

Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd.
Dr. Suhardi, M.A.
Dr. Amiruddin, M.Pd.

UMSU PRESS 

Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru

Editor:

Nasrul Syakur, Chaniago, S.S., M.Pd.



**Manajemen
Pengembangan
Kompetensi
Guru**

Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru

Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd.

Dr. Suhardi, M.A.

Dr. Amiruddin, M.Pd.

Editor: Nasrul Syakur Chaniago, S.S., M.Pd.

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.

UMSU**PRESS**

DAFTAR ISI

Judul
Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru

Penulis
Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Pd, Dr. Suhardi, MA, Dr. Amiruddin, M.Pd

Editor
Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd

Desain Sampul
Feby Nur Indah Sari, S.Pd.

Cetakan Pertama; Februari 2023
(+ hlm); 15 x 23 cm

ISBN :
E-ISBN : (PDF)

Penerbit



Redaksi
Jalan Kapten Muktar Basri No 3 Medan, 20238
Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296
Email; umsupress@umsu.ac.id
Website; <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Anggota IKAPI Sumut, No: 38/ Anggota Luar Biasa/SUT/2020
Anggota APPTI, Nomor: 005.053.1.09.2018
Anggota APPTIMA (Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiyah)

DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	xi
PRAKATA	xiii
KATA PENGANTAR EDITOR	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian	24
C. Metode Penelitian	25
BAB II	
MANAJEMEN	27
A. Hakikat Manajemen	27
B. Fungsi-Fungsi Manajemen	32
1. Perencanaan	32
2. Pengorganisasian	52
3. Pelaksanaan	61
4. Pengawasan	66
BAB III	
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	71
A. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah	71

1. Kepala Sekolah sebagai Pemimpinan _____	73	B. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru _____	148
2. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Guru _____	78	C. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru _____	167
BAB IV		D. Pengawasan Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru _____	176
PENDIDIK/GURU _____	91	BAB VI	
A. Hakikat Tenaga Pendidik/Guru _____	91	PENUTUP _____	185
1. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidik/Guru ____	92	A. Kesimpulan _____	185
B. Pengembangan Profesional Berkelanjutan ____	94	B. Saran _____	186
C. Peningkatan Mutu Guru _____	100	GLOSARIUM _____	
1. Peningkatan Gaji dan Kesejahteraan Guru _____	102	DAFTAR PUSTAKA _____	191
2. Alih Tugas Profesi dan Rekrutmen Guru Untuk Menggantikan Guru atau Pendidik yang dialih-tugaskan ke Profesi Lain. _____	106	INDEKS _____	207
3. Membangun Sistem Sertifikasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Serta Sistem Penjaringan Mutu Pendidikan _____	107	TENTANG PENULIS _____	211
4. Membangun Satu Standar Pembinaan Karir (<i>Career Development Path</i>) _____	108	TENTANG EDITOR _____	225
5. Meningkatkan Kompetensi Yang Berkelanjutan _____	109		
D. Kompetensi Guru _____	111		
BAB V			
ANALISIS PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU ____	117		
A. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru _____	117		

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Ket	Hal
Gambar 5.1	Peta Konsep Pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik dan professional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan	167

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Ket	Hal
Tabel 1.1	Jumlah Madrasah Ibtidaiyah (MI), Tsanawiyah (MTs), Aliyah (MA) Menurut Kecamatan Berdasarkan Data Badan Pusat Statistik Kabupaten Asahan	18
Tabel 5.1	Macam dan Jenis Kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	170

PRAKATA



Bismillahirrahmanirrahim

Puja dan juga puji syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan semua nikmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku berbasis penelitian yang berjudul “Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru” dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam penulis persembahkan kepada Nabi Muhammad SAW, al-mustafa sang penerima kita suci Al Qur’an, menafsirkannya dan selanjutnya mengajarkannya kepada manusia.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas profesinya, maka manajemen pengembangan kompetensi guru dapat dilakukan dengan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan, sikap, dan keterampilan harus dilakukan. Dari kegiatan ini diharapkan akan menghasilkan suatu perubahan perilaku guru yang secara nyata perubahan perilaku tersebut berdampak pada peningkatan kinerja guru dalam proses belajar mengajar di kelas.

Meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru melalui kegiatan manajemen menjadi bagian penting yang harus selalu dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan untuk menjaga profesionalitas guru.

Terdapat beberapa alasan mengapa seorang guru harus terus belajar selama berprofesi sebagai pendidik

diantaranya: 1) Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalitas memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat; 2) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni menuntut guru untuk harus belajar beradaptasi dengan hal-hal baru yang berlaku saat ini. Dalam kondisi ini, seorang guru dituntut untuk bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan yang baru; 3) Karakter peserta didik yang senantiasa berbeda dari generasi ke generasi menjadi tantangan tersendiri bagi seorang guru. Metode pembelajaran yang digunakan pada peserta didik generasi terdahulu akan sulit diterapkan pada peserta didik generasi sekarang. Oleh karena itu, cara ataupun metode pembelajaran yang digunakan guru harus disesuaikan dengan kondisi peserta didik saat ini.

Atas dasar alasan ini juga, guru pembelajar harus terus belajar, mengembangkan diri, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan dapat menginspirasi peserta didik menjadi subjek pembelajar mandiri yang bertanggung jawab, kreatif, dan inovatif.

Sebagai sebuah karya akademik tentu tidak luput dari kekurangan, selalu ada celah untuk perbaikan, sehingga, kritik, saran serta masukan dari pembaca tentunya sangat diharapkan oleh para penulisnya, dan saran saya untuk hal ini penulis hendaknya terbuka sehingga pada gilirannya buku ini nantinya akan semakin sempurna dan lengkap. Semoga buku ini bermanfaat.

Medan, 14 Pebruari 2023

Tim Penulis

KATA PENGANTAR EDITOR



Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berbagai kelebihan dalam pengetahuan dan ilmu agar dapat disampaikan kepada masyarakat sebagai bentuk rasa syukur atas kelebihan yang diberikanNya, sehingga dapat terlibat aktif dalam penulisan atau sebagai editor karya ilmiah berbentuk buku yang berjudul **“Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru”** sebagai sumber belajar yang diwujudkan dalam bentuk buku.

Kesempurnaan dalam penyusunan buku ini dilakukan oleh editor dengan memeriksa berbagai kemungkinan salah dalam pengetikan, ketepatan dalam pemilihan kata-kata dan penyusunan atau penulisan sesuai format yang diajukan penerbit.

Secara keilmuan, buku ini sudah melalui hasil diskusi-diskusi bersama dosen-dosen yang menguasai ilmu sebidang. Segala masukan dan saran sudah dimasukkan sebagai pengayaan buku ini, sehingga berbagai kontribusi menjadi bagian yang dapat diperhitungkan bagi pembaca lainnya.

Penyusunan buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa dalam menemukan referensi yang sesuai kebutuhan dalam keilmuan. Buku Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru dapat digunakan mahasiswa S1 dan S2 pada perguruan tinggi dan dapat juga digunakan mahasiswa umum yang ingin mengetahui seputar manajemen pengembangan kompetensi guru dalam bidang pendidikan.

Ucapan terima kasih dan penghargaan bagi semua pihak yang mendukung terselesaikannya naskah buku ini dengan baik. Semoga Allah SWT dapat memberikan rahmad, taufiq dan hidayahnya kepada semua pihak yang berkontribusi pada buku ini. Amin Ya Rabbal Alamin.

Editor

Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd

BAB I PENDAHULUAN



A. Latar Belakang

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

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

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 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 etiknya. 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

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.

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 yang tidak dimiliki oleh profesi lainnya.⁶ Profesi ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidangnya. Meski secara kasat mata banyak dapat lihat 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.

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

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

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 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

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*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.15

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.

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

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

¹¹ Ibid, 47.

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

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

organisasi profesi, internet, buku, seminar, dan sebagainya.¹⁴

Terkait karakteristik guru profesional 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 profesional 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 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

¹⁴ Ibid, h. 50.

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

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 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, berkompentensi, 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

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

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

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 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 dalam mengelola pembelajaran, kemampuan merancangserta 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.

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

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

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 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

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

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/>.

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

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 Kalaupun 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 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 pendidikannya.

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

²⁴ D. Permadi & D. Aritin. *Panduan Menjadi Guru Profesionar; Reformasi Motivasi dan Sikap Guru dalam Mengajar.....* h. 46.

Hasanah menegaskan bahwa beberapa usaha madrasah dalam meningkatkan 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, 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 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, 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.

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.

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

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.

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

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

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 1.1

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

Kecamatan	Jumlah Sekolah			
	(Unit)			
	MIS	MT	MA	
	sS	S		
(1)	(2)	(3)	(4)	
B. P. Mandoge	1	2	1	
Bandar Pulau	3	3	-	
Aek Songsongan	2	4	2	
Rahuning	-	2	1	

³⁰ B. H. Drake, 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.

	Pulau Rakyat	2	2	1
	Aek Kuasan	4	3	-
	Aek Ledong	1	2	-
	Sei Kepayang	6	4	2
	Sei Kepayang Barat	1	-	-
0	Sei Kepayang Timur	1	1	-
1	Tanjung Balai	6	7	2
2	Simpang Empat	8	4	2
3	Teluk Dalam	6	4	2
4	Air Batu	10	8	3
5	Sei Dadap	7	8	3
6	Buntu Pane	5	2	2
7	Tinggi Raja	1	3	1
8	Setia Janji	-	1	1
9	Meranti	3	2	2
0	Pulo Bandring	2	3	1
1	Rawang Panca Arga	6	3	2
2	Air Joman	5	8	4

3	Silo Laut	9	5	2
4	Kisaran Barat	1	6	3
5	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 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.

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.

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.

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 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.

B. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin di capai yaitu: 1) Perencanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru; 2) Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru; 3) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru; dan 4) Pengawasan Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru.

C. Metode 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.

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. 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.

Penelitian berkenaan dengan Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Modern Daar Al Uluum Asahan. Pelaksanaan penelitian ini berlangsung dari bulan Januari 2020 hingga Juni 2021.

³⁷ Darling-hammond, L. *Constructing 21st-Century Teacher Education*, 57(Xx), 1115, 2006. <https://doi.org/10.1177/0022487105285962>. h. 6-7.

BAB II MANAJEMEN



A. Hakikat 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.³⁸

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).³⁹

³⁸ Stephen P Robbins, dan Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi: 10 (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 7.

³⁹ George R Terry, Leslie W Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 10.

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, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi)."⁴⁰

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.⁴¹

Selanjutnya Engkoswara menjelaskan bahwa manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu, menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.⁴² 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*.⁴³ (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"*⁴⁴ Jadi, dapat dikemukakan bahwa manajemen merupakan proses atau kegiatan menggunakan sumberdaya 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"*⁴⁵. 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"*⁴⁶. Sehubungan dengan itu, Siagian menjelaskan bahwa fungsi manajemen itu adalah perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengawasan dan penilaian.⁴⁷

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.⁴⁸ Selanjutnya, Nitisemito menyatakan bahwa manajemen memiliki fungsi-fungsi tertentu, yaitu: *planning, organizing, dan controlling*. Pernyataan yang sama dikemukakan Sagala bahwa

⁴⁰ James A. F. Stonner, *Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Group, 2003), h. 23.

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

⁴² Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 85.

⁴³ Heinz Wehrich dan Harold Koontz, *Management : A Global Perspective*, (New York : Mc Graw-Hill Inc., 1995), h. 4.

⁴⁴Robert Kreitner, *Management*, (New Delhi: AITBS Publisher and Distributors, 1997), h. 5.

⁴⁵Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday, *Managing Effective Organization: An Introduction*, (Massachusetts: Kent Publishing Company, 1985), h. 29.

⁴⁶James A. F. Stoner & R. Edwar Freeman, *Managing*, (Jakarta: Intermedia, 1994), h. 64.

⁴⁷Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 17.

⁴⁸Alex S. Nitisemito, *Manajemen personalia: (Manajemen sumber daya manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h.10.

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 mencapai tujuan organisasi.⁴⁹ Demikian juga, Manullang menyatakan manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵⁰ 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".⁵¹ 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).⁵² Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran seperti firman Allah Swt.:

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٣١﴾

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.*⁵³

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.⁵⁴

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*.

⁴⁹Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, (Jakarta: Bakasta Samasta, 2006), h. 15.

⁵⁰M. Manullang, *Management Personalia*, (Jakarta: Gajah Mada University Press, 2004), h. 10.

⁵¹George Terry, *Principles of Management*, (Illionos, Richard Irwin: Homewood Illionos, 1964), h. 90.

⁵² Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362.

⁵³ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 415.

⁵⁴ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), h. 26.

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.

B. 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:

1. 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.⁵⁵ 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*.⁵⁶ Pertanyaan-pertanyaan 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.⁵⁷ Sementara

⁵⁵ R.W Mondy, and Premeaux, S. R. *Management* (New Jersey : Prentice Hall, 1995), h. 138

⁵⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* Eight Edition (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 234

⁵⁷ Jhon R. Schermerhorn, *Management*, Fifth Edition (New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1996), h. 138

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 they typically describe resource allocations, schedules, and other necessary action to accomplish the goals.*⁵⁸ 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 action statement represents the means to that end. Stated another way, objectives give management targets.*⁵⁹

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.⁶⁰ 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*

⁵⁸ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, h. 160.

⁵⁹ Robert Kreitner, *Management Tenth Edition* (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 158

⁶⁰ Harold Kooznt and Heinz Wehrich, *Management: A Global Perspective* (McGraw-Hill, Inc., 1993), h.

*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.*⁶¹

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-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

⁶¹ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management Fifth Edition* (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992), h. 187.

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.⁶² 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. ⁶³ 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 perencanaan yang baik maka sebelumnya harus "mene-

tapkan 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

⁶² Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 45

⁶³ Richard L. Daft and Dorothy Marcic, *Understanding of Management* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 5

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 seiaian 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.⁶⁴

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 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

⁶⁴ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sain dan Islam*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h.71.

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 ketidakseimbangan 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 diakukan 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.⁶⁵

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. 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. ⁶⁶ 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.⁶⁷ 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:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا اللَّهَ لِيَأْتِيَنَّكُمْ خَبْرٌ مِمَّا تَعْمَلُونَ

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".⁶⁸*

Berdasarkan ayat tersebut, setiap orang hendaknya memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari

⁶⁵ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 28-39.

⁶⁶ R.A. Johnson, *Managemen* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), h. 196

⁶⁷ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 61

⁶⁸ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 548.

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 kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian berasal dari akar kata “organisasi” yang mempunyai arti gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.⁶⁹ Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Sedangkan katapengorganisasian”, secara etimologis Holt mengartikan sebagai berikut: Pengorganisasian adalah fungsi sumber daya, satuan penggunaan sumber daya, dan penyusunan tugas untuk memenuhi rencana organisatoris.⁷⁰ Cetro, dalam pengertian terminologisnya, pengorganisasian diartikan sebagai proses dimana ditetapkan penggunaan teratur semua sumber-sumber daya yang di dalam sistem manajemen yang ada.⁷¹ 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

⁶⁹ Sutan Rajasa, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Karya Utama, 2002), h. 440

⁷⁰ David H. Holt, *Management: Principles and Practices* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1993), h. 264

⁷¹ 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

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.⁷² 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

⁷² George. R Terry, *Principles of Management* (Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975) h. 194.

tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktifitas terbatas”.⁷³ 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 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

⁷³ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, h. 8.

secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya, d) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaiannya) 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.⁷⁴ 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

⁷⁴ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 90

tersebut bisa menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien. Beberapa keuntungan menggunakan struktur fungsional; *Pertama*, pengawasan 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.⁷⁵ Asas pendepartemenan adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian).⁷⁶ Dengan departementasi dimaksudkan untuk mengkhususkan atau membagi tugas pemimpin atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu.⁷⁷ 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.⁷⁸
- 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

⁷⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.176

⁷⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, cet. IV, 2007), h. 139

⁷⁷ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X, 1983), h. 80

⁷⁸ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 47

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.⁷⁹ Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, penentuan rentangan yang tepat adalah penting, hal itu karena. *Pertama*, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan 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

⁷⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 204

yang melebar akan menghasilkan struktur yang membentuk “flat” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit. Struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.⁸⁰ Rentang manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi, hal itu di karenakan adanya: a). Keterbatasan waktu, b). Keterbatasan pengetahuan, c). Keterbatasan kemampuan, dan d). Keterbatasan perhatian.⁸¹ 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:

⁸⁰ *Ibid*, h. 203

⁸¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, h. 133

مَرصُومًا بُنْيَانًا كَأَنَّهُمْ صَفًّا سَبِيلِهِ فِي يَفَاتِلُونَ الَّذِينَ يُحِبُّ اللَّهُ إِنَّ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”⁸²

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.

3. 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.

⁸² ⁸² Al- Qur'an dan Terjemahannya. (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 551.

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*.⁸³

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.*⁸⁴

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:

فَبِمَا لَيْنِدِرُ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرُ 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.*⁸⁵

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 mampu memberikan tauladan dan peringatan seorang 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

⁸³ Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 13.

⁸⁴ Al- Qur'an dan Terjemahannya. (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 63.

⁸⁵ Ibid, h. 293.

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.⁸⁶

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) 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.⁸⁷

⁸⁶ Andri Feriyanto & Endang Shyta Triana. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, (Yogyakarta: Media Tera, 2015), h.47.

⁸⁷ James A.F. Stoner & Charles Wankel. *Perencanaan Pengambilan Keputusan. Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h.4.

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 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.

4. 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.⁸⁸ 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.⁸⁹ 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 mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.⁹⁰ 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.⁹¹

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-

⁸⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Personalita dan Sumberdaya Manusia*, h. 63

⁸⁹ Stephen P. Robbins, *Management: Concepts and Practices* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), h. 112

⁹⁰ George. R Terry, *Principles of Management*, h. 195

⁹¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Personalita dan Sumberdaya Manusia*, h. 64

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

الْوَرِيدِ حَبْلٍ مِّنْ إِلَيْهِ أَقْرَبُ وَنَحْنُ ۖ ۙ نَفْسُهُ بِهِ تُوسَّوَسُ مَا وَنَعْلَمُ الْإِنْسَانَ خَلْقًا وَآفًا
إِذْ يَتَلَفَّى الْمُتَلَفِّيْنَ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدًا
مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

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)”*.⁹²

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 karakteristik 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 keislaman⁹³.

Pelaksanaan pengawasan sejatinya dilaksanakan sebagai bentuk 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, selain itu juga, aktivitas ini diharapkan mampu mengawasi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam berbagai hal sehingga benar-benar tujuan organisasi dapat tercapai.

⁹² Al-Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 519.

⁹³ Muhammad Ihsan, Juni 2009, (<http://www.ruangihsan.net/pangertian-dan-pentingnya-fungsi.html>)

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.

BAB V

ANALISIS PENGEMBANGAN



KOMPETENSI GURU

A. Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru

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.¹⁴⁸

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.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.35.

¹⁴⁹ Ritha F. Dalimunthe. *Keterkaitan antara Penelitian Manajemen dengan Pendidikan dan Pengembangan Ilmu Manajemen*. (Medan: Universitas Sumatra Utara, 2003), h.1.

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 penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa yang akan datang.¹⁵⁰

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.

¹⁵⁰ Conyers & Hills. *Creative Human Resource Planning and Applications : A Strategic Approach*. (New York: Prectice Hall, Inc, 1994), h.36.

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.¹⁵¹ UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) 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.

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.

¹⁵¹ Sardi Salim. *Upaya Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Kejuruan*. Prosiding Pedagogika FIP Universitas Negeri Gorontalo, 2014). Diakses pada 4 Februari 2021.

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 professional (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.¹⁵² Menurut Danim, PKB adalah

¹⁵² Lativa Hartiningtyas, Purnomo & Hakkun Elmunsyah. *Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Dan Profesional Guru SMK Melalui Pemberdayaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)*, Seminar nasional Pendidikan (SNP), 2016, h. 64.

bentuk pembelajaran berkelanjutan untuk memelihara dan meningkatkan standar kompetensi secara keseluruhan, mencakup bidang-bidang yang berkaitan dengan profesi guru.¹⁵³ 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

¹⁵³ 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.

kepribadian kuat dan berbudi pekerti luhur untuk berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sesuai 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.¹⁵⁴ 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.¹⁵⁵

¹⁵⁴ 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.

¹⁵⁵Ibid, h. 76.

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 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.¹⁵⁶

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.¹⁵⁷ 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. Penggunaan yang meluas dari tim ini diharapkan akan menciptakan

¹⁵⁶ Ibid, h. 77.

¹⁵⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New York: Pearson Education International Prentice Hall, 2009), h.357.

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.¹⁵⁸ Sedangkan istilah kerja, dapat diidentifikasi sebagai tindakan manusia yang tidak dapat diambil alih oleh mesin. Gibson mengemukakan definisi kerja (*working definition*),

¹⁵⁸ M. Armstrong, H. Murlis, *Reward Management*, (Jakarta: Gramedia, 2003), h.184

yaitu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (di luar), situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan/atau fisik terhadap seseorang.¹⁵⁹

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.¹⁶⁰

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

¹⁵⁹ Gibson L. James, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. (Jakarta : Erlangga, 1988). h. 163.

¹⁶⁰ Sri Widayati, dkk, *Reformasi Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo, 2002).h. 2-7.

menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada pekerjaan itu dikerjakan sendiri-sendiri.¹⁶¹

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.¹⁶² Pengembangan kerjasama, 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.¹⁶³

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 pendapat, dan (7) berperaan aktif secara pribadi dalam berbagai kegiatan.¹⁶⁴

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

¹⁶¹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Prenhalindo, 2001),h.286.

¹⁶² James AF Stoner, *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindoro (Jakarta : Prenhalindo, 1996), h.200.

¹⁶³ Clarence A Weber, *Personal Problem of School Administrative*, (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, Inc, 1954), h. 27-29.

¹⁶⁴ [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.

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 menggali berbagai isu tanpa gangguan dari pekerjaan sehari-hari, (8) mendorong kelompok agar menganalisis kinerjanya sendiri dengan menggunakan daftar periksa.¹⁶⁵

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.¹⁶⁶ Sehingga kerjasama tim berhubungan dengan usaha secara terus menerus melakukan 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.¹⁶⁷ 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 dibentuk untuk mencapai tujuan, mereka mempunyai bagian dari tugas-tugas yang diberikan untuk membaut tim lebih *cohesive* dan bagaimana mereka akan bekerja bersama.¹⁶⁸

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 memiliki kebutuhan tertentu, kebutuhan tersebut mencakup komunikasi yang efektif, mendengarkan, aktif menyelesaikan konflik dan saling memberikan motivasi diantara sesama anggota tim.¹⁶⁹ Dalam *Work Tim* terjadi kerjasama formal yang terdiri atas individu-individu yang saling tergantung dan

¹⁶⁷ Nicky Hayes, *Successful Team Management*, (London : International Thomson, Business Press, 1997), h. 56.

¹⁶⁸ Kamp Di, *Sharpen Team Your Skill in People Skill*, (England : Mc. Graw-Hill Publishing Company, 1996), h.119

¹⁶⁹ Richard Y, Chang, *Sukses Melalui Kerjasama Tim*, Terjemahan Ramelan (Jakarta : Lembaga Manajemen PPM dan Pustaka Birowo Pressindo, 1999), h.3.

¹⁶⁵ Michael Armstrong, *Managing People, A Practical Guide for Line Managers*. Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas (Jakarta : Gramedia, 2003),h.52.

¹⁶⁶ James L. Gibson dkk, *Management*, Terjemahan Zuhad Ichyaudin (Jakarta : Penerbit Erlangga,1977), h.387.

bertanggung jawab atas tercapainya suatu tujuan.¹⁷⁰ 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.¹⁷¹

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.¹⁷² Pendapat dari Gerhard Plenert bahwa unsur kunci dari semua tim, adalah interaksi partisipatif di antara orang-orang yang menjadi 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.¹⁷³

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.¹⁷⁴ 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

¹⁷⁰Stephens P. Robbins, *Manajemen*, Terjemahan T. Hermaya (Jakarta: Prenhalindo, 1990), h. 440.

¹⁷¹ William Pat, *The Magic of Team Work*, Terjemahan Bambang Sucipto (Jakarta : Grasindo, 2004), h. xiv.

¹⁷² Fandy Tjiptono, *Total Quality Management*, Edisi revisi (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2000), hh.165-166.

¹⁷³ Gerhard Plenert, *World Class Manager*, Alih bahasa Hari Suminto (Batam Centre : Interaksara, 1999), h. 331.

¹⁷⁴ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta : Bumi aksara, 1997), h. 158.

menentukan kerjasama tim atau dengan kata lain situasi dan sifat tugas yang harus diselesaikan menentukan perlu tidaknya tim dibentuk dan dilakukan kerjasama tim.

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.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Donald F. Hervey and Donald R. Brown., *An Experiential Approach to Organization Development*, Fourth Edition, (New Jersey : Prentice Hall,1992), h.344.

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, 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.¹⁷⁶

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

اَكْرَمَكُمْ اِنَّ ۙ لَتَعَارَفُوْا وَّ قَبَائِلَ شُعُوْبًا وَّ جَعَلْنٰكُمْ وَاَنْتٰى ذَكَرٍ مِّنْ خَلْقِنٰكُمْ اِنَّا النَّاسُ يٰٓاَيُّهَا
خَبِيْرٌ عَلَيْمٌ اللّٰهُ ۙ اِنَّ اَتَقْنٰكُمْ اللّٰهُ عِنْدَ

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).¹⁷⁷

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 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

¹⁷⁷ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 517..

¹⁷⁶ Ibid, h. 345.

menjaga agar perencanaan yang dibuat tetap relevan terhadap berbagai kondisi yang terus berkembang.¹⁷⁸

Perencanaan strategis merupakan bagian dari proses manajemen strategis yang terkait dengan proses identifikasi tujuan jangka panjang dari sebuah lembaga atau organisasi, penggalan 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.¹⁷⁹

¹⁷⁸ 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.

¹⁷⁹ 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 rangkian 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.¹⁸⁰

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

¹⁸⁰ Joko Prayogo, *Rencana Strategis*. Makalah disajikan pada Pendidikan dan pelatihan Kemitaran Kepala Sekolah yang diselenggarakan oleh Direktorat Tenaga Kependikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas di Jakarta, Juli 2007.

obyektivitas, ruang lingkup, efektivitas biaya, akuntabilitas dan ketepatan waktu.¹⁸¹

Perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh sudah tentu memegang peranan penting dalam organisasi. Keberadaannya diyakini mam-pu membuat segala sesuatunya 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 strategic 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 pemahamand an penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organsasi. Perencanaan strategis juga dikatakan memiliki peran penting guna memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Peran perencanaan strategispun menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat adanya kebaikan-kebaikan yang terkandung dalam perencanaan strategis tersebut.¹⁸² Handoko menyatakan bahwa kebaikan utama perencanaan strategis adalah dalam

memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan madrasah atau organisasi.¹⁸³

Dengan mempergunakan perencanaan strategik, 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 pengarahanyang jelas.

Di samping itu, proses perencanaan strategik membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat. Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu kepala madrasah dalam pembuatan keputusan. Analisis hati-hati dari perencanaan strategik memberikan kepadapara manajer lebih banyak informasi yangmereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik. Perencanaan strategis juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran, dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akanmengurangi 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

¹⁸¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2009), h. 103.

¹⁸² Ibid, h. 92-94.

¹⁸³ Ibid, h. 99.

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.¹⁸⁴

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

¹⁸⁴ Rusniati dan Ahsanul Haq, *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*, Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No.2, Nopember 2014, h. :102-209.

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 Ughoro 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.¹⁸⁵ Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan 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,

¹⁸⁵ Isaiah O. Ughoro, 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.

kinerja dan efektivitas di sektor perbankan.¹⁸⁶ 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.¹⁸⁷

Kemudian studi Elbanna mengemukakan tentang praktek perencanaan strategis yang mampu meningkatkan efektivitas perencanaan strategis.¹⁸⁸ Berikutnya adalah penelitian Kargar dan John A. Parnel menguraikan adanya keterkaitan karakteristik perencanaan strategis dan kepuasan perencanaan pada perusahaan kecil.¹⁸⁹ 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.¹⁹⁰

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, pro-

¹⁸⁶ 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.

¹⁸⁷ Made Sudarman, *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)*, TEMA, Volume IV, Nomor 1, 2003, h. 256.

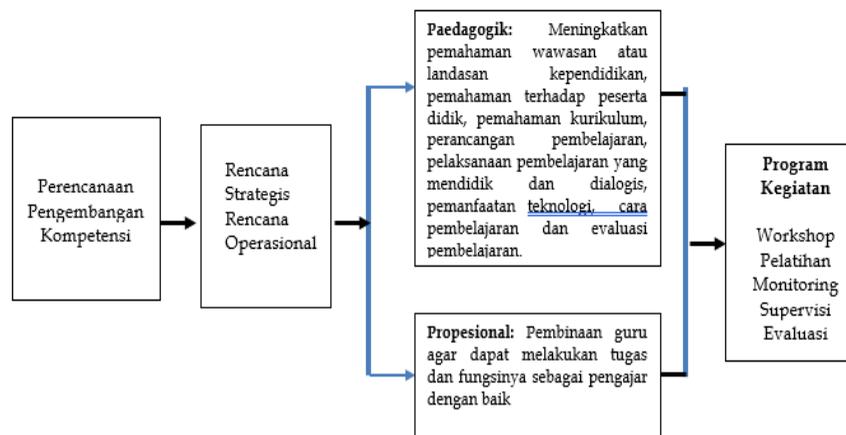
¹⁸⁸ Said Elbanna, *Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work*, Journal of Strategy and Management, Volume 2, Issu : 2, 2009, h. 175-187.

¹⁸⁹ 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.

¹⁹⁰ 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.

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:



B. Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi Paedagogik dan Profesional Guru

Pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik 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.¹⁹¹ Keberhasilan madrasah untuk mendapatkan SDM yang berkualitas tidak lepas dari 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 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

¹⁹¹ 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.

perlu diputuskan dengan tepat apa pekerjaan atau lowongan yang akan diberikan kepada pegawai.¹⁹²

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 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.¹⁹³

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.¹⁹⁴ 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

¹⁹³ Ibrahim Bafadal. Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 45.

¹⁹⁴ 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.

¹⁹² Wilson Bangun *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Erlangga, 2012), h.153.

pendidikan, kepala 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 organisasibaru, 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.¹⁹⁵

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 lancar sebagaimana biasanya.

Malayu menyebutkan bahwa ada beberapa kualifikasi yang digunakan sebagai dasar seleksi diantaranya umur, keahlian, kesehatan fisik, jenis kelamin, tempramen,

¹⁹⁵ Faustino Cardoso Gomes. Manajemen Sumberdaya Manusia. (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 105.

pengalaman, kejujuran dan kedisiplinan.¹⁹⁶ 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.

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 pimpinan).

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 kerapian 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.

Temperamen 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,

¹⁹⁶ Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan (Jakarta: CV Masagung, 1994), h.51-52

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.¹⁹⁷

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:

¹⁹⁷Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah. *Buku Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2005), h.34.

(1) mengirim guru untuk mengikuti 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.¹⁹⁸

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 pengembangannya.¹⁹⁹ Organisasi MGMP ini bertujuan meningkatkan mutu dan profesionalisasi dari guru dalam kelompoknya masing-masing. Kegiatan-kegiatan dalam 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 peningkatan 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.

¹⁹⁹ Ondi Saondi dan Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan*. (Bandung: Refika Aditama, 2010), h.80.

¹⁹⁸ Aan Hasanah. *Pengembangan Profesi Guru.....*, h.49.

- 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.²⁰⁰

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),

²⁰⁰ Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah. *Buku Penyelenggaraan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*....., h.35.

Program Semester (Prosem), 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.²⁰¹

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.²⁰²

²⁰¹ Ibid, h. 36.

²⁰² Ondi Saondi dan Aris Suherman. *Etika Profesi Keguruan*....., h.81.

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 konteks MGMP, dan **Keenam**, Clinical dan *academic supervisor* dengan pendekatan penilaian appraisal.²⁰³

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 مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

²⁰³ <http://re-searchengines.com/art05-14.html>, diunduh pada tanggal 3 Juni 2021.

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.²⁰⁴

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 bermusyawarah dengan anggotanya.²⁰⁵ Ayat ini turun setelah terjadinya peperangan Uhud (*ghazwati Uhud*) yang kurang menguntungkan bagi kaum mulimin 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*).²⁰⁶

Wadah musyawarah guru juga dapat menyusun juga mengevaluasi perkembangan kemajuan belajar peserta

²⁰⁴ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 71.

²⁰⁵ Al-Sayyid Muhammad Rasyid Ridha, *Tafsir Al-Quran Al-Hakim-Al-Manar*, IV (Beirut : Dar al-Maarif, t.th.), h. 198.

²⁰⁶ Ahmad Mustafa al-Maraghy, *Tafsir Al-Maraghy*, IV (Kairo : Mustafa al-Babyal-Halaby wa Auladuh, 1962), h. 112.

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.

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 Darmi 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.²⁰⁷ 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 baik pula kinerja guru yang terkait dengan penggunaan TIK dalam proses belajar mengajar di kelasnya.²⁰⁸

²⁰⁷ 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.

²⁰⁸ 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.

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 profesional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Peta Konsep Pengorganisasian pengembangan kompetensi paedagogik dan profesional guru Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Daar Al Uluum Asahan

C. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru

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 mengkuilistasikan 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.²⁰⁹

Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Pemeneg 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 kegiatan kolektif guru.²¹⁰ 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 yanglain 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:

²⁰⁹ N. Priatna, N & T. Sukamto. Pengembangan Profesi Guru. (Bandung :Remaja Rosdakarya, 2013), h. 190.

²¹⁰ Agus Sutikno. Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pengembangan Diri. Prosiding "Profesionalisme Guru Abad XXI", Seminar Nasional IKA UNY Tahun 2018, h. 53.

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.²¹¹

Ada beberapa jenis bentuk kegiatan pengembangan diri yang dapat dilaksanakan oleh guru sebagaimana dikemukakan oleh Priatna & Sukamto²¹² sebagai tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 5.1 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

²¹¹ E. Mulyasa. Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru, (Bandung: Rosdakarya, 2013), h. 173.

²¹² N. Priatna, N & T. Sukamto. Pengembangan Profesi Guru.....h. 191.

		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.²¹³

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.²¹⁴

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.

²¹³ Hanafi. *Manajemen*. (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011), h. 56.

²¹⁴ Candra Wijaya. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan: Isu-Isu Startegis Manajemen Pendidikan*. (Medan: Pusdikra Mitra Jaya, 2021), h. 145-148.

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 ijin 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 pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi.²¹⁵

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

²¹⁵ 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.

diterapkan pemerintah untuk meningkatkan kualitas guru melalui peningkatan kompetensi yang disertai pemberian tunjangan.²¹⁶

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-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:

²¹⁶ A. Cahyana. Pengembangan Kompetensi Profesional Guru dalam Menghadapi Sertifikasi, Jurnal Pendidik. dan Kebudayaan, Vol. 16, No. 1, Tahun 2018, h. 85.

فَلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: *Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.*²¹⁷

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:



²¹⁷ Al- Qur'an dan Terjemahannya, (Solo: Tiga Serangkai, 2007), h. 290.

D. Pengawasan Pengembangan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru

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.²¹⁸ Artinya monitoring digunakan untuk mengetahui keadaan sesuatu objek yang ingin dimonitoring. Purwanto menegaskan pula bahwa setiap kegiatan monitoring atau penilaian merupakan suatu proses yang sengaja direncanakan untuk memperoleh informasi atau data.²¹⁹ 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.²²⁰

Monitoring merupakan pengumpulan informasi yang dibutuhkan kepala madrasah untuk mencatat atau

²¹⁸ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.1,

²¹⁹ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), h. 3.

²²⁰ Ali Imron. *Pembinaan Guru di Indonesia*. (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), h. 223.

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, missalnya bagaimana alokasi factor produksi (input) dialokasikan secara efisien
- d. Kegiatan monitoring juga sekaligus dapat diarahkan untuk mengisiemasi tentang sampai seberapa jauh hambatan diatasi dan tujuan tercapai.²²¹

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 situasi belajar mengajar di madrasah ke arah yang lebih baik. Supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang

²²¹ Ibid, h.224.

untuk mengembangkan pembelajaran pada semua tingkatan organisasi madrasah.²²²

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 supervise 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).²²³

Sebagai tenaga kependidikan, guru membutuhkan bantuan tenaga pengawas. Guru merupakan personel madrasah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal di

²²² K. Wiles. *Supervision for Better School*. (New York: Prentice Hall, Inc, 1987), h. 5.

²²³ Piet A. Sahertian & Frans Mataheru. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional, 1991), h. 18.

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 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.²²⁴

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 mengaja melalui siklus yang sistematis yang dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan, pengamatan serta analisa yang intensif dan cermat

²²⁴ Suharsimi Arikunto. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990), h. 172.

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.²²⁵

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, 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.²²⁶ Suasana sedemikian ini hanya dapat tercipta jika

²²⁵ Subari. *Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara,1992), h.47.

²²⁶ Winarno Hami Seno. *Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdikbud,1986), h.5.

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.²²⁷ Teknik supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok

²²⁷ 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.

kerja, pelatihan, dan penataran. Sejurus 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.²²⁸ 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.²²⁹

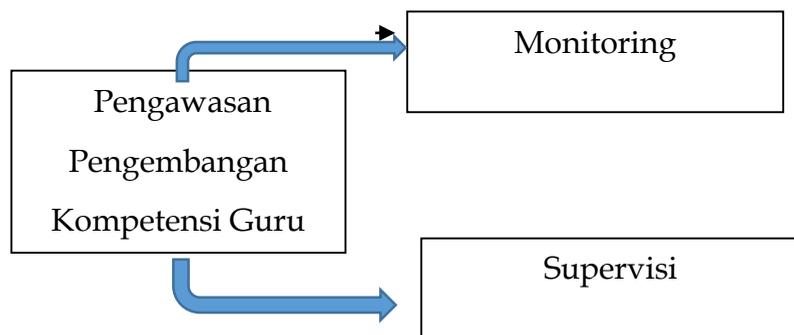
Kedudukan pengawas sangat strategis dan akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan. Pengawas bersifat fungsional dan bertanggung jawab terhadap terjadinya proses pembelajaran, pendidikan dan bimbingan di lingkungan persekolahan pada berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Fungsinya yang cukup

²²⁸ 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.

²²⁹ Gibson, dkk. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* (Edisi Keempat) Alih Bahasa: Wahid, DJ. (Jakarta: Erlangga, 1864), h. 124.

strategis itu akan dapat meningkatkan proses pembelajaran dan bimbingan yang dilakukan oleh guru sehingga proses pendidikan akan berlangsung secara efektif dan efisien.

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:



BAB VI PENUTUP



A. Kesimpulan

esimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- K**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 mengkuaitaskan 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 mengingatkan 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.

GLOSARIUM

Etimologi	Cabang ilmu linguistik yang mempelajari asal-usul suatu kata.
Terminologis	Ilmu tentang istilah-istilah perkataan atau bisa lebih jelasnya ialah ilmu untuk menjelaskan pengertian dari beberapa istilah.
Konstruktif	Kegiatan bermain dimana anak membentuk sesuatu, menciptakan bangunan tertentu dengan alat permainan yang tersedia, seperti membuat rumah.
Fungsional	Istilah yang merujuk pada sesuatu yang dilihat dari segi fungsinya. Istilah fungsional ini juga dikenal penggunaannya dalam ilmu Sosiologi. Fungsional dalam sosiologi membahas banyak hal dalam masyarakat
Relevansi	Kaitan atau hubungan erat terkait pokok masalah yang sedang dihadapi. Relevansi merupakan pengembangan dari kata relevan
Instrument	Suatu alat yang memenuhi persyaratan akademis sehingga dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengukur suatu objek ukur atau mengumpulkan data mengenai suatu variabel.

Reflektif

Model belajar yang mengedepankan proses berpikir berdasarkan refleksi diri, pengalaman masa lalu, dan harapan masa depannya

Rekrutmen

Proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Mengidentifikasi

Proses pengenalan, menempatkan objek atau individu dalam sebuah kelas sesuai dengan karakteristik tertentu.

Konteks

Uraian atau kalimat yang mendukung kejelasan sebuah makna atau situasi yang berhubungan dengan suatu kejadian

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 Keprofesional 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](http://www.bham.wednet.edu/mod8team.htm)
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/ing-ngarso-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 Perpective* . 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 Menejemen*. 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. 211. *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 Menyukkseskan 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. 20017. *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 Hanifudin 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, Ngalm. 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Raharjo, Mudjia. *Pengembangan Profesionalisme Guru* <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/artikel/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 Jilid 15 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*. (Massachusetts: 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 Cemas Grafika.
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulastri, 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).
- Tanthrowi, 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 Selekta 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.

INDEKS

B

belajar, xiii, xiv, xv, 4, 6, 7,
11, 12, 13, 21, 22, 24,
73, 78, 84, 85, 92, 93,
95, 96, 101, 106, 110,
112, 113, 114, 115,
117, 119, 120, 121,
123, 136, 150, 153,
161, 163, 164, 165,
166, 168, 172, 177,
178, 179, 180, 181,
182, 186, 190, 224

D

demokratis, 7, 130, 182
Dosen, 3, 4, 5, 9, 99, 173,
204, 211, 219, 222, 224

G

guru, ix, xiii, xiv, xv, 1, 2,
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,
12, 13, 14, 16, 17, 18,
21, 22, 24, 72, 76, 78,
79, 80, 81, 82, 84, 85,
86, 87, 88, 89, 91, 92,
93, 96, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104,
106, 107, 108, 109,

110, 111, 112, 114,
115, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 139,
144, 147, 148, 149,
150, 151, 152, 153,
154, 155, 156, 157,
158, 159, 160, 161,
162, 163, 164, 165,
166, 167, 168, 169,
170, 171, 172, 173,
174, 175, 176, 177,
178, 179, 180, 181,
182, 184, 185, 186,
187, 193, 198, 224

I

integral, 1

K

kompetensi, ix, xiii, xv, 3,
4, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 16,
17, 18, 21, 22, 23, 24,
72, 73, 81, 84, 85, 86,
87, 88, 89, 99, 105, 106,
108, 109, 110, 111,
112, 114, 115, 117,
118, 119, 120, 121,
122, 123, 125, 127,

139, 147, 148, 149,
150, 151, 152, 157,
158, 160, 162, 164,
166, 167, 168, 169,
171, 172, 173, 174,
175, 178, 180, 181,
184, 185, 193
kreatif, xiv, 6, 7, 84, 95,
118, 130, 131, 136,
154, 156, 178
kritis, 7

M

Manajemen, iv, v, xiii, xv,
16, 25, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 38, 42, 50, 55,
58, 59, 60, 62, 64, 66,
67, 71, 72, 73, 118, 129,
130, 133, 134, 142,
149, 150, 153, 154,
172, 176, 182, 183,
191, 192, 193, 194,
195, 196, 197, 198,
199, 200, 201, 202,
203, 204, 205, 211, 212,
215, 218, 219, 221,
222, 223, 225
moral, 4, 7, 57, 77, 78, 98,
101, 137

N

nasional, 3, 7, 74, 94, 95,
108, 114, 115, 122,
126, 194

P

pedagogik, ix, 10, 11, 112,
121, 122, 148, 150
pembelajaran, xiv, 8, 9,
10, 11, 12, 15, 23, 24,
79, 80, 82, 84, 85, 91,
93, 101, 110, 113, 114,
115, 117, 120, 121,
122, 123, 125, 126,
147, 158, 159, 160,
161, 162, 164, 165,
168, 169, 172, 177,
178, 179, 180, 181,
182, 183, 185, 186, 223
pendidikan, xv, 1, 2, 3, 4,
5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15,
16, 20, 21, 22, 51, 73,
74, 80, 83, 85, 86, 87,
88, 89, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 96, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104,
105, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 114,
115, 119, 120, 121,
124, 125, 126, 141,
143, 150, 151, 152,

154, 155, 157, 159,
160, 161, 169, 170,
172, 173, 177, 178,
179, 181, 183, 187,
193, 211, 217, 218,
219, 222, 223, 224, 225
pribadi, 6, 7, 40, 71, 89,
101, 102, 104, 110,
114, 129, 130, 131,
137, 174, 179, 182
Profesi, vi, xiv, 2, 4, 5, 7, 8,
16, 85, 86, 88, 89, 98,
101, 103, 106, 112,
123, 157, 158, 159,
161, 169, 170, 191,
192, 193, 194, 198,
201, 204, 217, 225

profesionalisme, 4, 8, 88,
96, 159, 160, 168

S

siswa, 1, 7, 8, 12, 13, 21,
24, 72, 78, 82, 85, 93,
101, 110, 114, 115,
120, 121, 164, 168,
186, 215
spiritual, 7, 67, 68

T

teknologi, xiv, 5, 8, 11, 21,
23, 59, 85, 94, 101, 113,
117, 120, 122, 124,
128, 160, 161, 164,
165, 168, 171, 172

TENTANG PENULIS



Candra Wijaya dilahirkan di Mabar 7 April 1974. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992. Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan, Meraih gelar Magister Pendidikan (S2) dari Universitas Negeri Medan Program Studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata Tiga (S3) di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada Program Studi Manajemen Pendidikan. Sebagai Guru Besar/Dosen Tetap Program Magister dan Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara dengan mengampuh Mata Kuliah Kebijakan dan Inovasi Pendidikan, Evaluasi Program Pendidikan, Perencanaan Pendidikan, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, dan Statistik Pendidikan Lanjut. Selain itu juga pernah sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai BPH dan Pembantu Ketua I

Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel dan hasil penelitian yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213); Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079); Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075); Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah: Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli-Desember 2012, ISSN 2087-8257); *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); *Leadership Effectiveness of Islamic Education Management at Educational Faculty and Teacher Training of State Islamic University of North Sumatera* (International Journal of Humanities and Social Science Invention Vol. 5 Issue: 9 Tahun 2016, e-ISSN: 2319-7722 p-ISSN: 2319-7714); *The Effect of Extraversion Personality, Emotional Intelligence and Job Satisfaction to Teachers' Work Spirit Islamic Junior High School Deli Serdang North Sumatra* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 21 Issue: 10 Tahun 2016, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845); Integrasi Pendidikan Nilai Dalam Membangun

Karakter Siswa Di Sekolah Dasar Jampalan Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 e-ISSN 2541-206X p-ISSN 2527-4244); *Character Building through School Culture Development in the Senior High School of Panca Budi Medan*. (Saudi Journal of Humanities and Social Sciences DOI: 10.36348/sjhss.2020.v05i01.002, ISSN 2415-6256 (Print) | ISSN 2415-6248 (Online); Persepsi Guru tentang *Reward* dan *Punishment* dan Implementasinya Dalam Pembelajaran di MAN II Model Medan (Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 3 No 1 2020. ISSN: 2614-8013); Manajemen Pendidikan Berasrama di STAI As- Sunnah Tanjung Morawa Deli Serdang (Ristekdik: Jurnal Bimbingan dan Konseling Vol 4 , No.1 , 2019 (e)-ISSN 2541-206X (p)-ISSN 2527-4244); Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang (ANTHROPOS: Jurnal Antropologi Sosial dan Budaya, DOI: <https://doi.org/10.24114/antro.v4i2.12024>, ISSN 2460-4585 (Print) ISSN 2460-4593 (Online); Supervisi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Guru (Islamic Education Managemen ISSN 2541-7088 (e) 2541383X (p) Vol. 4, No. 1, 2019); *The Role of The School Committee in The Management of Education Management in SMP Negeri 1 Patumbak Deli Serdang* (Proceeding International Seminar of Islamic studies ISSN 2722-7618, 2019); *Teachers' Problematic In Implementing The 2013 Curriculum At The State Senior High School (SMAN) 1 Takengon*, (IJLRES : International Journal on Language, Research and Education Studies ISSN: 2580-6777(e) , Vol. 4, No. 1, 2020); Evaluasi Program Peningkatan Kompetensi

Guru Madrasah Ibtidaiyah di Balai Diklat Keagamaan Medan (Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam ISSN 2581-1754 (e) 2252-8970 (p) Vol. 9, No. 2, 2020); Analisis Homogenitas Kemampuan Berpikir Dan Perilaku Siswa : Studi Kasus Pada Pelajaran Agama Islam (POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam, Vol. 6, No. 1, Januari – Juni 2020); Implementasi Kebijakan Sistem Zonasi Pada Penerimaan Peserta Didik Baru di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Langkat (JUPIIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial ISSN 2407-7429 (e) 2407-7429 (p) Vol. 12, No.1, 2020); *Implementation of Education Management on Leading Class Program* (Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, ISSN 2597-940X Vol. 13 No.1, 2021); *Teacher's Perception of The Digital Report Card Application and it's Implementation at Private Primary School for Islamic Studies* (Fitrah ISSN 2460-2345 Vol. 7, No. 1, 2021); Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Pondok Pesantren Modern Ta'dib Al-Syakirin Medan ((Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, ISSN 2597-940X, 2021); Parents Perspective On The Online Learning In Al- Azhar Kindergarden Model Medan (JPUD: Jurnal Pendidikan Usia Dini ISSN 2503-0566 (e) 1693-1602 (p) Vol. 15, No. 2, 2021); *Management of Islamic Education Based on Interreligious Dialogue in The Learning Process in Schools as An Effort to Moderate Religion in Indonesia* (Review Of International Geographical Education, ISSN: 2146-0353, 11 (5), 2021); *Effect Of Spiritual Intelligence On Spiritual Health During The Covid-19 Pandemic* (HTS Teologiese Studies/Theological Studies, ISSN: (Online) 2072-8050, (Print) 0259-9422, 2021); *Program One Week On Story Berbasis Keislaman Sebagai Bekal Ketrampilan abad 21 Pada anak Usia Dini* ((Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini ISSN 2549-8959 (e) 2356-1327 (p) Vol. 5 Issue 2, 2022); Persepsi Guru Raudhatuf Athfal Tentang

kebijakan Sertifikasi Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini ISSN 2549-8959 (e) 2356-1327 (p) Vol. 6 Issue 2, 2022); *Multiple Impact of Individual Value Systems, Facets of Job Satisfaction, And Organizational Climate Upon the Commitment of Boarding School Teachers in South Tapanuli Regency* (Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam, VOL: 11/No: 03 Oktober 2022); *Management of Islamic Education Institutions in Motivation and Decision Making* (Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan Vol.14, 1, ISSN: 2087-9490 EISSN: 2597-940X, DOI: 10.35445/alishlah. v14i1.709, April, 2022); Contribution of Commitment to Duties and Provision of Rewards to the Work Discipline of Teachers of State Junior High Schools in East Binjai District (Eduotec, Journal of Education and Tecnology, Volume 5, No.3, 2022); dan *Islamic Education Management: A Studyof Multicultural Paradigm* (Kuramve Uygulamada Egitim Yönetimi Educational Administration:Theory and Practice, Cilt 29, Say i1, ss:12-282023,Volume 29,Issue 1, 2023).

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV.Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru

Pendidikan (Editor: Perdana Publishing, 2012); Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Administrasi Pendidikan (IAIN Press, 2012), Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Manajemen Organisasi (Editor: Cita Pustaka Media Perintis Bandung, 2013); Keefektifan Kerja Pegawai Administrasi UIN Sumatera Utara (Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara, 2015); Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumberdaya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN (Editor: Perdana Publishing, 2015); Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sains dan Islam (Editor: Perdana Publishing, 2015); Administrasi Pendidikan (Perdana Publishing, 2016) dan Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien (Perdana Publishing, 2016); Ilmu Pendidikan Islam Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia, (Editor: LPPPI, 2016); Manajemen Pendidikan (Perdana Publishing, 2017), Evaluasi Program (Editor: Perdana Publishing, 2017), Perilaku Organisasi (Perdana Publishing, 2017); Ayat-Ayat Al Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam, (LPPPI, 2017), Konsep-Konsep Keguruan Dalam Pendidikan Islam (Editor: LPPPI, 2017); Perilaku Organisasi (LPPPI, 2017); Antologi Pendidikan: Manajemen Pendidikan Islam dan Kepemimpinan Pendidikan (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Bekerjasama dengan Program Magister MPI FITK UIN Sumatera Utara Medan, 2018); Ilmu Pendidikan: Konsep, Teori dan Aplikasinya (LPPPI, 2019), Manajemen Sumberdaya Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Editor:

LPPPI, 2019), Keefektifan Kerja: Analisis Perspektif Perilaku Individu dalam Organisasi Pendidikan (Kencana, 2020); Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spritual, Sikap Kerja dan Motivasi Kerja Untuk Hasil Kerja Optimal (Kencana, 2021), Kapita Selekta Manajemen Pendidikan: Isu-Isu Strategik Manajemen Pendidikan (CV. Pudukra Mitra Jaya, 2021), Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran dan Implementasi di Lembaga Pendidikan (CV. Pudukra Mitra Jaya, 2022), Evaluasi Program Pendidikan (Editor: UMSU Press, 2022), dan Evaluasi Pembelajaran Perspektif Transdisipliner (CV. Pudukra Mitra Jaya, 2022).

Aktivitas lain yang ditekuni adalah Mitra Bestari beberapa Jurnal Nasional diantaranya Mutu; Konvergensi; Elaboratif; Formatif; Resitasi; Intelektual; dan Remedial; Editor Jurnal Alacrty: Jurnal of Education dan International Journal Education, Social Studies and Management (IJESSM) Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI); Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop maupun Lokakarya baik Lokal, Nasional maupun International serta aktif sebagai Fasilitator dan Trainer dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Parenting, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service Provider USAID, Pelatihan Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan, Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018; Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAII) Periode 2014-2019; Pengurus Pusat Forum Komunikasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (FKJMPI) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Kementerian Agama Republik Indonesia Masa Bakti 2015-2017; Ketua III Pimpinan Pusat Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Indonesia (PPMPI); Ketua I Dewan Pimpinan Pusat Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (Perma Pendis) Indonesia Periode 2019-2023; Dewan Pengawas Pimpinan Wilayah Perkumpulan Manajer Pendidikan Islam (Perma Pendis) Indonesia Wilayah Sumatera Utara Periode 2019-2023 dan Dewan Pakar Keluarga Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (KAHMI) Kabupaten Deli Serdang



Suhardi Lahir di Kisaran pada tanggal 04 April Tahun 1986, menempuh pendidikan SD. Tamansiswa Kisaran tahun 1992, Mts.Pondok Pesantren Modern Daar Al Hikmah Sei Alim Hasak tahun 1998, kemudian ke MAN Kisaran tahun 2001. Pendidikan Sarjana (S1) diselesaikan pada tahun 2009 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan, Meraih gelar Magister Pendidikan (S2) dari IAIN Sumatera Utara Medan Program Studi Pendidikan Islam pada tahun 2012 dan Strata Tiga (S3) di almamater yang sama Universitas Islam Negeri Medan Sumatera Utara

diselesaikan tahun 2022 pada Program Studi Pendidikan Islam. Sebagai Dosen Tetap Lektor III D. Program Sarjana Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Institut Agama Islam Daar Al Uluum (IAIDU) Asahan Kisaran dengan mengampuh Mata Kuliah Filsafat Umum, Filsafat Ilmu, Pengantar Filsafat Ilmu, Evaluasi Pembelajaran, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, dan Statistik Pendidikan dan berbagai Mata Kuliah lainnya baik Mata Kuliah Institut, Prodi maupun Jurusan. Selain itu jabatan yang pernah di amanahkan sebagai Badan Penjaminan Mutu (BPM) IAIDU Asahan Kisaran, serta Penerima Program Beasiswa 5000 Doktor moraschoolarship di UIN Sumatera Utara.

Selain itu juga pernah sebagai Anggota Dewan Riset Daerah Asahan komisi pendidikan tahun 2017. Staff di bawah naungan Prof.DR.Zainuddin di Lembaga Penelitian Nasional tahun 2012, Guru MAN Asahan Tahun 2014 s/d 2022, Guru SMP Daerah Asahan Tahun 2013, Guru SMP Pelajar Medan Tahun 2011, Guru Pondok Pesantren Harapan Danau Sijabut Asahan Tahun 2010, Guru Pondok Pesantren Manbaul Hidayah Asahan Tahun 2009, Guru LP. Ma'arif Nahdlatul Ulama Pinangripan Asahan Tahun 2009. Dosen Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (Dosen Muda bimbingan Prof.Dr.Syafaruddin, M.Pd dan Prof.Dr.Mesiono, M.Pd Tahun 2013-2017), Dosen di Universitas Asahan Tahun 2017, Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Muhammadiyah Asahan Tahun 2014, Dosen di STIT Alittihadiah Labuhan Batu Tahun 2019. Aktivitas lainnya sebagai Narasumber dalam kegiatan Seminar, Workshop baik Lokal maupun Nasional Tahun 2022.

Beberapa artikel dan hasil penelitian yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain The Role Of

Religious Leaders In Relegious Activities In Rawang Pasar V Village Rawang Panca Arga District Asahan REGENCY. P-ISSN (Print) 2828-3597 | E-ISSN (Online) 2828-4879 Volume 1, Nomor 2, Juni 2022, Kepedulian Komite Ikut Serta Dalam Membantu Tata Tertib Sekolah Di Smp Negeri 5 Nibung Hangus Ksbupaten Batubara. ISSN : 2685-6115(Online) 2685,2853 (Cetak) Vol 1 No 1 (2021): JURNAL AL- FATHONAH, Pelatihan Manajemen Madrasah Diniyah Takmiliyah Awwaliyah (Mdt) Di Desa Lobu Jiur Kecamatan Aek Kuasan Kabupaten Asahan J-ABDI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 2(1), 3567–3578. Tahun 2022, EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Vol. 3, 3 (December, 2022), pp. 917-926,ISSN: 2721-1150 EISSN: 2721-1169 Peranan Motivasi Intrinsik Terhadap Perilaku Belajar Siswa SMK Muhammadiyah 5 Kisaran.

Beberapa artikel dan hasil penelitian yang dipublikasikan melalui Procidding antara lain Proceeding International Conference on Contemporary Islamic Studies (INCONCIS) Tahun 2020 UIN Sumatera Utara. Proceeding International Conference of Islamic Studies (INCISED) Tahun 2021 UIN Sumatera Utara, Medan Estate, Medan, 1TH International Seminar and Conference on Islamic Studies (ISCIS) 2022

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Kontributor Ulumuul Qur'an Bersama Alm. Dr.Hasan Mansur Nasution Cipta Pustaka Media Perintis Tahun 2011, Ragam Penelitian Mahasiswa CV. Kekata Group (2020), Antologi PAI CV. Pusdikra Mitra Jaya (2021), Bunga Rampai PAI CV. Pusdikra Mitra Jaya (2021), Dasar Filsafat Ilmu CV. Pusdikra Mitra Jaya (2021), Kepemimpinan Pendidikan CV. Pusdikra Mitra Jaya (2020), Preferensi Filsafat Ilmu CV. Pusdikra Mitra Jaya (2021),

Risalah Filsafat Ilmu CV. Pusdikra Mitra Jaya (2021),. Senarai Filsafat Ilmu CV. Pusdikra Mitra Jaya (2021).

Terbitnya Artikel di berbagai Media Massa ke Koran Waspada dengan Judul Tulisan Karakter Pendidikan Islam Tahun 2016, Koran Warta Kita Asahan dengan Judul Tulisan Pendidikan Indonesia Tahun 2016, Koran Cerah halaman 7 Judul Kolom Gerbang Literasi Judul Tulisan Manajemen Isu Strategis Sehat tertanggal 13 Juni 2022, Judul Tulisan Pelaksanaan Manajemen Persfektif Alqur'an tertanggal 20 Juni 2022, Judul Tulisan Manajemen Pendidikan Madrasah tertanggal 11 Juli 2022, Judul Tulisan Pembinaan Mental Keagamaan tertanggal 18 Juli 2022.

Kegiatan organisasi profesi dan sosial kemasyarakatan yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPA) Asahan Periode 2014-2019;MUI Asahan Sebagai Sekretaris Komisi Pengkajian, Penelitian dan Pengembangan Tahun 2018 s/d Sekarang, Aliitihadiyah Asahan Wakil Sekretaris Tahun 2021, LP. Maa'rif NU Asahan Sebagai Dewan Pakar Pendidikan Tahun 2019, ICMI Muda Asahan Sebagai Sekretaris Tahun 2019, Parmusi Asahan sebagai Wakil Sekretaris Tahun 2018, Gemawira Asahan sebagai Dewan Pakar Tahun 2022.



Amiruddin, Lahir di Muara Tiga 14 Agustus 1982, dengan Ayah yang bernama Amaran Hasibuan (Alm) dan Ibu Mahyuni Br Sarumpaet. Anak kelima dari 6 bersaudara. Menempuh pendidikan SD di Sukaramai (Riau) tamat tahun 1997, melanjutkan ke Pondok Pesantren

Darussalam di Saran Kabun (Riau) tamat tahun 2001, kemudian menyelesaikan MAS Aliyah PP. Darusslam di Saran Kabun (Riau) pada tahun 2004. Melanjutkan pendidikan strata 1 (S.1) di IAIN SU jurusan Pendidikan Agama Islam yang diselesaikan pada tahun 2008. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan Program Studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2012. Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan pada Program Studi Manajemen Pendidikan.

Menikah dengan Putri Khairani Lubis, M.Pd yang berprofesi sebagai Guru di MTs Swasta Al-Muslimin. Saat ini dikarunia Allah SWT 4 (Tiga) orang anak, yaitu: Azayla Zafirah Amanda Hasibuan dan Kanzia Amira Putri Hasibuan, Rafizan Khairan Hasibuan dan Rasyad Amir Hasibuan.

Adapun karier pernah penulis jabat sebagai Ketua LPMKE UNU-SU 2016-2017. sebagai tenaga pengajar di di SMP Negeri 4 Percut Sei Tuan tahun 2008-2012. Dosen Luar Biasa di UIN-SU Medan Tahun 2012-sekarang. Dosen UNU-SU 2015-2018. Dosen Universitas Dharmawangsa 2019-Sekarang. Dosen AL-Muslim Bireuen, Aceh 2020-Sekarang. Tahun 2022- Sekarang sebagai Dosen Pascasarjana

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Prodi Manajemen Pendidikan Tinggi.

Adapun organisasi/karier yang penulis ikut, sebagai anggota PUSDIKRA, LPPPI dan Pengelola Jurnal **PUSDIKRA** 2013-sekarang, Pengelola Jurnal **JURDIKTI** di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, sebagai anggota **HISPAI** tahun 2014-sekarang. Aktivitas lainnya yang digeluti adalah sebagai trainer TOT Pelatihan MBS oleh USAID UIN_SU tahun 2014-2017.

Karya berupa buku yang sudah diterbitkan adalah Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan (2015) Terbitan Perdana Publishing Medan; Organisasi Manajemen (2016) Terbitan Rajagrafindo Persada Jakarta; Inovasi Pendidikan, *Melejitkan Potensi Teknologi dan Inovasi Pendidikan* (2017) Terbitan Widya Puspita Medan. Antologi pendekatan sistem dalam pendidikan (2021), Pendidikan karakter (implementasi wahdatul ulum dalam pembelajaran). (2021), Perencanaan pembelajaran. (2019).

Motto: “Mulailah Dengan Kemauan Yang Tinggi”

TENTANG EDITOR



Nasrul Syakur Chaniago, Lahir di Sibolga 08 Agustus 1977 dari pasangan Syukur Piliang (Alm) dan Hj. Nur'aini Chaniago (Alm), sebagai anak Terakhir dari 10 bersaudara. Tahun 1990 tamat SD Negeri 084085 Sibolga. Selanjutnya masuk MTs Pondok Pesanteren Muhammadiyah K.H.A Dahlan Sipirok, tamat tahun 1993. Kemudian melanjutkan Madrasah Aliyah di tempat yang sama dan tamat tahun 1996. Tahun 2002 menyelesaikan S-1 Sastra Arab di Universitas Sumatera Utara (USU) dengan perjuangan yang melelahkan. Dan di tahun 2003 melanjutkan dapat melanjutkan S-2 Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dan tamat Pebruari 2006.

Tahun 2009 bulan Juli melepas lajang dengan menikahi Eka Wulan Cempaka yang berprofesi sebagai perawat di RS Islam Malahayati Medan anak dari Bapak Ramli dan Ibu Wani Purba.

Pengalaman bekerja di dunia pendidikan pertama kali sebagai guru TK/TPA Islam As-Syifa' Medan Johor, menjadi guru MTs dan Aliyah Pondok Pesantren Muhammadiyah K.H.A Dahlan Sipirok. Tahun 2005-2007 menjadi Asisten Dosen dari Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd dan banyak belajar dari dari beliau tentang bagaimana menjadi

guru/dosen yang baik. Pernah bekerja menjadi konsultan/Bagian pendidikan di Yayasan Pendidikan Shafiyatul Amaiyah tahun 2007 dan lulus menjadi dosen sebagai Dosen PNS di Institut Agama Islam Negeri yang berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri sekarang ini.

Adapun Mata Kuliah yang biasa diampuh yaitu: Manajemen Organisasi, Manajemen Pendidikan Islam, Supervisi Pendidikan, Administrasi Pendidikan, Pembiayaan pendidikan, Profesi Keguruan, Manajemen Sarana dan Prasarana, Manajemen Peserta Didik dan Manajemen Kelas. Selama menjadi dosen, sudah menulis beberapa buku yaitu: Manajemen Organisasi (2011), Organisasi dan Manajemen (2015) dan Supervisi Pendidikan (2012).

Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru

Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas profesinya, maka manajemen pengembangan kompetensi guru dapat dilakukan dengan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan, sikap, dan keterampilan harus dilakukan. Dari kegiatan ini diharapkan akan menghasilkan suatu perubahan perilaku guru yang secara nyata perubahan perilaku tersebut berdampak pada peningkatan kinerja guru dalam proses belajar mengajar di kelas.

Meningkatkan dan mengembangkan kompetensi guru melalui kegiatan manajemen menjadi bagian penting yang harus selalu dilakukan secara terus menerus atau berke-lanjutan untuk menjaga profesionalitas guru.

Terdapat beberapa alasan mengapa seorang guru harus terus belajar selama berprofesi sebagai pendidik diantaranya: 1) Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalitas memiliki kesempatan untuk mengembangk-an keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat; 2) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni menuntut guru untuk harus belajar beradaptasi dengan hal-hal baru yang berlaku saat ini. Dalam kondisi ini, seorang guru dituntut untuk bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan yang baru; 3) Karakter peserta didik yang senantiasa berbeda dari generasi ke generasi menjadi tantangan tersendiri bagi seorang guru. Metode pembelajaran yang digunakan pada peserta didik generasi terdahulu akan sulit diterapkan pada peserta didik generasi sekarang. Oleh karena itu, cara ataupun metode pembelajaran yang digunakan guru harus disesuaikan dengan kondisi peserta didik saat ini.

Atas dasar alasan ini juga, guru pembelajar harus terus belajar, mengembangkan diri, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan dapat menginspirasi peserta didik menjadi subjek pembelajar mandiri yang bertanggung-jawab, kreatif, dan inovatif.



Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3
Medan, Sumatera Utara
Website: <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Email: umsupress@umsu.ac.id

