

Dr. H. Farihin, M.Pd

PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU



Penerbit
CV. Satu

PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU

Penulis : Dr. H. Farihin, M.Pd

Copyright@Farihin 2022

All rights reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Layout : Aksara

Desain Cover : Anto

ISBN: 978-623-6051-26-9

Cetakan Pertama :

Agustus 2022

Diterbitkan oleh Penerbit

Aksara Satu

Jl. Diponegoro Kampung Baru Gg. Mangga No. 7

RT./RW: 01/04 Kel. Kesenden Kec. Kejaksan Kota Cirebon

Hp. 0813-1301-2476

E-mail: aaksarasatu@gmail.com

PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU

Penulis:

Dr. H. Farihin, M.Pd

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah swt yang telah memberikan limpahan kasih sayang kepada seluruh umat manusia. Karunia-Nya yang begitu besar membuat penulis untuk senantiasa bersyukur terus menerus dengan ungkapan yang tidak bisa dilukiskan dengan apapun juga. Namun, penulis berusaha untuk selalu mendekatkan diri kepada-Nya sebagai wujud rasa syukur itu. Inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan buku yang kecil dan sederhana ini, sebuah buku penting untuk dipelajari oleh guru-guru, calon guru, kepala sekolah, dosen, dan praktisi pendidikan dalam menyikapi pengembangan profesionalisme guru.

Berbicara pengembangan profesionalisme guru berarti berbicara mutu guru, mutu guru yang terpenting tercermin dengan adanya langkah-langkah yang secara sistematis dan prosedural yang harus ditempuh oleh seorang guru, apa dan bagaimana yang harus dilakukan oleh seorang guru profesional. Guru dalam perkembangannya harus memenuhi lima kriteria mendasar untuk dimilikinya, yaitu: (1) memiliki kualifikasi akademik, (2) memiliki kompetensi, (3), memiliki sertifikat pendidik, (4) sehat jasmani dan rohani, dan (5) memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang sering dibicarakan adalah guru merupakan seorang sarjana atau D-IV. Memiliki kompetensi terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial. Kompetensi guru ini bersifat holistik berarti kompetensi yang terintegrasi dan terwujud dalam kinerja guru. Memiliki sertifikat pendidik ditempuh dengan mengikuti pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG) selama sepuluh hari atau pendidikan profesi guru (PPG) selama 1 tahun bagi yang memenuhi persyaratan. Sehat jasmani dan rohani merupakan kondisi kesehatan fisik dan mental yang

memungkinkan guru dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kondisi kesehatan fisik dan mental tersebut tidak ditujukan kepada penyandang cacat.

Memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional berarti apa yang diajar, bagaimana mengajar, dan kenapa mengajar betul-betul diarahkan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pendidikan nasional itu sendiri adalah berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pada dasarnya untuk mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional itu dibutuhkan orang-orang yang hebat dalam mendidiknya, logika berpikirnya adalah bagaimana mungkin peserta didik akan menjadi hebat jika tidak dididik oleh orang-orang yang hebat, untuk menjadi hebat mereka harus belajar bersama dengan guru-guru yang hebat. Sudah selayaknya guru meningkatkan kualitas dirinya di dalam mendidik peserta didiknya. Guru memerlukan peningkatan keilmuannya agar terus menerus berpacu di dalam memberikan yang terbaik bagi peserta didiknya.

Peningkatan kualitas guru itu diperlukan guna membangun kesadaran akan pentingnya guru dalam mengajar, bagaimana rencana pembelajaran dibuat, program pembelajaran yang harus disampaikan kepada peserta didik, evaluasi pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan kurikulum yang harus diberikan kepada peserta didik, dengan pengembangan itu seorang guru dapat memberikan apa yang harus diberikan kepada peserta didiknya. Penulis memiliki asumsi yang kuat bahwa guru yang bukan dari latar belakang sarjana pendidikan maka guru tersebut tidak dapat memperoleh pengetahuan dalam mengajarnya.

Ketika guru tersebut bukan dari latar belakang sarjana pendidikan perlu adanya pengembangan untuk memberikan pengetahuan kepada seorang guru tersebut. Inilah yang kemudian penulis memberikan judul buku ini pengembangan profesionalisme guru, sebuah buku yang memberikan penjelasan secara mudah untuk diterapkan bagi guru-guru

yang mau berusaha untuk belajar dan memberikan materi pelajaran kepada peserta didiknya. Tidak ada yang tidak mungkin, bagi setiap orang untuk terus menerus belajar dan belajar, setiap kesulitan apapun akan ditemukan jalan keluarnya, karena setiap kesulitan datangnya bersamaan dengan kemudahan. Semoga buku yang kecil dan sederhana ini menjadi bermanfaat adanya. Amin.

Cirebon, 03 Juni 2015
Penulis

Dr. H. Farihin, M.Pd

DAFTAR ISI

PENGANTAR ... iii

DAFTAR ISI ... v

DAFTAR TABEL ... Vii

DAFTAR GAMBAR ... Viii

BAGIAN PERTAMAGURU DALAM REALITAS ... 1

A. Peranan Guru Bagi Pendidikan ... 1

B. Masalah Guru dalam Realitas Pendidikan ... 11

C. Pengembangan Profesional Guru ... 13

BAGIAN KEDUAPENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ... 19

A. Konsep Dasar Administrasi Pendidikan ... 19

B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia ... 22

BAGIAN KETIGARENCANA STRATEGIS ... 33

A. Gambaran Rencana Strategis ... 33

B. Pengembangan Tenaga Kependidikan ... 37

C. Kompetensi Guru ... 51

D. Profesionalisme Guru ... 59

BAGIAN KELIMAKEMAMPUAN GURU ... 65

A. Keterampilan Mengajar Guru ... 65

B. Kemampuan Profesional Guru ... 67

C. Mutu Mengajar Guru ... 83

BAGIAN KEENAMPROGRAM PROFESIONALISME GURU ... 87

A. Perencanaan Profesionalisme Guru ... 87

- B. Strategi Profesionalisme Guru ... 96
- C. Implementasi Program Profesionalisme ... 104

**BAGIAN KETUJUHMODEL PENGEMBANGAN
KEMAMPUAN GURU ... 109**

- A. Pelaksanaan Model Pengembangan Kemampuan Guru ... 109
- B. Paparan Model Pengembangan Kemampuan Guru ... 116

BAGIAN KEDELAPANKEPUTUSAN KEPEMIMPINAN ... 128

- A. Kepemimpinan Berbasis Bukti ... 128
- B. Kepemimpinan Membangun Budaya ... 138
- C. Menghadapi Konflik Manajemen ... 144
- D. Metode Mengatasi Konflik ... 149

BAGIAN KESEMBILANKOMUNIKASI PEMIMPIN ... 159

- A. Komunikasi ... 159
- B. Masalah Sosial Kepemimpinan ... 169
- C. Pelatihan Sumber Daya Manusia ... 176

DAFTAR PUSTAKA ... 189

RIWAYAT HIDUP ... 196

BAGIAN



GURU DALAM REALITAS PENDIDIKAN

A. Peranan Guru Bagi Pendidikan

Peranan guru sebagai pendidik profesional akhir-akhir ini mulai dipertanyakan eksistensinya secara fungsional. Hal ini antara lain disebabkan oleh munculnya serangkaian fenomena para lulusan pendidikan yang secara moral cenderung merosot dan secara intelektual akademik juga kurang siap memasuki lapangan kerja. Jika fenomena tersebut benar adanya, maka baik langsung maupun tidak langsung akan terkait dengan peranan guru sebagai pendidik profesional.

Guru adalah tenaga kependidikan dalam menjalankan fungsi pendidikan dilihat sebagai totalitas yang satu sama lain secara sinergi memberikan sumbangan terhadap proses pendidikan pada tempat di mana mereka memberikan pelayanan, dengan titik tekan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan persekolahan. Tugas tenaga kependidikan secara umum adalah memberikan pelayanan optimal kepada peserta didik khususnya dan pengguna jasa pendidikan pada umumnya, pada titik di mana pelayanan itu harus dilakukan.

Pelayanan optimal guru terhadap peserta didik yaitu dengan menguasai materi pembelajaran dengan ekselensi tertentu, dapat menyampaikannya secara efektif dan kehadirannya diterima oleh anak didik secara ikhlas. Dia juga mampu menjadi manajer belajar yang baik, sekaligus terus belajar melalui proses pembelajaran yang dilakukannya (*learning from teaching processes*), bahkan belajar dari peserta didik.

Guru sebagai pelaku utama pendidikan merupakan pendidik profesional, kehadirannya dalam interaksi dengan peserta didik tidak dapat digantikan, sekalipun dalam situasi tertentu tugas guru dapat

diwakilkan atau dibantu unsur lain seperti media teknologi. Dia merupakan komponen utama pendidikan, di samping peserta didik dan tujuan pendidikan itu sendiri, ketiganya membentuk suatu *triangle*, yang jika hilang salah satunya, maka hilang pulalah hakikat pendidikan.

Guru dapat memberikan layanan pendidikan lebih baik kepada siswanya jika mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, disposisi atau harapan dan pandangan tentang dirinya. Kapasitas individual guru perlu dioptimalkan untuk membangun lingkungan internal yang kondusif, merangsang visi organisasi sekolah atau organisasi pendidikan yang bermuara pada tujuan, penataan struktur dan pengalokasian sumber-sumber yang mendukung pendidikan yang berkualitas.

Sebagai pendidik profesional, guru bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan profesional. Dalam diskusi pengembangan kemampuan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh PPS IKIP Bandung tahun 1990, dirumuskan 10 ciri suatu profesi, yaitu: (1) memiliki fungsi dan signifikansi sosial, (2) memiliki keahlian/keterampilan tertentu, (3) keahlian/ keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah, (4) didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas, (5) diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama, (6) aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional, (7) memiliki kode etik, (8) kebebasan untuk memberikan *judgement* dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya, (9) memiliki tanggungjawab profesional dan otonomi, dan (10) ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya,

Hal penting yang berhubungan dengan bagaimana pola tingkah laku guru dalam memahami, menghayati, mengamalkan sikap dan kemampuan profesionalnya terhadap pekerjaan adalah bahwa profesi guru berhubungan dengan anak didik, yang secara alami mempunyai persamaan dan perbedaan. Tugas melayani orang yang beragam sangat memerlukan kesabaran dan ketelatenan yang tinggi, terutama bila berhubungan dengan peserta didik yang masih kecil. Barangkali tidak semua orang dikaruniai sifat seperti itu, namun bila seseorang telah memilih untuk memasuki profesi guru, ia dituntut untuk belajar dan berlaku seperti itu.

Orang yang telah memilih suatu karir tertentu biasanya akan berhasil baik, bila dia mencintai karirnya dengan sepenuh hati. Artinya, ia akan

berbuat apa pun agar karirnya berhasil baik, ia *committed* dengan pekerjaannya. Ia harus mau dan mampu melaksanakan tugasnya serta mampu melayani dengan baik pemakai jasa yang membutuhkannya.

Agar dapat memberikan layanan yang memuaskan masyarakat, guru harus selalu dapat menyesuaikan kemampuan dan pengetahuannya dengan keinginan dan permintaan masyarakat, dalam hal ini peserta didik dan para orang tuanya. Keinginan dan permintaan ini selalu berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat yang biasanya dipengaruhi oleh perkembangan ilmu dan teknologi. Oleh karenanya, guru selalu dituntut untuk secara terus menerus meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan mutu layanannya. Keharusan meningkatkan dan mengembangkan mutu ini merupakan butir yang keenam dalam kode etik guru Indonesia yang berbunyi: gurusecara pribadi dan bersama-sama, mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya.

Dalam butir keenam ini dituntut kepada guru, baik secara pribadi maupun secara kelompok, untuk selalu meningkatkan mutu dan martabat profesinya. Guru sebagaimana juga dengan profesi lainnya, tidak mungkin dapat meningkatkan mutu dan martabat profesinya bila guru itu tidak meningkatkan atau menambah pengetahuan dan keterampilannya, karena ilmu dan pengetahuan yang menunjang profesi itu selalu berkembang sesuai dengan kemajuan zaman.

Untuk meningkatkan mutu profesi secara sendiri-sendiri, guru dapat melakukannya secara formal maupun informal. Secara formal, artinya guru mengikuti berbagai pendidikan lanjutan atau kursus yang sesuai dengan bidang tugas, keinginan, waktu, dan kemampuannya. Secara informal guru dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya melalui *mass media* seperti televisi, radio, majalah ilmiah, koran, internet dan sebagainya, ataupun membaca buku teks dan pengetahuan lainnya yang cocok dengan bidangnya

Guru profesional adalah guru yang bertanggungjawab dan memiliki sifat, yang menurut Wens Tanlain dan kawan-kawan (1989:31), ialah:

1. Menerima dan mematuhi norma, nilai-nilai kemanusiaan;
2. Memikul tugas mendidik dengan bebas, berani, dan gembira;
3. Sadar akan nilai-nilai yang berkaitan dengan perbuatannya serta akibat-akibat yang timbul;
4. Menghargai orang lain, termasuk anak didik;

5. Bijaksana dan hati-hati;
6. Takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Guru harus bertanggungjawab atas segala sikap, tingkah laku dan perbuatannya dalam rangka membina jiwa dan watak anak didik. Dengan demikian, tanggungjawab guru adalah untuk membentuk anak didik agar menjadi orang bersusila yang cakap, berguna bagi agama, nusa, dan bangsa di masa yang akan datang.

Tugas guru sebagai suatu profesi menuntut kepada guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalitas diri sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mendidik, mengajar, dan melatih anak didik adalah tugas guru sebagai suatu profesi. Tugas guru sebagai pendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup kepada anak didik. Tugas guru sebagai pengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik. Tugas guru sebagai pelatih berarti mengembangkan keterampilan dan menerapkannya dalam kehidupan demi masa depan anak didik.

Tugas kemanusiaan salah satu segi dari tugas guru. Sisi ini tidak bisa guru abaikan, karena guru harus terlibat dengan kehidupan di masyarakat dengan interaksi sosial. Guru harus menanamkan nilai-nilai kemanusiaan kepada anak didik. Dengan begitu anak didik dididik agar mempunyai sifat kesetiakawanan sosial.

Guru harus dapat menempatkan diri sebagai orang tua kedua, dengan mengemban tugas yang dipercayakan orang tua kandung/wali anak didik dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu pemahaman terhadap jiwa dan watak anak didik diperlukan agar dapat dengan mudah memahami jiwa dan watak anak didik.

Di bidang kemasyarakatan merupakan tugas guru yang juga tidak kalah pentingnya. Pada bidang ini guru mempunyai tugas mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral Pancasila. Memang tidak dapat dipungkiri bila guru mendidik anak didik sama halnya guru mencerdaskan bangsa Indonesia.

Dari poin-poin tersebut jelaslah bahwa profesi guru harus berdasarkan panggilan jiwa, sehingga dapat menunaikan tugas dengan baik dan ikhlas. Guru harus mendapatkan haknya secara proporsional dengan gaji yang patut diperjuangkan melebihi profesi-profesi lainnya, sehingga keinginan peningkatan kompetensi guru dan kualitas belajar anak didik bukan hanya sebuah slogan di atas kertas.

Layanan kemampuan profesionalisme guru terkait pula dengan kepribadian guru. Kepribadian adalah unsur yang menentukan keakraban hubungan guru dengan anak didik. Kepribadian guru akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Alexander Meikeljohn (1971:13) mengatakan: “*No one can be a genuine teacher unless he is himself actively sharing in the human attempt to understand men and their word.*”

Menurut Meikeljohn (1971), tidak seorang pun yang dapat menjadi seorang guru yang sejati kecuali bila dia menjadikan dirinya sebagai bagian dari anak didik yang berusaha untuk memahami semua anak didik dan kata-katanya. Guru yang dapat memahami tentang kesulitan anak didik dalam hal belajar dan kesulitan lainnya di luar masalah belajar yang bisa menghambat aktivitas belajar anak didik, maka guru tersebut akan disenangi anak didiknya.

Penyair Syauki mengakui nilai guru dengan kata-katanya, yaitu: “Berdiri dan hormatilah guru dan berilah ia penghargaan, seorang guru hampir saja merupakan seorang rasul”. Rasul adalah figur yang paripurna. Seluruh aspek kehidupannya adalah *uswatun hasanah*. Pribadi guru adalah *uswatun hasanah*, kendati tidak sesempurna seperti rasul. Abu Darda’ melukiskan pula mengenai guru dan anak didik itu bahwa keduanya adalah berteman dalam kebaikan dan tanpa keduanya tak ada kebaikan.

Profil guru yang ideal adalah sosok yang mengabdikan diri berdasarkan panggilan jiwa dan panggilan hati nurani. Ia selalu ingin bersama anak didik di dalam dan di luar sekolah. Dalam benak guru hanya ada satu kiat bagaimana mendidik anak didik agar menjadi manusia dewasa yang cakap dan berguna bagi agama, nusa, dan bangsa di masa yang akan datang. Pendek kata, kewajiban guru adalah menciptakan *khairunnasyakni* manusia yang baik.

Menurut hasil evaluasi Tim Ditjen Binbaga Islam RI (1997), ada tiga aspek kelemahan sekaligus masalah yang terjadi di sekolah, yaitu: *Pertama*, unsur kurikulum yang dinilai: (1) terlalu sarat, sehingga memicu stress anak didik, (2) kurang fungsional bagi kepentingan anak didik sendiri maupun untuk melanjutkan ke jenjang lebih tinggi, dan (3) kurang proporsional dilihat dari segi tingkat usia anak didik. *Kedua*, sumber daya pendidikan yang meliputi: (1) sumber daya manusia yang kurang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas, terutama dilihat

dari segi kepemimpinan dan pendidiknya, (2) sarana dan prasarana yang masih terbatas, dan (3) pembiayaan yang serba kekurangan. *Ketiga*, segi kualitas pembelajaran yang masih membutuhkan peningkatan penguasaan teknologi pembelajaran moderen dan inovasi pembelajaran lainnya.

Menurut Ghofir (1999) bahwa pendidik di sekolah sebagai pemegang jabatan profesional dia membawa misi ganda dalam waktu bersamaan, yaitu misi agama dan misi ilmu pengetahuan. Misi agama menuntut pendidik di sekolah untuk menyampaikan nilai-nilai ajaran agama kepada anak didik, sehingga anak didik dapat menjalankan kehidupan sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Misi ilmu pengetahuan menuntut pendidik untuk menyampaikan ilmu sesuai dengan perkembangan dan tuntutan jaman yang dapat dijadikan bekal anak didik dalam menghadapi kehidupan masa depan. Untuk mewujudkan misi ini, pendidik harus memiliki seperangkat kemampuan, sikap, dan keterampilan sebagai berikut: (a) landasan moral yang kokoh untuk melakukan jihad dan mengemban amanah, (b) kemampuan mengembangkan jaringan-jaringan kerjasama atau silaturahmi, (c) membentuk *team work* yang kompak, dan (d) mencintai kualitas yang tinggi.

Di samping itu juga, di lingkungan tugas kependidikan diperlukan kemampuan profesionalisme kependidikan yang berkualitas tinggi daripada yang berada di sekolah-sekolah umum, mengingat pendidik mengandung konotasi moralitas dan nilai-nilai Islami di tengah masyarakat luas, walaupun pendidik yang bersangkutan hanya mengajarkan ilmu pengetahuan *duniawi*. Pendidik tidak hanya menjadi pengajar di kelas, tetapi juga sebagai *norma-drager* (pembawa norma) agamanya di tengah masyarakat. Di samping itu, pendidik di sekolah harus mampu menyajikan metode pembelajaran yang variatif sesuai dengan perkembangan moral dan intelektual anak didik, sehingga pembelajaran tidak terasa kering dan membosankan. Metode pembelajaran dimaksud harus bersifat rasional, empiris, *bottom up*, dan menjadi.

Pendidik dianggap profesional, bilamana merujuk pada Glickman (Bafadal, 1999) pendidik memiliki daya abstraksi dan komitmen tingkat tinggi. Dengan kata lain, seorang pendidik yang profesional adalah pendidik yang memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugasnya dan

memiliki komitmen yang tinggi untuk mengerjakan tugas berdasarkan kemampuannya.

Pada umumnya, keberhasilan dan kegagalan pendidikan dan pembelajaran akan lebih banyak ditentukan oleh profesionalisme pendidik. Untuk itu, pendidik dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang pendidik yang profesional senantiasa melakukan sesuatu yang benar dan baik (*do the right thing and do it right*). Konsekuensinya adalah ia selalu mengembangkan tingkah laku dan tindakan strategis yang cermat. Menurut Tilaar (1998), ada dua indikator pendidik itu profesional, yaitu:

1. Dasar ilmu yang kuat sesuai dengan bidang tugasnya
2. Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan.

Di samping itu, profil pendidik abad 21 (Tilaar, 1998) harus tercermin pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan sebagai berikut:

1. Kepribadian yang matang dan berkembang
2. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang kuat
3. Keterampilan membangkitkan minat anak didik
4. Pengembangan profesi yang berkesinambungan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa situasi yang menggambarkan bagaimana efektivitas sistem pelayanan profesional di satu pihak dan bagaimana profil guru sebagai tenaga kependidikan profesional di pihak lainnya tidak diragukan lagi aktualitas dan relevansinya. Hal tersebut memberikan gambaran tentang pentingnya sistem pelayanan profesional guru dalam rangka pengembangan model pengembangan kemampuan profesional guru. Masalah ini sangat menarik serta pelaksanaan studi yang dilaporkan di sini tidak lepas dari pertimbangan-pertimbangan sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional sebagai berikut:

1. Bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat.
2. Bahwa pendidik berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dialogis, dan mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya

3. Untuk menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi serta akuntabilitas pendidikan yang mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global yang perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru secara terencana, terarah, dan berkesinambungan sesuai yang dicita-citakan oleh rakyat dan bangsa Indonesia ke depan.

Sistem pelayanan profesional guru secara efektif dapat dijadikan sebagai salah satu faktor yang mendorong pengembangan model pengembangan kemampuan profesional guru dan memberikan implikasi pada peningkatan kualitas dan kuantitas dalam menghadapi era informasi dan globalisasi pada masa kini dan akan datang.

Semua persoalan guru akan berpulang kepada para pengelola sekolah. Keberhasilan dan kegagalan sekolah adalah tergantung pada sistem layanan pendidikan guru terhadap anak didik. Profesionalisme, keseriusan, dan kerja keras para gurulah yang dapat menjadikan sekolah sebagai lembaga pendidikan alternatif di masa kini dan akan datang.

Salah satu komponen yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Guru sebagai ujung tombak pendidikan yang langsung berada di garis depan berhadapan dengan siswa dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Melalui guru penanaman nilai-nilai dan pembelajaran berbagai ilmu pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang relevan dengan kekinian dan masa depan dapat berlangsung.

Mengingat tugas guru begitu berat maka perlunya guru untuk selalu di-*update* pengetahuan, wawasan, keterampilannya menuju kepada pengembangan profesi yang diharapkan. Menurut Ace Suryadi (2001) telah ditemukan di berbagai studi bahwa mutu guru secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Lebih lanjut, guru yang bermutu mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan keadaan sumber daya dan lingkungan.

Secara rinci diungkap Suyanto (2001) bahwa selama kemampuan profesional guru belum bisa mencapai tataran ideal, guru bersangkutan harus mendapatkan pelatihan yang terus menerus. Dalam era globalisasi seperti sekarang semua ilmu pengetahuan cepat usang. Apalagi kalau guru tidak bisa melakukan *training* dan tidak bisa memperoleh akses informasi yang baru dan jika itu terjadi maka guru akan ketinggalan. Maka tidak ragu lagi bahwa untuk mencapai kualitas pendidikan yang

baik maka guru harus selalu ditingkatkan kemampuannya agar guru selalu segar informasinya, kuat etos kerjanya, dan cerdas akalnya.

Sekarang ini ada permasalahan yang cukup serius dengan peningkatan mutu guru. Hal ini tercermin dalam indikator sebagai berikut: (a) ketidak seimbangan program pengembangan kemampuan profesional guru mulai dari SD hingga SLTA, (b) rendahnya efektivitas pengembangan ditinjau dari pencapaian tujuan sebagai tenaga kependidikan yang professional, dan (c) adanya kesenjangan antara konsep pengembangan dengan apa yang diimplementasikan oleh guru dalam kelas serta permasalahan lainnya yang berkembang saat ini.

Peningkatan mutu guru sebagai upaya peningkatan tenaga kependidikan memiliki tujuan agar guru terus berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peningkatan mutu guru selalu menjadi prioritas, karena upaya ini didasari alasan bahwa indikator utama keberhasilan sekolah adalah kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kurikulum dan menyiapkan tamatan yang memenuhi kebutuhan pembangunan masa kini dan masa yang akan datang.

Guru memiliki peranan yang strategis dan merupakan kunci keberhasilan mencapai tujuan kelembagaan sekolah, karena guru adalah pengelola KBM bagi para siswanya. Kegiatan belajar mengajar akan berjalan efektif apabila tersedia guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah baik jumlah, kualifikasi maupun bidang keahliannya.

Menurut Suwondo (2003) program peningkatan kemampuan profesional guru yang juga perlu mendapat perhatian adalah peningkatan kompetensi melalui diklat dan peningkatan pengalaman melalui program magang atau *on the job training* di dunia industri atau dunia usaha. Idealnya, guru minimal satu kali dalam lima tahun mengikuti program penyegaran atau kompetensi. Hal ini didasarkan pada dua hal. *Pertama*, agar mereka dapat mengikuti perkembangan iptek yang demikian cepat. *Kedua*, untuk memberikan kesempatan kepada yang bersangkutan agar dapat memenuhi persyaratan angka kredit kenaikan pangkat atau jabatan.

Peningkatan mutu guru yang dilakukan tidak akan lepas dari peningkatan kompetensi guru dan harus sesuai dengan sistem standarisasi guru di tiap-tiap jenis dan jenjang pendidikan sekolah (standar kompetensi). Tujuan dikembangkan standar kompetensi guru

adalah untuk menetapkan suatu ukuran kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai oleh seorang guru agar profesional dalam merencanakan dan mengelola proses pembelajaran di sekolah (Suwondo: 2003).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi menggunakan kriteria sebagai berikut: (a) mengacu kepada tuntutan kebutuhan pengembangan iptek; misalnya kemampuan mengakses, memilih, dan menilai dan mengolah informasi, kemampuan dalam mengatasi situasi yang serba tidak pasti dan searah dengan visi dan misi pembangunan pendidikan nasional, (b) mengacu kepada kompetensi yang harus dimiliki oleh guru dalam bidang pendidikan umum penyelenggaraan pendidikan, (c) mengacu kepada kurikulum yang berlaku, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh guru untuk membantu siswa mencapai kompetensi yang dituntut oleh kurikulum, (d) harus dapat diukur (*measurable*) atau dapat ditunjukkan (*demonstrable*) dengan indikator tertentu, (e) substansi materi secara akademik dapat dipertanggungjawabkan dan dapat menunjukkan kinerja guru yang berkualitas dan terukur, dan (f) dapat ditingkatkan kemampuan pengetahuan dan wawasan guru.

Peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan melalui program pelatihan dalam jabatan (*in service training*). Pelatihan mengandung makna bahwa setelah mengikuti pelatihan guru akan terdorong motivasinya untuk memperbaiki kinerja, cara pembelajaran atau penyegaran ilmu dan informasinya. Pelatihan secara umum diartikan sebagai kegiatan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang sangat singkat.

Sedangkan definisi dari *Center for Development Management and Productivity* (Depdiknas: 2000) adalah belajar untuk mengubah tingkah laku orang dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pelatihan guru pada dasarnya adalah suatu proses memberikan bantuan bagi para guru untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang meningkat bagi guru, tidak bisa guru berjalan tanpa adanya pengarahan dan bimbingan, guru sebaiknya mengerti akan posisi yang sudah seharusnya dapat membuat sebuah keputusan apa dan bagaimana mengajar dengan baik. Maka sudah tentu guru dapat mengajar sesuai dengan arahan dan bimbingan tersebut.

Pelatihan untuk guru biasanya dilakukan oleh lembaga-lembaga diklat atau Dinas Pendidikan atau Depag yang ditunjuk untuk memberikan fasilitas kepada guru untuk melakukan kegiatan itu. Dewasa ini pelatihan guru merupakan bagian yang urgen terutama setelah ada reformasi. Oleh karenanya untuk masa yang akan datang pelatihan guru harus terikat paling sedikitnya empat komponen kompetensi yang dikemukakan Russel (Nurtain, 1989), yakni: (1) kompetensi kebudayaan umum (*general culture*) atau disebut dengan kompetensi kemasyarakatan, (2) kompetensi akademis khusus (*special scholarship*), disebut juga kompetensi bidang pengetahuan akademis tertentu, (3) kompetensi pengetahuan profesional (*professional knowledge*) yang memperlihatkan tipe-tipe keguruannya, dan (4) kompetensi yang berhubungan dengan seni dan keterampilan teknis (*art and technical skill*) yang didemonstrasikan.

Secara umum tujuan pelatihan guru dinyatakan oleh Moekijat (1993) adalah untuk penambahan pengetahuan, keterampilan, dan perbaikan sikap dari peserta pelatihan. Morse Tracy (1974) menyatakan bahwa arah tujuan pelatihan adalah pengembangan penampilan kerja individu dan pengembangan karir seseorang. Sedangkan Lynton dan Pareek (1978) menyatakan bahwa tujuan dari proses pelatihan ialah perilaku yang efektif dari seseorang yang dalam pekerjaan di dalam organisasi dalam keadaan yang paling sederhana.

Dari uraian di atas nampak bahwa dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh guru-guru, diharapkan guru akan lebih paham dengan dunia kerja, dapat mengembangkan kepribadiannya, penampilan kerja individu, mengembangkan karir, perilakunya menjadi efektif dan guru akan menjadi lebih berkompeten. Di tengah tugas besar itu sekolah masih mempunyai kendala yang cukup serius yang butuh penyelesaian serius dan mendasar pula. Sekolah secara internal harus menata infrastruktur dan suprustukturnya sehingga dapat memberikan layanan pendidikan standar minimal kepada masyarakat. Penting dicatat di sini, di tengah tuntutan pendidikan yang bermutu tinggi dan bervisi masa depan, sekolah kita masih jauh dari standar minimal pendidikan yang diharapkan.

B. Guru dalam Realitas Pendidikan

Guru dalam realitas belajar sekurang-kurangnya masih terdapat kelemahan dalam kemampuan internal dari model pengembangan kemampuan profesional guru sekolah dalam menciptakan kemampuan profesional guru untuk memperoleh hasil (keluaran) pendidikan yang optimal dan bermutu.

Adapun proses mengefektifkan sistem pelayanan profesional guru menjadi model pengembangan kemampuan profesional guru sekolah yang dimaksud dalam rumusan masalah itu merupakan respons sekolah terhadap sistem pelayanan guru yang kemudian menampilkan unjuk perbuatan dalam layanan pendidikan.

Efektivitas pengembangan kemampuan profesional guru yaitu kesepadanan antara masukan dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan pengembangan guru yakni segala perilaku, strategi, dan usaha yang dirancang untuk menghasilkan pertumbuhan kemampuan profesional guru dalam melakukan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar meliputi kemampuan merencanakan, melakukan, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran.

Pemenuhan kebutuhan guru yang berkualitas merupakan tantangan cukup mendasar yang perlu mendapat perhatian dalam perencanaan dan pengembangan pendidikan di masa depan. Masalah tersebut di atas sebaiknya dijadikan perhatian oleh lembaga penghasil tenaga guru yang sesuai dengan kebutuhan pemakai dalam jumlah, mutu, jenis keahlian, dan sebarannya. Pemakai tenaga guru ialah sistem pendidikan nasional yang memiliki tugas untuk pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan berbagai tujuan pembangunan. Pengalaman masa lalu menunjukkan bahwa kualitas, kuantitas, dan kesesuaian tenaga guru masih memperlihatkan adanya masalah yang cukup kompleks.

Dengan demikian, wajarlah jika kita selalu mendapat tudingan bahwa sistem pendidikan kita kurang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Salah satu tudingan tersebut adalah adanya keragu-raguan terhadap mutu profesi guru relatif terhadap jenis-jenis profesi lainnya. Oleh karena itu ditekankan agar semua organisasi profesi keguruan untuk ikut serta melakukan pengembangan terhadap mutu profesi guru. Kebutuhan akan tenaga guru di masa datang perlu dipikirkan secara cermat melalui studi

perencanaan tentang kebutuhan dan persediaan guru secara sistematis dan terprogram.

Upaya peningkatan mutu kemampuan profesional guru bukanlah merupakan hal yang mudah. Di samping itu sampai saat ini di antara kita belum memiliki kesepakatan yang utuh mengenai ciri-ciri guru yang profesional tersebut. Tantangan yang harus terus dikaji dan ditelaah antara lain adalah peningkatan kapasitas kemampuan profesional guru untuk menghasilkan guru yang memiliki kemampuan profesional (*professional capacity*) bagi kepentingan mutu pendidikan nasional.

Memang benar bahwa guru kita dipersiapkan oleh suatu lembaga pendidikan khusus yang ditugaskan untuk menghasilkan tenaga guru. Namun demikian banyak kalangan yang mulai mempersoalkan apakah guru kita mempunyai keahlian yang dapat diandalkan. Berbagai studi penelitian memperlihatkan temuan-temuan yang sangat mengkhawatirkan akan kemampuan guru kita dalam menguasai kemampuan profesional. Contoh, studi yang dilaksanakan Balitbang Dikbud (1998) menunjukkan rendahnya penguasaan mata pelajaran IPA dan Matematika guru-guru SD, SLTP dan SLTA. Penguasaan guru dalam materi pelajaran yang diajarkan tidak sampai 50% padahal seorang guru harus menguasai paling tidak 75% dari seluruh materi pelajaran yang diajarkannya. Oleh karena itu kemampuan yang rendah dalam menguasai keahliannya itu maka tidaklah mengherankan jika guru belum dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional.

Rendahnya pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari peranan guru sebagai sentral pengetahuan, bahkan sebagai sentral moralitas yang semakin hari semakin mengalami keterpurukan akibat dari sebuah degradasi moral yang mengalami keterpurukan dari generasi yang sepertinya sudah tidak memiliki tata nilai yang menjaga kehormatan keluarganya, terlebih lagi kehormatan dirinya sendiri. Sekolah dituntut untuk bertanggung jawab terhadap pengabdian guru dalam berperan sebagai sentral budaya.

C. Pengembangan Profesional Guru

Pengembangan pengembangan kemampuan profesional guru sekolah merupakan suatu nilai yang dapat diukur dengan efektivitas sistem pelayanan profesional guru. Karena itu proses kegiatan pendidikan yang berwujud layanan-layanan pendidikan memerlukan kapasitas

kemampuan profesional (*professional capacity*) guru untuk menentukan mutu pendidikan.

Pengembangan pengembangan kemampuan profesional guru sekolah sangat tergantung pada keberhasilan mentransformasikan efektivitas profesioanlisme guru itu menjadi layanan-layanan baik dalam kuantitas maupun kualitas layanan. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah sebagai personil yang bertanggungjawab dalam pengelolaan sistem pelayanan profesional guru seyogyanya berusaha semaksimal mungkin untuk mengefektifkan pelayanan guru terhadap peserta didik dalam wujud perbuatan layanan pendidikan. Pengembangan model pendidikan dapat diupayakan membangun kreatifitas guru, kreatifitas guru dapat dilakukan oleh setiap guru agar dapat membentuk kegiatan belajar mengajar yang tidak monoton, tetapi dapat secara nyata akan motivasi dan semangat mengajar guru dan tidak menjenuhkan.

Ternyata sampai dewasa ini belum diperoleh suatu landasan teori yang secara definitif dapat menjelaskan mekanisme proses pengembangan model pengembangan kemampuan profesional guru menjadi layanan pendidikan yang optimal dan bermutu. Dengan kata lain, faktor-faktor apa yang mendukung dan bagaimana peran personil pendidikan seperti guru mampu mewujudkan layanan pendidikan yang bermutu dan profesional. Bahkan, seorang guru mampu memiliki kompetensi, baik kompetensi pedagogis, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional.

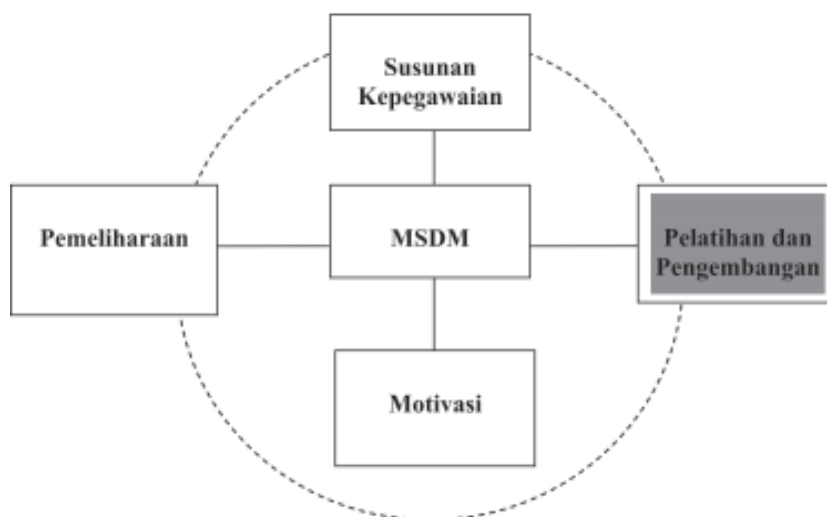
Gagasan dan temuan para pakar pendidikan seperti Broke and Stone (1975), Charles E. Johnson (1974), Mc Leod (1989) telah membangun suatu teori bahwa kompetensi guru (*teacher competency*) merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggungjawab dan layak. Kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya. Kompetensi memberikan keahlian guru yang nyata bukan hanya sekedar apa dan bagaimana mengajar, kompetensi berperan dalam memberikan akan tugas dan tanggung jawab guru yang lebih besar.

Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih

dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya (Agus F. Tamyong, 1987).

Gambaran permasalahan yang terjadi di lingkungan guru sekolah mengindikasikan perlunya ada peningkatan kemampuan profesional guru. Dengan dasar ini, maka peran pengembangan kemampuan profesional guru menjadi bagian penting yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak yang berkepentingan dengan mutu sekolah. Mutu memberikan jalan bagaimana sebuah sekolah menilai dirinya dapat membuat standar spesifikasi dan kepuasan siswa sebagai pelanggan sekolah. Mutu berbicara secara total apa dan bagaimana yang harus dilakukan dalam membenahi sebuah sistem yang ideal. Mutu yang dapat mempertanggungjawabkan aktivitas dan hasil dari sebuah lembaga pendidikan.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia penelitian tentang manajemen pengembangan kemampuan profesional uru adalah merupakan bagian dari empat fungsi dasar MSDM, yakni: (1) susunan kepegawaian, (2) pelatihan dan pengembangan, (3) motivasi, dan (4) pemeliharaan. Fokus penelitian ini yaitu tentang pelatihan dan pengembangan, seperti terlihat dalam skema di bawah ini:



Gambar 1.1
Manajemen Pengembangan Profesional
Sumber: Analisis Penulis

Adapun yang dimaksud dengan perencanaan pengembangan kemampuan profesional ini adalah mencakup ;

1. Tujuan; yaitu mutu layanan pendidikan guru terhadap peserta didik meningkat
2. Perumusan kebijaksanaan; yaitu bahwa layanan pendidikan guru terhadap peserta didik memperhatikan faktor lingkungan strategis.
3. Analisis; yaitu bagaimana penetapan cara dan sarana untuk mencapai layanan pendidikan secara produktif.
4. Penunjukan orang; yaitu kepala sekolah yang akan melakukan kegiatan pengembangan.
5. Penentuan sistem pengendalian; yaitu pengukuran apa yang harus dicapai dan apa yang telah dicapai berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Adapun yang dimaksud dengan pelaksanaan pengembangan kemampuan profesional guru adalah pola operasional atas rencana yang sudah disusun dengan tujuan yang dirumuskan secara jelas, hasil yang diharapkan kongkrit, jaringan kerja rinci, sistem dan mekanisme perencanaan yang baik. Adapun bentuknya adalah berupa: (1) pendidikan dan pelatihan, (2) workshop, dan (3) lokakarya.

Pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan dengan memberikan materi yang sesuai dengan jurusan guru dalam mengajar, misalnya pemerintah memberikan fasilitas bagi guru-guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi guru, yang terkenal dengan sebutan PLPG atau juga dengan melakukan pendidikan profesi guru yang akan digulirkan oleh pemerintah. Pendidikan dan pelatihan guru diusahakan dapat memberikan peningkatan pengetahuan guru dalam mengajar, memberikan materi berdasarkan teori-teori yang kemudian dapat dikembangkan oleh guru untuk lebih baik dalam mengajarnya. Pendidikan dan pelatihan kepada guru-guru diharapkan dapat meningkatkan mutu lulusan bagi peserta didik, bukan hanya sekedar memperoleh sertifikat sebagai guru dan memperoleh tunjangan dan peningkatan kesejahteraan bagi guru tersebut.

Sertifikat pendidik yang dimiliki oleh guru bukan hanya sebagai simbol, tetapi harus dapat dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengajaran yang betul-betul bermutu. Kelayakan sebagai seorang guru tentunya harus mempertimbangkan kesanggupan dan kepuasan pelajar dalam menerima materi dari gurunya, guru yang memiliki sertifikat harus

dapat memenuhi apa yang menjadi kewajiban mengajarnya sebagai guru. Guru bukan hanya sebagai sebuah simbol akan transfer pengetahuan kepada peserta didik akan tetapi guru dapat berperan lebih besar untuk membangun nilai-nilai yang menjadi teladan bagi muridnya.

Whorkshop, merupakan bentuk kerja sama personel yang akan merencanakan kegiatan dalam jangka waktu yang akan datang, sebuah organisasi dapat membuat whorkshop untuk agenda-agenda ke depan. Kepala sekolah, guru dan para karyawan memberikan segala ide dan pemikiran untuk perbaikan dan kemajuan bagi siswa-siswanya dalam meningkatkan pengetahuan yang dibuktikan dengan segudang prestasi yang diraih. Prestasi yang diraih dijadikan sebagai pemacu untuk lebih baik bagi kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam program masa depan. Agenda yang berkaitan dengan whorkshop bisa dengan memanggil pakar, ahli dalam bidang pendidikan untuk memberikan pemahaman kepada guru-guru dalam belajar dan mengajar, para ahli memberikan materi yang mengarah kepada kesadaran guru untuk mengajar dengan baik dan benar.

Lokakarya, banyak dilakukan oleh seluruh guru yang ada di Indonesia, sehingga kita mengenal ada lokakarya tingkat daerah dan lokakarya tingkat nasional, lokakarya tingkat daerah diberikan kepada guru-guru yang ada di suatu daerah, sementara lokakarya tingkat nasional merupakan lokakarya tingkat nasional. Lokakarya tingkat daerah dapat menjadi wakil untuk membenahi apa yang penting dan apa yang tidak penting untuk diberikan kepada guru-guru yang akan mengajar. Lokakarya berupa materi-materi pendidikan yang sangat penting untuk dikembangkan oleh guru-guru dalam menyampaikan materi yang berkaitan dengan program mengajarnya.

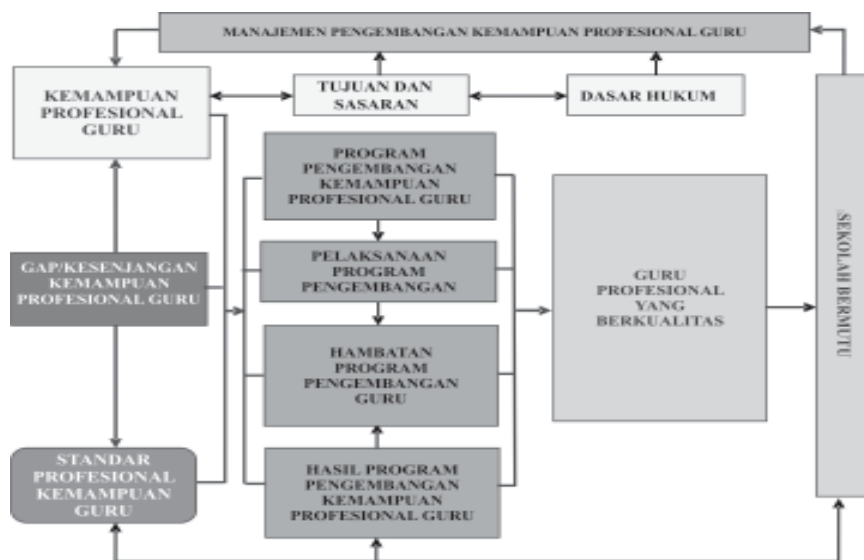
Di dalam suatu daerah ada lokakarya tingkat provinsi dan lokakarya tingkat kabupaten, yang berusaha untuk meningkatkan mutu guru dalam pemahaman dan pengenalan akan tugas dan tanggung jawab yang pasti dalam upaya memberikan materi-materi keguruan. Sebagaimana kita ketahui bahwa guru harus memiliki lima hal, yaitu: (1) memiliki kualifikasi akademik, (2) memiliki kompetensi, (3) memiliki sertifikat pendidik, (4) sehat jasmani dan rohani, dan (5) mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Berbicara kualifikasi akademik artinya bahwa guru harus memiliki ijazah, ijazah ini berfungsi sebagai persyaratan kemampuan mengajar

guru yang telah diuji oleh perguruan tinggi, ijazah memiliki peran sentral dalam menentukan tingkat keberhasilan seorang pengajar, akan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Meskipun, tidak menjadi jaminan akan keberhasilan sebagai guru. Secara fakta, banyak orang yang bukan sarjana pendidikan mampu memberikan keberhasilan kepada anak-anaknya.

Memiliki kompetensi akademik tentunya diharapkan dapat berdaya saing dalam perubahan yang terjadi, guru dengan perubahan yang ada, mampu untuk menguasainya, guru dapat secara luas dalam memberikan apa yang mesti dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Guru memiliki kebebasan untuk berbuat sesuka hatinya, tetapi batasan moral yang menjadi kewajiban untuk menghargai setiap perbedaan yang ada. Adapun yang dimaksud dengan hasil pengembangan kemampuan profesional Guru ini adalah output dari perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan kemampuan profesional guru (*high quality*) dalam wujud mutu layanan pendidikan guru terhadap peserta didik berupa: (1) kompetensi pedagogik, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi social, dan (4) kompetensi profesional.

Penulis memberikan gambaran manajemen pengembangan profesional guru sebagai berikut:



Gambar 1.2
Guru Profesional

BAGIAN



PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Konsep Dasar Administrasi Pendidikan

Administrasi menempati kedudukan penting dalam pengembangan kegiatan kerjasama dari sekelompok orang dalam usaha mencapai tujuan. Fungsi administrasi sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberi arah kepada perkembangan dan operasional sekolah. Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan dalam melaksanakan fungsinya di bidang pendidikan dan pengajaran sangat ditentukan oleh pengadministrasian dan penataan pendidikan di sekolah itu sendiri. Menurut Oteng Sutisna (1989:17) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan dapat digambarkan sebagai: (1) suatu peristiwa mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang saling bergantung dari orang-orang dan kelompok-kelompok dalam mencapai tujuan bersama pendidikan anak dan (2) administrasi pendidikan adalah suatu yang membuat kegiatan-kegiatan terselenggara dengan efisien bersama dengan dan melalui orang atau orang lain.

Pengertian tersebut mengandung makna bahwa administrasi meliputi kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang dalam suatu organisasi yang bertugas membuat kegiatan mengatur atau menata guna menciptakan usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Engkoswara (1987:14) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam pencapaian tujuan pendidikan yang disepakati. Administrasi pendidikan pada dasarnya


adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien.

Herbert A. Simon (Burhanuddin, 1994:8); *in his broadest sense, administration can be defined as the activities of group corporation to accomplish common goals*. Secara umum beberapa definisi administrasi mengandung beberapa pokok pengertian: (a) administrasi merupakan proses kerja sama, (b) Aktivitas kerja sama dilakukan oleh dua orang atau lebih, dan (c) mempunyai tujuan.

Kriteria atau ukuran keberhasilan administrasi pendidikan adalah produktivitas pendidikan, yang dapat dilihat pada produk, hasil atau efektivitas dan pada proses, suasana atau efisiensi. Kriteria keberhasilan memerlukan proses administrasi pendidikan, minimal meliputi perilaku manusia dalam berorganisasi. Perilaku manusia dalam berorganisasi dapat dinyatakan dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan atau pengendalian termasuk memimpin.

Secara skematis, wilayah kerja administrasi pendidikan menurut Engkoswara (1987:43) dapat digambarkan pada bagan di bawah ini :

Garapan Fungsi	SDM			SB(K)			SDF	
	PD	G	PJ	SL	M	A	D	F
Perencanaan		●						
Pelaksanaan		●						
Pengawasan		●						



Tabel 2.1
Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Keterangan:

PD = Peserta Didik M = Metode Pengajaran SDM = Sumber daya Manusia
 G = Guru A = Alat/Media/Buku belajar SB(K) = Sumber Belajar
 PJ = Pengguna Jasa D = Dana S DF = Sumber Dana dan Fasilitas Pendidikan
 SL = Silabus F = Fasilitas TP = Tujuan Pendidikan

● = **Posisi Permasalahan**; manajemen pengembangan kemampuan profesional guru dalam rangka meningkatkan pendidikan yang berkualitas dan kompetitif.

Kalau dilihat dari segi pendekatan tingkah laku (*behavioral approach*), administrasi sebagai gejala sosial. Tinjauan administrasi dari sudut tingkah laku mempunyai aspek yang luas, sebab untuk mempelajari kerja sama tersebut perlu dipelajari hakekat individu, hakekat kelompok, tujuan yang harus dicapai serta bagaimana tujuan tersebut dicapai. Dengan mengacu pada konsep ini, administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari bentuk dan proses kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan bermula dari bagaimana negara mengatur untuk tujuan mempertahankan negaranya, tujuan mungkin diharapkan berkaitan dengan nilai dan norma yang berlaku di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

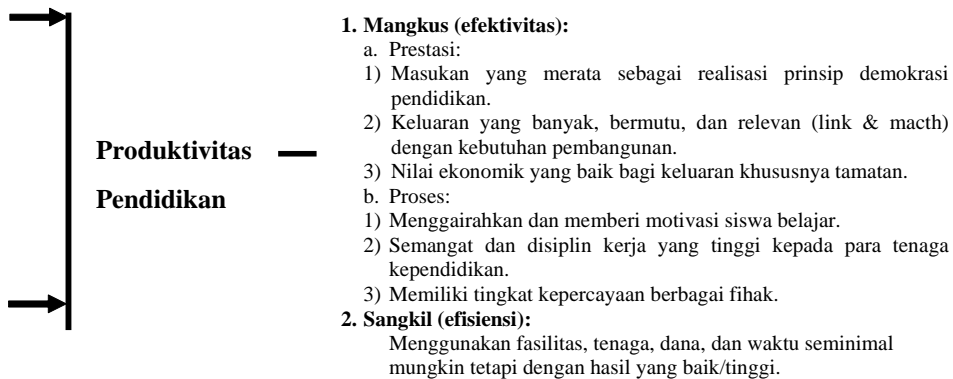
Ada yang mengatakan bahwa administrasi lebih luas daripada manajemen, ada lagi yang mengatakan bahwa manajemen lebih luas daripada administrasi, ada lagi yang menyatakan bahwa administrasi sama saja dengan manajemen. Kedua istilah tersebut mengandung makna yang sebenarnya hampir sama, keduanya memiliki fungsi manajemen yang tidak bisa dibedakan. Keduanya berbicara perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan control. Keduanya juga membicarakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Pada hakekatnya antara administrasi dengan manajemen tidak dapat dipisahkan, perbedaannya terletak dalam penentuan tujuan yang dibatasi oleh jenjang dan sektoral. Dengan kata lain dalam menentukan kebijakan, manajemen mempunyai wilayah yang terbatas pada tingkat operasional. Dengan mengacu pada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli administrasi pendidikan, maka penelitian ini dilihat dari proses dan wilayah kerja administrasi pendidikan, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, kepemimpinan dan pengawasan.

TIM PP ISPI (1995:75) merinci hasil produk atau output dari produktivitas lembaga pendidikan sebagai berikut, kriteria keberhasilan dalam administrasi pendidikan dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi terhadap produktivitas pendidikan. Efektivitas yaitu, kesepadanan antara masukan yang merata dan keluaran yang banyak dan bermutu tinggi atau keluaran yang relevan dengan kebutuhan pembangunan bangsa. Sedangkan efisiensi adalah, menunjuk pada motivasi belajar yang tinggi, semangat belajar, kepercayaan berbagai pihak dan pembayaran, waktu dan tenaga yang sekecil mungkin dengan hasil yang sebesar-besarnya. Efisien (daya guna) adalah proses penghematan $7m+1I$ dengan

cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do thingsright*), sedangkan efektif (hasil guna) adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*) (Usman, 2009:2).

Produktivitas pendidikan yang dimaksud sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tim ISPI (1995:75) tersebut, selanjutnya dijelaskan melalui ilustrasi seperti yang dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 2.1
Kriteria Keberhasilan Produktivitas Pendidikan
Sumber: (Tim ISPI, 1995:75)

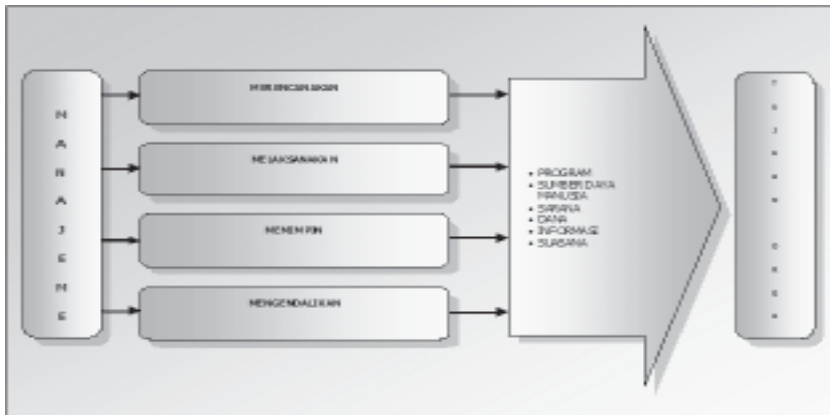
B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Definisi lain mengenai manajemen dikemukakan James A. F. Stoner (1982:8) bahwa, "*management is the process of planning, organizing,*

leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals”.

Seperti yang dikemukakan James A.F. Stoner (1982:8), manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Fungsi Manajemen Sekolah
Sumber: diadaptasi Stoner.

Berdasarkan gambar 2.2 di atas, proses manajemen tidak terlepas dari perencanaan dan pelaksanaan. Keberadaan manajemen pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia. George R. Terry, dalam bukunya “*principles of management*” (1960:159) menulis fungsi-fungsi manajemen adalah: (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *actuating* (penggerakan), dan (4) *controlling* (pengawasan). Fungsi manajemen yang populer dengan sebutan POAC ini, Terry memandang *actuating* merupakan hal terpenting dalam rangka menggerakkan bawahan sebagai usaha agar pegawai mau bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

John F. Mee (Burhanuddin, 1994:33) mengetengahkan fungsi-fungsi tersebut sebagai berikut: (1) *planning*, (2) *organizing*, (3) *motivating* (pemberian rangsangan atau dorongan), dan (4) *controlling*. Teori Mee

ini lebih memperhatikan pendekatan terhadap faktor manusia dalam organisasi yang mempunyai keanekaragaman kebutuhan individu sehingga dengan tehnik *motivating* diharapkan efektif agar orang-orang dapat bekerja dalam organisasi lebih giat dan bersemangat dan dapat mencapai hasil yang optimal.

Secara khusus, Gaffar (1984:31) mengemukakan lima jenis perilaku manusia Indonesia yang khas dalam manajemen pendidikan. Perilaku tersebut diwarnai oleh watak dasar manusia Indonesia, dengan latar belakang sosial budaya yang berbeda. Kelima perilaku yang khas tersebut adalah: (1) perilaku paternalistik dalam kepemimpinan memunculkan sikap bawahan, (2) perilaku kepatuhan semu dalam kepemimpinan merupakan pengaruh paternalistik, (3) perilaku kemandirian dalam bekerja lemah, (4) perilaku konsensus merupakan produk musyawarah atas dasar gotong royong, dan (5) perilaku *evasive* (menghindar) memungkinkan tidak seiring antara kata dan perbuatan.

1. Fungsi Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Stephen Robbins (1991) mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut: (1) menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement* dan *job evaluation*, (2) menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*, (3) menetapkan program kesejahteraan pengembangan, promosi dan pemberhentian, (4) meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, (5) memonitor kemajuan teknik dan perkembangan tenaga guru, (6) melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian guru, (7) mengatur mutasi guru baik vertical maupun horizontal, dan (8) mengatur pensiun, pemberhentian.

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Perkembangan MSDM ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban dan teknologi. Sumber daya manusia berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Artinya ketika sebuah organisasi memiliki fasilitas

yang memadai, tetapi sumber daya manusia yang dimiliki tidak memiliki kemampuan untuk mengelola dan menjalankan fasilitas tersebut, tidak dapat berfungsi sebagaimana kekuatan sumber daya manusia untuk mengembangkannya. Jika sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki fasilitas yang memadai maka tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien.

Kedua aspek yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia dan aspek sarana sangat saling berkaitan satu sama lain yang saling menunjang keberlangsungan sebuah organisasi. Bahkan, ketika memiliki sumber daya manusia yang memadai dan sarana yang ada, belum cukup jika tidak ditunjang oleh sebuah perencanaan. Perencanaan juga tidak akan bisa direncanakan jika tidak melihat kepada tujuan organisasi yang ingin dicapai. Ketika membuat perencanaan tentunya harus melihat kepada aspek yang berkaitan dengan bagaimana aspek yuridisnya, aspek sosial, aspek kultur, aspek sosial, aspek religius, aspek ekonomi, aspek politik dan aspek norma yang berlaku di dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Menurut David Decenzo & Robbins (1997) ada empat fungsi dasar MSDM: (1) susunan kepegawaian, (2) pelatihan dan pengembangan, (3) motivasi, dan (4) pemeliharaan. Dalam terminologi akademis, MSDM terdiri dari 4 aktivitas: (1) aktivitas dari orang-orang, (2) menyiapkan mereka, (3) merangsang mereka, dan (4) memelihara mereka.



Gambar 2.3

Human Resource Management: Primary Activities

Sumber : David Decenzo & Robbins (1997)

Lingkungan dinamis MSDM meliputi globalisasi, keaneka ragaman pekerjaan, mengubah kebutuhan ketrampilan, perampingan perusahaan, kemajuan berkelanjutan, perancangan kembali, lokasi pekerjaan yang didesentralisasi, dan keterlibatan karyawan. Lokasi pekerjaan yang didesentralisasi dengan cepat menjadi bagian dari banyak organisasi. Dengan teknologi yang ada tersedia komputer pribadi, fax mesin, modems, dan lain-lain.

Sasaran dari Fungsi susunan kepegawaian yaitu untuk mengalokasikan karyawan yang kompeten dan menempatkan mereka dalam organisasi. Komponen fungsi susunan kepegawaian meliputi perencanaan sumber daya manusia strategis, perekrutan, dan pemilihan. Sasaran fungsi susunan kepegawaian adalah untuk menempatkan dan mengamankan karyawan kompeten. Pelatihan dan fungsi pengembangan meliputi orientasi, pelatihan karyawan, pengembangan karyawan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karier. Sasaran fungsi pengembangan adalah untuk mengambil para pekerja berkompeten, menyesuaikan mereka dengan organisasi, dan membantu mereka untuk memperoleh keterampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan untuk tanggungjawab pekerjaan mereka.

2. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

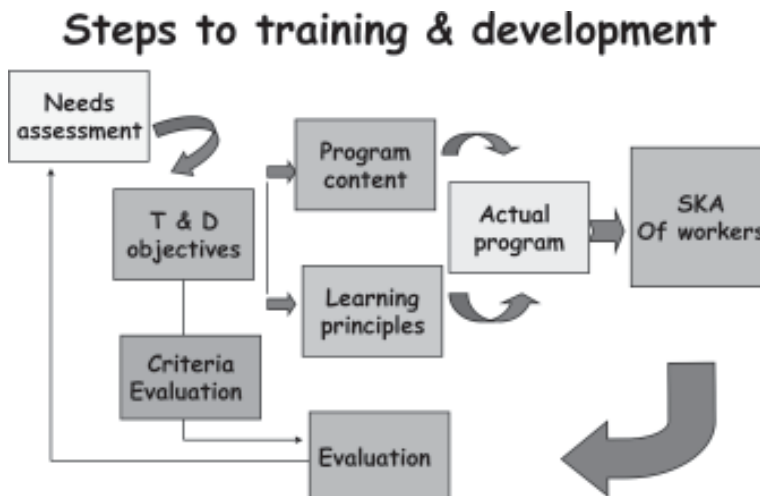
Fungsi pelatihan dan pengembangan, dalam hal ini MSDM berusaha untuk mencapai sasaran yaitu untuk memiliki karyawan yang kompeten dan beradaptasi dengan keterampilan terbaru, pengetahuan dan kemampuan melaksanakan pekerjaan mereka lebih baik. Fungsi ini sangat berkaitan erat dengan fungsi motivasi.

Sasaran fungsi motivasi adalah untuk mengambil karyawan berkompeten untuk diadaptasikan dengan keterampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan, memiliki tingkat tenaga yang tinggi. Komponen fungsi motivasi meliputi teori motivasi, rencana pekerjaan sesuai, penghargaan dan sistem insentif, kompensasi dan manfaat. Sasaran fungsi motivasi adalah untuk mengambil karyawan berkompeten untuk diadaptasikan dengan ketrampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan, dan menyediakan mereka suatu lingkungan yang mendorong mereka untuk menggunakan tenaga tinggi. Komponen fungsi pemeliharaan meliputi keselamatan dan isu kesehatan, dan komunikasi

karyawan. Sasaran fungsi pemeliharaan adalah untuk mengambil karyawan kompeten untuk diadaptasikan dengan ketrampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan yang memerlukan tenaga tinggi, untuk memelihara kesetiaan dan komitmen mereka kepada organisasi.

Di samping fungsi motivasi, fungsi lainnya yang dianggap penting dalam MSDM adalah pemeliharaan. Sasaran fungsi pemeliharaan adalah untuk mengambil karyawan kompeten untuk diadaptasikan dengan kultur organisasi, memiliki ketrampilan terbaru, pengetahuan, dan kemampuan, juga memiliki tenaga tinggi, yang bersedia memelihara kesetiaan dan komitmen mereka kepada perusahaan. Penting untuk MSDM mengoperasikan program komunikasi yang sesuai dalam organisasi guna melindungi kesejahteraan karyawan. Jika semua langkah telah tercapai, maka akan tercapai pula sasaran MSDM

Pembinaan karyawan terus meningkat menjadi penting seperti pekerjaan sudah menjadi lebih canggih dan dipengaruhi oleh teknologi dan perubahan perusahaan. Pembinaan dapat dilakukan melalui pelatihan. Pelatihan adalah suatu pengalaman belajar yang mencari suatu perubahan permanen didalam individu yang akan meningkatkan kemampuan mereka untuk melaksanakan pekerjaannya. Langkah-langkah pelatihan dan pengembangan guru dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.4

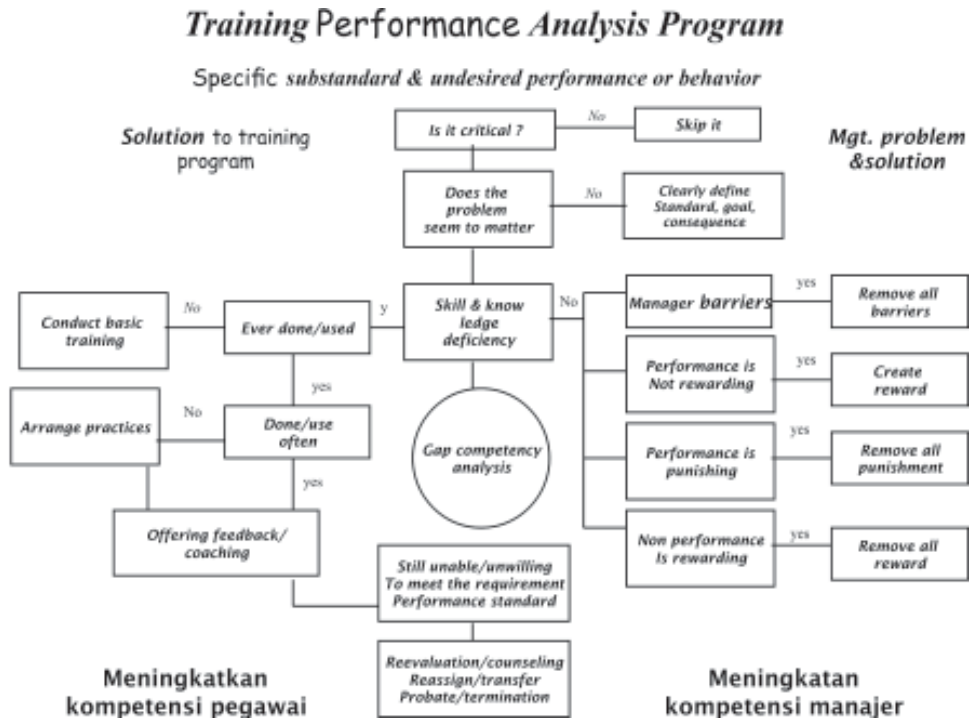
Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan Guru
Sumber : David Decenzo & Robbins (1997)

Kebutuhan pelatihan suatu organisasi akan meningkat dari pencarian jawaban atas pertanyaan ini: (a) apakah tujuan organisasi, (b) apa tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan ini, (c) sikap apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, dan (d) jika ada kekurangan, apakah kekurangan dalam hal keterampilan, pengetahuan atau sikap yang diperlukan untuk mempertunjukkan perilaku yang diperlukan?

Sebagaimana dilihat, bahwa tujuan organisasi ini penting agar ruang gerak sebuah organisasi tidak berjalan di tempat. Sebuah sekolah harus melihat bagaimana tujuan didirikannya sebuah lembaga sekola, pemerintah tidak secara serabutan untuk mempertimbangkan dan menggelontorkan dana bagi sekolah tanpa tujuan yang jelas. Terlebih lagi, oleh pejabat sekolah berkewajiban untuk melihat apa dan bagaimana yang diperlukan untuk kemajuan sekolahnya, sekolah tidak bisa menerima segala apa yang diluar programnya, karena pada dasarnya sangat rugi dan tidak memiliki tanggung jawab yang jelas bagi kemajuan sebuah pendidikan. Pendidikan harus melihat tujuan sekolah bagi harapan siswa dan orang tuanya.

Sekolah harus mempertimbangkan segala kebutuhan yang diberikan, sekolah harus mampu mengakomodir segala kebutuhan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Apa yang diinginkan oleh orang tua, apa yang diinginkan oleh siswa, apa yang diinginkan oleh *stakeholders* dapat dipenuhi oleh sekolah. Sekolah bertanggung jawab terhadap berhasil tidaknya siswa dalam belajar, sekolah bertanggung jawab terhadap kegagalan yang dimiliki oleh siswa. Cobalah renungkan banyak sekolah yang sepertinya lepas tangan ketika murid-murid mereka gagal. Banyak yang lempar batu sembunyi tangan, ketika kegagalan terjadi pada diri siswa.

Program pelatihan dapat dievaluasi dalam *performance post-training*, *performance pre-training*, *performa pre-post training* dengan metode kontrol grup. Dalam evaluasi, fokus ditempatkan pada reaksi orang yang dilatih, proses pembelajaran yang terjadi dan seberapa sesuainya pelatihan terhadap pekerjaan. Untuk menjelaskan tentang analisis program pelatihan selanjutnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.5
Analisis Program Pelatihan
Sumber: David Decenzo & Robbins (1997)

Dalam konteks pengembangan kemampuan profesional guru, model pengembangan dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi kebutuhan para guru. Beberapa kasus menarik tentang model pengembangan kemampuan profesional guru dapat ditelaah dari kondisi yang terjadi berikut ini. Afrika selatan harus mencoba dan berhemat uang di area yang lain. Namun, tidak dapat menghemat uang dalam pelatihan guru. Guru yang memiliki kualifikasi yang baik merupakan orang yang dapat benar-benar membantu membuat perbedaan dalam kekuatan kerja negeri ini.

Dari pada menunggu pendidikan pengganti, lebih baik berkonsentrasi dulu pada kualitas pendidikan bagi mereka yang mengikuti pendidikan dasar dan pendidikan selanjutnya (*Teacher Training Models for a New South Africa* http://www.teqjournal.org/backvols/1995/22_1/W95_kachelhoffer.pdf).

Intinya, pengembangan guru didasari asumsi bahwa, guru yang memiliki kualifikasi yang baik merupakan orang yang dapat benar-benar membantu membuat perbedaan dalam kekuatan kerja, dan tantangan masa depan yang akan dihadapi para guru perlu diantisipasi melalui pengembangan kemampuan profesional. Salah satu tantangan yang akan dihadapi guru di antaranya adalah perkembangan teknologi untuk dapat menghadapi tantangan masa depan ternyata para guru harus melek teknologi komunikasi yang dipertegas melalui beberapa kasus di bawah ini.

Pembinaan guru mengenai *information and communication technology* (ICT) mengindikasikan beberapa kemungkinan dan tantangan dalam rangka mengadopsi ICT ke dalam pembinaan guru dan perkembangan profesional. Dalam banyak kasus, visi nasional ICT digunakan dalam pendidikan telah terintegrasi ke dalam pembinaan guru. Sebagai contoh, institut pelatihan guru Singapura berhasil mengintegrasikan visi nasional dengan manfaat ICT dalam pendidikan ke dalam perencanaan ICT tersebut. Di negara-negara lain seperti Inggris, Amerika Serikat, Afrika Selatan, Swedia dan Korea telah mengembangkan sumber-sumber online ekstensif dan mendorong perubahan aktif untuk ide-ide pedagogi guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru pada tingkat nasional maupun internasional (*ICT-Pedagogy Integration in Teacher Training: Application Cases Worldwide* www.ifets.info/journals/8_2/8.pdf).

3. Pengembangan Kemampuan Profesional Guru

Kemampuan profesional setiap individu guru tidaklah sama, hal ini merupakan dilema di dalam mencapai tujuan pendidikan secara umum, dan guru dituntut untuk senantiasa tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada masyarakat, sebagai akibat dari kemajuan arus informasi dan perkembangan iptek. Sejalan dengan kemajuan tersebut guru harus berusaha untuk mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Pengembangan kemampuan profesional guru diperlukan dalam pendidikan karena guru sebagai manusia pada hakekatnya memiliki potensi dan kebutuhan untuk mengembangkan dan merealisasikan dirinya. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guru dituntut untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional. Dengan kemampuan profesional, diharapkan tujuan pendidikan di sekolah dapat terlaksana dengan baik.

William B. Castetter (1981) mengemukakan tiga manfaat pengembangan personalia: (1) peningkatan performansi personalia sesuai dengan posisinya saat ini, (2) pengembangan keterampilan personalia untuk mengantisipasi tugas-tugas baru yang bersifat reformasi, dan (3) merangsang pertumbuhan diri personalia bagi penciptaan kepuasan kerja individu. Menurut Rebores yang dikutip Sudarwan Danim (2002:36) kegiatan pengembangan personalia dilakukan dengan menempuh tahapan-tahapan tertentu, yaitu: (1) menganalisis kebutuhan, (2) mendesain program, (3) mengimplementasikan dan mendeliverikan program, dan (4) mengevaluasi program.

William B. Castetter (1981) mengemukakan bahwa ada empat langkah dalam pengembangan personalia, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pelaksanaan, dan (4) evaluasi. Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan, yaitu: (a) perencanaan adalah sesuatu yang kita kerjakan untuk lebih lanjut dalam melakukan tindakan, (b) perencanaan dibutuhkan untuk masa yang akan datang ketika kita menginginkan keputusan yang tepat, dan (c) perencanaan adalah proses bertujuan ke depan untuk menciptakan satu atau lebih tujuan masa depan yang diinginkan.

Rencana strategis yang pertama dari proses sumber daya manusia yang digunakan dalam penataan fungsi sumber daya manusia adalah; menjelaskan pentingnya visi, nilai-nilai, tujuan, ide dan tindakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana sumber daya manusia, dan pokok peristiwa-peristiwa penting dalam rangkaian perencanaan, bagian utama, perencanaan, serta hubungan-hubungannya. Rencana strategis adalah sementara dan merupakan subjek pengganti sebagai lingkungan dan perubahan yang strategis, bahwa suatu bentuk peraturan kepemimpinan adalah untuk mewujudkan sistem misi, tujuan dan nilai-nilai ke dalam arti istilah untuk meningkatkan pribadi, grup dan jumlah sistem dayaguna.

William B. Castetter (1981) menggambarkan analisa kerangka kerja untuk membentuk kembali fungsi sumber daya manusia. Apa hubungan perencanaan untuk setiap proses sumber daya manusia terhadap pertimbangan ini?

1. Menyusun rencana-rencana untuk memecahkan masalah-masalah praktis.

2. Mengembangkan jaringan antara fungsi sumber daya manusia dan tujuan organisasi
3. Menyusun perencanaan untuk mengadakan perubahan

Adapun bentuk proses sumber daya manusia adalah: perencanaan, pengerahan, seleksi, pelantikan, pengembangan, penilaian, keadilan, kelestarian, informasi, penggantian dan perundingan. Proses perencanaan disusun untuk memperkecil tindakan dan ketidakmanfaatan serta memfasilitasi pencapaian tujuan. Sistem pendidikan sumber daya manusia membutuhkan jaringan terhadap objektivitas strateginya. Proses perencanaan, yang pendek dan panjang keduanya merupakan komponen penting dalam membantu mengarahkan ke depan, dalam penilaian dan kebutuhan sumber daya manusia, dan dalam pengembangan kerangka kerja.

Proses perencanaan sumber daya manusia terdiri dari lima tahap, yaitu: (1) pendefinisian sistem dugaan, strategi dan nilai-nilai, (2) penilaian kondisi sumber daya manusia, (3) mengembangkan rencana strategis, (4) pelaksanaan rencana strategis, dan (5) memonitor, menugaskan dan mengatur rencana strategis.

Menurut observasi yang telah dilakukan perencanaan strategis akan diarahkan untuk mencapai tujuan, yang mencakup segala hal, rencana yang matang untuk penyelesaian. Operasional perencanaan di pihak lain akan terfokus pada komponen perencanaan yang membutuhkan strategi pelaksanaan. Cara untuk memfasilitasi pembangunan sistem misi melalui proses sumber daya manusia adalah untuk memanfaatkan alat perencanaan yang sangat sesuai dengan tujuan.

Proses sebagai bagian yang digunakan di sini mengenai rentetan progresif dan langkah tepat disusun untuk sebagai berikut: (a) meningkatkan kinerja untuk meraih perubahan positif dalam fungsi sumber daya manusia, (b) membentuk sistem pendekatan untuk meniru masalah sumber daya manusia yang rutin dan yang tidak rutin, dan (c) mengembangkan cara penyelesaian masalah sumber daya manusia.

Tujuan proses akhir secara langsung termasuk: (a) dampak besar dari fungsi sumber daya manusia pada tujuan yang terorganisir, (b) cara yang tersusun akan membawa perubahan pada sistem pelaksanaan, (c) orientasi proses perencanaan pada kebutuhan jangka pendek, dan (d) penilaian terhadap lingkungan dalam dan luar seperti pengaruh pilihan perencanaan.

BAGIAN

**RENCANA STRATEGIS****A. Gambaran Rencana Strategis**

William B. Castetter (1981) mengemukakan bahwa suatu rencana strategi sistem sekolah harus digambarkan sebagai alat perencanaan untuk pekerjaan berikut ini :

1. Menggerakkan sistem dari sekarang bila ingin mendapatkan yang diinginkan.
2. Membuat perencanaan dan siasat mengambil keputusan dengan bagan kerja sistem tugas, tujuan kebijakan dan nilai sumber daya manusia.
3. Menyediakan nilai tambah untuk menilai dampak (pengaruh) dari lingkungan mendatang/masa depan dalam rencana-rencana strategis.

Dari hasil telaah terhadap buku William B. Castetter (1981) selanjutnya fase-fase pengembangan personil yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fase Perencanaan

Rencana adalah keputusan yang berbentuk rancangan yang luas, contohnya master plan pengembangan personil. Keputusan-keputusan yang perlu diambil dalam pembuatan rencana dalam hal ini rencana makro dari pengembangan personil diantaranya adalah:

- a. Menetapkan sasaran pengembangan personil mencakup: efektivitas kedudukan, transisi kedudukan, pengembangan profesional, pengembangan pribadi, keamanan kedudukan, perbaikan unit dan sistem.
- b. Menetapkan pihak-pihak yang harus dikembangkan, apakah personil dalam golongan tertentu atau personil yang memiliki pangkat dengan ciri-ciri tertentu atau seluruh personil, serta bagaimana sifat partisipasinya apakah wajib diikuti atau sukarela.

- c. Menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan, mengarahkan dan menilai program.
- d. Menentukan waktu, staf, fasilitas, dana dan sumber lain yang digunakan untuk mendukung program.
- e. Menentukan jenis kegiatan penelitian untuk mengidentifikasi masalah, faktor pendukung dan penghambat, dan sikap serta minat personil terhadap pengembangan, sebagai dasar perencanaan program.
- f. Menentukan strategi belajar/kegiatan yang efektif untuk mencapai sasaran/target yang telah ditentukan.
- g. Menentukan langkah-langkah kegiatan untuk memulai, melaksanakan serta mempertahankan keseimbangan program.
- h. Menentukan langkah-langkah/kegiatan untuk melakukan perbaikan secara kontinu.
- i. Menentukan langkah-langkah untuk memberikan motivasi agar personil terdorong untuk meningkatkan kemampuannya dalam rangka memberikan sumbangan tercapainya suatu sistem.

Keputusan-keputusan tersebut, diperlukan dalam pengembangan kemampuan personil sebagai dasar konseptual untuk membuat rencana kegiatan yang terpadu. Adapun alat-alat perencanaan yang dapat digunakan untuk menjabarkan keputusan-keputusan makro adalah: (1) kebijakan pengembangan personil, (2) proses penganggaran dan perencanaan pengembangan, (3) petunjuk dari riset, (4) prinsip-prinsip pengembangan, (5) pendekatan pengembangan, (6) penjabaran tujuan, dan (7) peranan sub-sistem.

2. Fase Pembuatan Program

Fase pembuatan program pengembangan personil atau sering disebut rencana mikro, terdapat beberapa aspek penting yang mendasari fase ini seperti:

a. Sistem Informasi Pengembangan Personil

Munculnya kebutuhan pengembangan dapat diartikan sebagai akibat kesenjangan antara penampilan aktual dengan yang diharapkan. Sistem informasi sebagai salah satu alat pengembangan personil adalah menunjuk pada seperangkat standar kinerja yang dirancang dengan seksama untuk setiap kedudukan. Standar penampilan kedudukan

menentukan hasil yang diharapkan dengan seksama untuk setiap kedudukan. Standar penampilan kedudukan menentukan hasil yang diharapkan dan memberikan dasar untuk persiapan komponen kedua sistem informasi yaitu, fakta-fakta dan hasil observasi analisis kesenjangan antara standar penampilan kedudukan dengan penampilan aktual.

b. Program Pengembangan

Secara garis besar hal-hal yang termuat dalam program pengembangan yaitu: misi, sasaran unit, standar penampilan kedudukan yang dikembangkan, rancangan sistem informasi pengembangan, kebutuhan kegiatan pengembangan individual dan kelompok.

c. Format Program Pengembangan

Format yang dimaksudkan di sini adalah, penjabaran kebutuhan pengembangan ke dalam elemen-elemen yang divisualisasikan ke dalam program-program kebutuhan pengembangan meliputi:

- 1) Isi program; beberapa hal yang harus dipertimbangkan berkaitan dengan isi dari suatu program adalah: a) teori, konsep dan prinsip, b) pola penerapan.
- 2) Metode program; memilih metode yang dinilai efektif untuk diterapkan dari beberapa metode yang ada, disesuaikan dengan faktor-faktor: Sasaran program, jumlah personil, biaya, kemampuan personil, alat bantu dan kemampuan belajar personil. Metode-metode tersebut diantaranya adalah, a) belajar mandiri; b) belajar dengan tutor; c) belajar kelompok; dan d) kombinasi.
- 3) Bentuk program; fokus program pengembangan dapat terletak pada *on the job*, *off the job* maupun kombinasi. Bentuk program *on the job* antara lain dapat berupa induksi, penyesuaian kedudukan, penataran dan latihan, intership, asistensi dan program-program khusus untuk personil tertentu. Sedangkan bentuk program *off the job* dapat berupa konferensi, kerja lapangan, kursus-kursus atau pendidikan/kursus pengembangan individual.
- 4) Partisipasi; bentuk-bentuk partisipasi personil dalam program pengembangan dibedakan atas partisipasi sukarela yakni, partisipasi yang bukan merupakan prasyarat yang harus dipenuhi individu dan partisipasi wajib yakni, apabila peningkatan kemampuan menjadi

kebutuhan utama yang harus dipenuhi. Bentuk partisipasi juga tergantung pada sasaran atau target yang akan dicapai.

- 5) Sumber-sumber; untuk program pengembangan personil, sumber-sumber yang dimaksud meliputi: pengajar, fasilitas, dana, waktu, materil dan organisasi itu sendiri.

3. Fase Implementasi Program

Berkaitan dengan fase implementasi, terdapat beberapa kriteria implementasi program pengembangan yakni;

- a) Administrasi dan dukungan kebijakan harus sungguh-sungguh nyata.
- b) Rasional atau alasan program pengembangan jelas.
- c) Anggota staf profesional harus tahu dengan jelas kegiatan yang perlu dilakukan.
- d) Harus ada kesesuaian, kualitas dan koordinasi materi yang akan digunakan.
- e) Harus ada relevansi dan realisasi profesional.
- f) Rencana hendaknya memungkinkan untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- g) Jalur komunikasi dan umpan balik harus merupakan bagian dalam proses program bantuan dan modifikasi harus dapat dilihat dalam semua komponen sistem.

Unit pelaksana adalah, unit dalam organisasi yang memiliki peran menjalankan atau mengimplementasikan suatu program yang berasal dari kebijakan pusat. Artinya, tanggung jawab pelaksanaan program diserahkan pada pimpinan-pimpinan unit sehingga personil yang berada pada level ini perlu secara jelas menguasai program yang akan dijalankan, sebab keberhasilan dan kegagalan program akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin pada level ini.

4. Fase Evaluasi Program

Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam fase evaluasi program adalah:

- a. Informasi dalam proses pengembangan yaitu, bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol serta membina pengembangan personil.
- b. Informasi tentang tingkat efektivitas pengetahuan teknis yang diterapkan dalam proses pengembangan.

c. Program pengembangan agar benar-benar membantu pihak lembaga untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Kelemahan yang sering muncul dalam program pengembangan personil adalah, tidak adanya evaluasi atau evaluasi hanya dilakukan setelah program berakhir, hal ini sering terjadi karena pemahaman dan penafsiran konsep evaluasi secara sempit. Kelemahan-kelemahan dalam suatu program sebenarnya dapat diantisipasi dengan melakukan evaluasi di saat proses berlangsung, hal ini akan berguna dalam mengarahkan, mengatasi masalah dan menghindari penyimpangan-penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan.

Adapun kriteria yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah sasaran yang diinginkan telah tercapai atau tidak yaitu;

- a. Penambahan kemampuan personil setelah mengikuti program pengembangan.
- b. Motivasi dan penampilan personil meningkat, yang ditunjukkan dengan meningkatnya keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- c. Peningkatan produktivitas yang ditunjukkan dengan hasil-hasil karya baru yang lebih baik.

Marwansyah dan Mukaram (2000:65) berpendapat bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yaitu: (1) mencegah keusangan keterampilan pada setiap tingkat organisasi. Setiap organisasi berkewajiban membantu para pekerjanya untuk meningkatkan keterampilan berdasarkan minat dan bakat mereka, selain untuk memenuhi kebutuhan organisasi, dan (2) pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk mempersiapkan pekerja agar dapat menjalankan tugas yang lebih tinggi jenjangnya. Maka biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan sumber daya manusia seharusnya dipandang sebagai suatu investasi dalam bidang sumber daya manusia.

B. Pengembangan Tenaga Kependidikan

Kegiatan pengembangan tenaga kependidikan dilakukan atas dasar prakarsa institusi, kelompok maupun individu. Dilihat dari perspektif institusi, kegiatan ini dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian (Castetter, 1981). Pengembangan tenaga kependidikan atas dasar institusi adalah penting, namun yang tidak kalah pentingnya

adalah prakarsa personal tenaga kependidikan untuk menjalani proses pengembangan profesional.

Pembinaan atau pengembangan guru merupakan usaha-usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap guru yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jejang pendidikan (sekolah-sekolah). Tujuan dari pengembangan/pembinaan guru yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikirnya, sikap terhadap pekerjaannya dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Menurut Djam'an Satori (1989) dalam disertasinya memberikan arti bahwa pembinaan profesional guru adalah sebagai usaha yang sifatnya memberikan bantuan, dorongan dan kesempatan pada pegawai untuk meningkatkan profesionalnya agar mereka dapat melaksanakan tugas utamanya dengan lebih baik, yaitu memperbaiki proses belajar mengajar dan meningkatkan mutu hasil belajar mengajar.

Pauline (Eric Hoyle, 1980) menyebutkan bahwa pengembangan kemampuan profesional guru dalam ruang lingkup pendidikan mengandung makna sebagai: (1) pertumbuhan setiap individu guru dalam pekerjaannya, (2) meningkatkan kepercayaan diri, (3) memperluas dan memantapkan keterampilan, (4) memperluas dan memperdalam pengetahuan sebagai upaya peningkatan serta penyegaran, (5) mempertinggi kesadaran terhadap pekerjaan.

Menurut Fakry Gaffar (1987) konsep pengembangan profesional mengandung dua arti, yaitu: (1) dikaitkan dengan usaha peningkatan kemampuan profesional yang dapat dilakukan secara independen pada tingkat sekolah oleh individu masing-masing dan (2) dikaitkan dengan jenjang karir kepegawaian dan ini harus dipolakan dari tingkat yang lebih tinggi

Pengembangan profesional guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan (Sudarwan, 2002:51), yaitu: (1) kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi;, (2) kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk mengembangkan pribadi guru secara lebih luas, dan (3) kebutuhan untuk mendorong keinginan guru membantu siswa dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.

Hal ini sejalan dengan pendapat B. Joyce (Hoyle, 1980) tiga kebutuhan pembinaan kemampuan profesional yang efektif yaitu: (1) Kebutuhan sosial akan suatu sistem pendidikan yang dapat mengadaptasi perkembangan kebutuhan lingkungan, (2) kebutuhan untuk mencari bentuk pengembangan kemampuan profesional yang sesuai dengan kriteria tugas sehari-hari, dan (3) kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong semangat hidup agar mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Secara substansial, merujuk pada pendapat di atas, pengembangan profesional guru sangat berkaitan dengan pembentukan nilai (*value*) para guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini, dipertegas oleh gambaran kondisi berikut ini bahwa, dalam mengajarkan nilai-nilai dan perkembangan karakter menjadi suatu hal yang sangat penting dalam sekolah-sekolah di Australia. Sekolah dan guru berkeinginan untuk mengimplementasi pendidikan berdasarkan nilai (Bereznicki & Hooper, 2003). Pihak-pihak yang lainnya dengan ketertarikan yang lebih luas dalam pendidikan siswa, seperti orang tua dan komunitas yang lebih luas, percaya bahwa inti dari nilai seharusnya diajarkan di sekolah (Bereznicki & Hooper, 2003).

Untuk mensukseskan program pengembangan profesional guru menurut Bruce Joyce (Sudarwan, 2002: 65) ada beberapa cara yang dapat dipakai, yaitu: (a) program harus menyeluruh dan harus ada kesesuaian, (b) efek partisipasi yang sama bagi guru-guru, (c) partisipan harus dilibatkan dalam proses perencanaan, (d) memungkinkan bagi guru mengakses kebutuhan-kebutuhan lokal, (e) program-program diarahkan dan terfokus pada guru.

Berdasarkan uraian di atas, jadi pengembangan guru harus dilaksanakan dan didasarkan pada kebutuhan individu dan lembaga yang direncanakan. Kegiatan haruslah dilaksanakan secara cermat dan sistematis dengan melibatkan berbagai pihak. Dengan demikian diharapkan dapat memberi dampak positif bagi orang yang menerima pengembangan dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Guru sebagai sumber daya mendapat tempat yang sangat penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Dalam lembaga pendidikan (sekolah) guru sebagai sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan. Guru sebagai ujung tombak dunia pendidikan, perlu mendapat kesempatan

untuk selalu mengaktualisasikan kemampuannya, demi tercapainya tujuan pendidikan serta memberikan penghargaan terhadapnya seperti terungkap pada pernyataan berikut:

Standar untuk penghargaan QTS merupakan pernyataan yang harus diketahui, dipahami dan mampu dilakukan oleh seorang guru yang sedang dilatih yang akan diberi penghargaan QTS. Mereka berkembang melalui sebuah proses konsultasi publik yang melibatkan peninjauan dan perkembangan inti, pijakan dan keterampilan lanjutan guru dan standar kesempurnaan guru. Jabatan guru dikenal sebagai suatu pekerjaan profesional, artinya jabatan ini memerlukan suatu keahlian khusus, sebagaimana orang menilai bahwa dokter, insinyur, ahli hukum, dan sebagainya sebagai profesi tersendiri, maka guru pun adalah suatu profesi tersendiri (Omar Hamalik, 2001:118). Pekerjaan ini tidak bisa dikerjakan oleh sembarang orang tanpa memiliki keahlian sebagai guru. Banyak orang yang pandai berbicara tertentu, namun orang demikian belum dapat disebut sebagai seorang guru.

Ada perbedaan yang prinsipil antara guru yang profesional dengan guru yang bukan profesional. Misalkan seorang petani sayur-sayuran yang bukan profesional tidak akan mengerti bagaimana cara menanam sayur-sayuran secara baik, bagaimana menggunakan pupuk dan tidak mengetahui bagaimana memelihara tanaman itu agar tumbuh dengan subur. Sebaliknya seorang petani sayuran yang profesional dia mengetahui dengan jelas tentang masalah penanaman sayur-sayuran itu, sehingga hasil kebun sayurannya akan lebih baik dariada petani yang pertama.

Demikian pula halnya seorang guru profesional, oleh karena dia menguasai betul tentang seluk beluk pendidikan dan pengajaran serta ilmu-ilmu lainnya. Tambahan lagi dia telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi guru dan memiliki keahlian khusus yang diperlukan untuk jenis pekerjaan ini, maka sudah dapat dipastikan bahwa hasil usahanya akan lebih baik. Karena pekerjaan guru adalah pekerjaan profesional, maka untuk menjadi guru harus pula memenuhi persyaratan yang berat. Beberapa di antaranya ialah: (1) harus memiliki bakat sebagai guru, (2) harus memiliki keahlian sebagai guru, (3) memiliki kepribadian yang baik dan terintegrasi, (4) memiliki mental yang sehat, (5) berbadan sehat, (6) memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas, dan (7) guru adalah seorang warga negara yang baik.

Menurut Abuddin Natta (2003:142) bahwa profesi seorang guru dalam garis besarnya ada tiga, yakni: (1) seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya dengan baik, (2) seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*transfer of knowledge*) kepada murid-muridnya secara efektif dan efisien, dan (3) seorang guru yang profesional harus berpegang teguh kepada kode etik profesional sebagaimana tersebut di atas.

Ibnul Muqaffa (1403 H) dalam kaitannya tentang perlunya akhlak yang baik bagi seorang guru yang profesional, mengatakan bahwaguru yang baik adalah guru yang mau berusaha memulai dengan mendidik dirinya, memperbaiki tingkah lakunya, meluruskan pikirannya dan menjaga kata-katanya terlebih dahulu sebelum menyampaikan kepada orang lain.

Sementara itu Imam Al Ghazali (tt) menyatakan bahwa, seorang guru yang menyampaikan ilmu pengetahuan harus berhati bersih, berbuat dan bersikap yang terpuji. Dengan demikian, guru harus bersikap sebagai pengayom, berkasih sayang terhadap murid-muridnya dan hendaknya memperlakukan mereka seperti anaknya sendiri. Guru harus selalu mengontrol, menasehati, memberikan pesan-pesan moral tentang ilmu dan masa depan anak didiknya dan tidak membiarkan mereka melanjutkan pelajarannya kepada yang lebih tinggi sebelum menguasai pelajaran sebelumnya dan memiliki akhlak yang mulia. Keseimbangan perkembangan keilmuan (akal) dan akhlak (hati-perilaku) merupakan hal yang harus selalu dikontrol oleh guru.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, seorang guru di samping sebagai pengajar, juga harus sebagai pendidik. Dengan demikian, di samping membimbing para siswa untuk menguasai sejumlah pengetahuan dan keterampilan (mengajar), seyogyanya guru juga membimbing siswa-siswanya mengembangkan segenap potensi yang ada dalam diri mereka (mendidik).

Dengan demikian, untuk dapat benar-benar menjadi pendidik, seorang guru tidak cukup hanya dengan menguasai bahan pelajaran, tetapi juga harus tahu nilai-nilai apa yang dapat disentuh oleh materi pelajaran yang akan diberikan kepada para siswa. Guru harus tahu sifat-sifat kepribadian apa yang dapat dirangsang pertumbuhannya melalui materi pelajaran yang akan disajikan. Dalam kaitan ini dapat

dikemukakan suatu pertanyaan : apakah suatu gugus materi pelajaran matematika dipergunakan untuk merangsang pertumbuhan nilai-nilai kejujuran, ketelitian dan keuletan kerja pada diri para siswa? Dapatkah materi pelajaran sejarah dipergunakan untuk menumbuhkan sikap anak didik agar selalu melakukan perbuatan yang baik dan meninggalkan perbuatan yang buruk? Dapatkah pelajaran olah raga diarahkan untuk menumbuhkan sikap sportivitas, kerjasama, kejujuran, dan keuletan? Jika pertanyaan-pertanyaan tersebut jawabannya dapat, maka bagaimana caranya?

Memupuk sikap, keterampilan serta kemampuan untuk dapat mengajar dan mendidik sekaligus memerlukan ikhtiar dan waktu. Tanpa ikhtiar yang sungguh-sungguh, akan mudah sekali bagi seorang guru untuk terjebak ke dalam perbuatan pamer pengetahuan ketika berdiri di depan kelas. Guru yang baik pun dapat sesekali jatuh ke dalam kesalahan ini, ia sibuk di depan kelas namun tidak mendidik dan tidak pula mengajar, tetapi asyik membeberkan pengetahuan yang dimilikinya dan senang menikmati kekaguman yang diperlihatkan siswa-siswanya.

Selama unjuk pengetahuan ini terjadi tanpa sengaja, dan dampak yang ditimbulkannya adalah kekaguman siswa, dapat dinilai situasinya masih wajar. Tetapi apabila pamer pengetahuan ini sudah merupakan perbuatan yang disengaja, apabila guru memang sudah mengarah kepada keinginan untuk memamerkan kehebatan pengetahuannya, maka secara pedagogis yang kita hadapi adalah suatu situasi yang sangat tidak etis. Yang kita hadapi dalam hal ini ialah guru yang menyalahgunakan kelemahan-kelemahan para siswa: kekurangan pengetahuan mereka, keterbatasan pengalaman hidup mereka dan ketidakberdayaan mereka menghadapi guru. Dalam hal ini dampak yang akan timbul bukan kekaguman, melainkan kebingungan siswa tentang pelajaran yang diterima dan ketakutan siswa terhadap sang guru. Sedihnya ialah bahwa tampaknya dalam masyarakat kita ada kelompok guru atau dosen, yang justru menikmati ketakutan dan kebingungan para siswa ini. Ini sungguh suatu sikap yang tidak etis dan tidak profesional.

Menurut Hasibuan (1993:3) bahwa mengajar adalah penciptaan sistem lingkungan yang memungkinkan proses belajar. Sistem lingkungan ini terdiri dari komponen-komponen yang saling mempengaruhi, yakni tujuan instruksional yang ingin dicapai, materi yang diajarkan, guru dan siswa yang harus memainkan peranan serta

ada dalam hubungan sosial tertentu, jenis kegiatan yang dilakukan, serta sarana dan prasarana belajar mengajar yang tersedia.

Jika seluruh komponen pendidikan dan pengajaran tersebut dipersiapkan dengan sebaik-baiknya, maka mutu pendidikan dengan sendirinya akan meningkat. Namun dari seluruh komponen pendidikan tersebut, gurulah yang merupakan komponen utama. Jika gurunya berkualitas baik, maka pendidikan pun akan baik pula. Kalau tindakan para guru dari hari ke hari bertambah baik, maka akan menjadi lebih baik pulalah keadaan dunia pendidikan kita. Sebaliknya kalau tindakan dari hari ke hari makin memburuk, maka akan makin bertambah parahlah dunia pendidikan kita. Guru-guru kita dapat disamakan dengan pasukan tempur yang menentukan kemenangan atau kekalahan dalam peperangan. Jika mereka ingin menang dalam pertempuran mereka harus memiliki kemampuan, penguasaan dan strategi tempur yang baik.

Dalam hubungan dengan keberhasilan dalam mendidik, maka guru harus mampu melaksanakan *inspiring teaching*, yaitu guru yang melalui kegiatan mengajarnya mampu mengilhami murid-muridnya. Melalui kegiatan mengajar yang memberikan ilham ini guru yang baik adalah guru yang mampu menghidupkan gagasan-gagasan yang besar, keinginan yang besar pada murid-muridnya. Kemampuan ini harus dikembangkan, harus ditumbuhkan sedikit demi sedikit. Untuk ini guru menyisihkan waktu untuk mencernakan pengalamannya sehari-hari dan memperluas pengetahuannya secara terus menerus. Untuk menjadi guru yang baik, di samping mengajar ia harus merenung dan membaca. Untuk ini guru membutuhkan waktu. Kalau waktu dihabiskan untuk mengajar dari sekolah yang satu ke sekolah yang lain setiap hari, dari pagi sampai malam, maka tidak akan ada kesempatan baginya untuk meningkatkan kemampuannya sebagai pendidik. Dengan demikian tidak ada harapan baginya untuk meningkatkan mutu pendidikan kita.

Dengan demikian keberhasilan pendidikan sebagian besar ditentukan oleh mutu profesionalisme seorang guru. Guru yang profesional bukanlah guru yang hanya dapat mengajar dengan baik, tetapi juga guru yang dapat mendidik. Untuk ini selain harus menguasai ilmu yang diajarkan dan cara mengajarnya dengan baik, seorang guru juga harus memiliki akhlak yang mulia. Guru juga harus mampu meningkatkan pengetahuannya dari waktu ke waktu, sesuai dengan perkembangan zaman. Berbagai perubahan yang diakibatkan oleh

kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi juga harus diantisipasi oleh guru. Dengan demikian seorang guru tidak hanya menjadi sumber informasi, ia juga dapat menjadi inovator, inspirator, dinamisator, fasilitator, katalisator, evaluator dan sebagainya.

Volmer dan Mills (1966) mengemukakan bahwa pada dasarnya profesi adalah sebagai suatu spesifikasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui studi dan training, bertujuan mensuplai keterampilan melalui pelayanan dan bimbingan pada orang lain untuk mendapatkan bayaran (*fee*) atau gaji. Jika dikaitkan dengan kajian sosiologi, maka dipersepsikan bahwa profesi itu sesungguhnya suatu jenis model atau tipe pekerjaan ideal, karena dalam realitasnya bukanlah hal yang mudah untuk mewujudkannya.

Mc. Cully (1969) mengungkapkan suatu pengertian bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional menuntut dipergunakannya teknik atau prosedur yang berlandaskan intelektualitas yang secara sengaja harus dipelajari kemudian secara langsung dapat diabadikan pada orang lain. Adanya landasan intelektualitas ini membedakan seseorang yang profesional dengan teknik ini, sebab definisi di atas memberikan gambaran seorang profesional dalam melakukan pekerjaan dituntut memiliki filosofi yang mantap dan penuh pertimbangan rasional.

Dilihat dari ruang lingkup serta fungsi pekerja profesional sebagaimana yang disebut di atas memberi makna yang sama terhadap tenaga kependidikan atau guru. Sebab profesi guru dituntut juga memiliki akuntabilitas yaitu tanggungjawab terhadap keberhasilan dari lulusan suatu program pendidikan yang tidak hanya ditentukan oleh pengelola program tetapi juga oleh masyarakat pengguna. Di samping definisi di atas dari pendapat Edgar juga dapat dimaknai bahwa profesi adalah satu set pekerjaan yang telah dikembangkan secara khusus sesuai dengan norma dalam mengarahkan peran-peran yang akan dilakukan di masyarakat.

Cogen (1953) menjelaskan bahwa profesi adalah suatu jabatan (*vocation*) dalam pelaksanaannya seseorang lebih dulu memperoleh ilmu pengetahuan teoritis secara struktur dengan cara belajar pada suatu jurusan yang relevan dengan profesi. Uraian di atas menegaskan bahwa profesi adalah pelayanan jabatan yang bermanfaat dan bernilai bagi masyarakat sebagai suatu spesialisasi dari jabatan intelektual yang diperoleh melalui ilmu pengetahuan teori secara struktur. Jadi, profesi

itu adalah suatu lapangan pekerjaan dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi tinggi menyikapi pekerjaan serta berorientasi pada pelayanan. Ada tiga ahli yang memberikan komentar tentang status profesional, yaitu :

1. Caplow (1954) mengemukakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan yang berkaitan dengan profesionalisasi yaitu: (1) menetapkan suatu asosiasi profesi, (2) menetapkan titel pekerjaan, dan (3) membuat kode etik.
2. Greenwood (1957) mengemukakan bahwa apa yang dikemukakan oleh Caplow belum sepenuhnya memiliki kriteria profesional, alasannya bahwa pekerjaan boleh dialokasikan sepanjang kontinum yang bergerak dari ukuran terendah sampai tertinggi, kemudian pemilihan profesi sebagai atribut untuk peningkatan gelar profesi menjadi demikian besar di satu sisi dan di sisi lain tidak begitu besar atau kurang, artinya bahwa pengakuan profesi oleh masyarakat itu berada di sepanjang kontinum asosiasi yang timbul pada masyarakat, kolega, agensi kemasyarakatan, dan profesi lain.
3. Wilensky (1964) menjelaskan bahwa proses profesionalisasi dikatakan sudah ada apabila kemampuan seseorang meningkat, dia memberikan urutan penting secara progresif untuk menjelaskan profesionalisasi dalam jabatan, yaitu; (a) staff mulai bekerja dengan *full time* dengan mengerjakan yang dibutuhkan, (b) sekolah menetapkan training yang establis, (c) bentuk asosiasi profesi, (d) memberi dukungan legal untuk melindungi teritorial pekerjaan, dan (e) menerbitkan suatu kode etik formal.

Berdasarkan uraian di atas menurut Syaiful Sagala (2000:197) bahwa profesionalisasi adalah proses suatu usaha menuju ke arah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, memiliki kode etik berkemampuan, memiliki kode etik profesionalisasi, serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model profesional sebagai jabatan elite. Proses ini suatu model yang mengadopsi refleksi sosial suatu jabatan sehingga menjadi titel suatu profesi.

Kemudian Sutisna (1983:303) menegaskan bahwa, konsep profesionalisasi dapat dipakai untuk menunjukkan kepada bahwa suatu proses yang dinamis dalam mana pekerjaan-pekerjaan mengubah sifat-

sifatnya yang esensial ke arah profesi yang sungguh, walaupun beberapa dari mereka mungkin tidak banyak bergerak terlalu jauh ke arah lain.

Profesional dapat berkembang menjadi jabatan profesional, sejalan dengan itu Komarudin (2000:205) mengemukakan bahwa profesional berasal dari bahasa Latin yaitu profesia, pekerjaan, keahlian, jabatan, jabatan guru besar. Seseorang yang melibatkan diri dalam salah satu keahlian yang harus dipelajari dengan khusus; lawan amatir. Sedangkan kamus besar bahasa Indonesia (1983:769) menyatakan bahwa profesional adalah orang yang melakukan olah raga dengan menerima bayaran; pemain bayaran: lawan dari amatir. Artinya, profesional adalah kata benda lawan dari amatir, sebagai aplikasi pada seseorang yang menerima pembayaran dari kegiatan apa yang dilakukan dalam tugasnya.

Jarvis (1983) menjelaskan profesional dapat diartikan bahwa seorang yang dilakukan suatu tugas profesi juga sebagai seorang ahli (*expert*) apabila dia secara spesifik memperolehnya dari belajar. Langford Gleen (1978) mengatakan bahwa seorang profesional walaupun melakukan pekerjaan atau tidak selalu bertindak sebagai pelaku untuk kepentingan profesinya sebagai agen untuk yang lain. Jabatan profesi juga sebagai seorang ahli (*expert*) melaksanakan tugas atas dasar kaidah keilmuan secara objektif, bukan atas dasar pesanan pihak-pihak tertentu yang berkepentingan. Profesi mengandung makna dan pengertian pada suatu kepercayaan (*to profess mean to trust*), bahkan suatu keyakinan (*to belief in*) atau suatu kebenaran seperti pada ajaran agama atau kredibilitas seseorang sebagai profesional.

Freidson (1970) menjelaskan bahwa profesionalisme adalah sebagai komitmen untuk ide-ide profesional dan karir. Secara operatif profesionalisme memiliki aturan dan komitmen untuk memberi definisi jabatan keilmuan, teknik dan jabatan yang akan diberikan pada pelayanan masyarakat agar secara khusus pandangan-pandangan jabatan dikoreksi secara keilmuan dan etika sebagai pengukuhan terhadap profesionalisme. Profesionalisme tidak dapat dilakukan atas dasar perasaan, kemauan, pendapat, atau semacamnya tetapi benar-benar dilandasi oleh pengetahuan secara akademik.

Houle (1980) menjelaskan bahwa sekolah profesional harus membedakan mana ilmu yang esensial berkaitan dengan disiplin ilmunya dan tidak esensial sesuai dengan tuntutan profesional. Paure (1972) mengatakan bahwa profesionalisme harus mereduksi lama pendidikan

untuk memberikan kualifikasi dengan tanpa mengurangi standar dengan metodologi pengajaran yang tepat, percepatan proses belajar, menyeleksi ilmu yang diberikan, mengkombinasikan studi dengan pekerjaan secara langsung dalam fase-fase yang *terintegrated*.

Mengajar sebagai profesi menjadikan tugas guru secara langsung menyentuh manusia menyangkut kepentingan dan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang ke arah kedewasaan dan kemandirian melalui proses pembelajaran. Pengajaran yang dilakukan oleh guru itu dilaksanakan dalam interaksi edukatif antara guru dan murid yaitu antara keadaan internal dan proses kognitif siswa. Proses kognitif tersebut menghasilkan suatu hasil belajar yang terdiri dari informasi verbal, keterampilan intelek, keterampilan motorik, sikap, dan siasat kognitif. Karena itu guru menempati posisi yang lebih penting, karena ia akan membawa murid-muridnya ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai komunikator yang menghubungkan antara murid dengan guru.

Tahapan perkembangan yang harus ditempuh dalam suatu proses profesionalisme menurut Mc. Cully (1969) adalah: macam layanan unik yang diberikan standard kelompok profesi dalam lembaga *preservice*, pengakuan resmi terhadap program *preservice*, memberi pengakuan resmi pada perseorangan yang dianggap telah memiliki tingkatan kompetensi minimal sebagai tenaga profesional, tanggungjawab profesional penuh terhadap segala aspek pelaksanaan tugasnya dan kode etik kelompok profesional. Sedangkan Robert W. Richey (1974) mengemukakan ada tujuh ciri-ciri profesionalisasi jabatan guru, yaitu: (1) guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan, (2) guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan, (3) guru dituntut memiliki pemahaman serta keterampilan yang tinggi, (4) gurudalam organisasi profesional memiliki publikasi, (5) guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, dsb, (6) guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karir hidup (*a live carier*), dan (7) guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun lokal.

D. Westby Gibson (1965) mengemukakan bahwa ciri keprofesional ini mengacu pada pengakuan masyarakat luas dan melindungi anggotanya, tugasnya ciri keprofesional dikemukakannya adalah sebagai berikut : (a) pengakuan oleh masyarakat terhadap pelayanan tertentu, (b) memiliki sekumpulan bidang ilmu yang menjadi landasannya, (c) diperlukan

persiapan yang sistematis, (d) memiliki mekanisme untuk menyaring yang berkompeten, dan (e) memiliki organisasi profesional untuk melindungi kepentingan kelompok anggotanya.

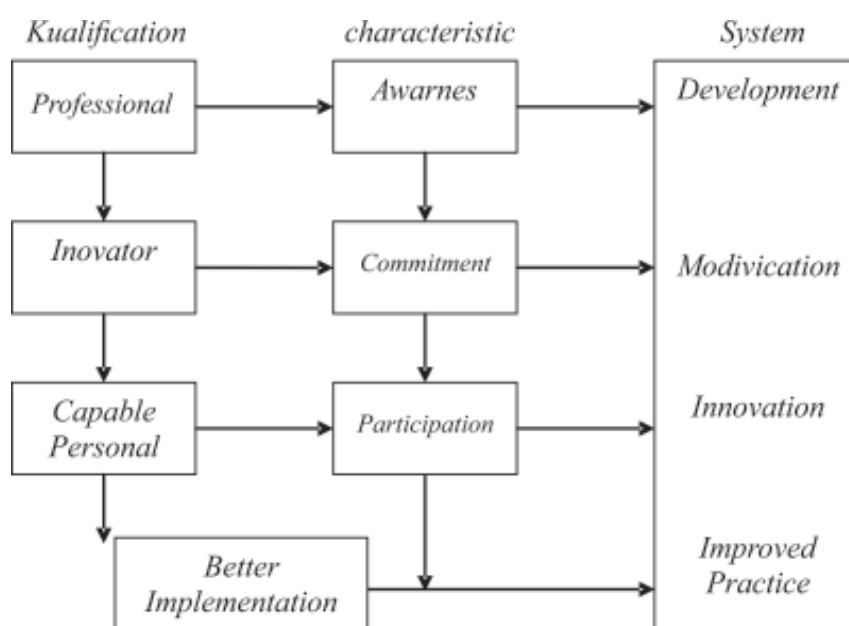
Sutisna (1983) mengemukakan bahwa ada beberapa alasan yang perlu dipertimbangkan untuk membuat asosiasi guru menjadi kuat, yaitu: pimpinan asosiasi guru harus percaya bahwa lembaga asosiasi itu secara spesifik ada dan diyakini dapat membuat seseorang menjadi guru yang baik, penentuan persyaratan khusus melaksanakan training khusus untuk seluruh guru, dan program ini menjadi kontrol terhadap profesi dengan menciptakan kondisi kreatif yang dapat membuat guru berkemampuan tinggi serta training profesional yang dilaksanakan asosiasi profesional pendidikan merupakan simbol kesatuan dalam ruang lingkup profesional pendidikan. Kemudian asosiasi harus melayani dan memberi perlindungan jabatan khusus terhadap guru diperlukan jenis training yang amat diperlukan dalam lapangan pendidikan.

Conant (1963) mengemukakan ada beberapa alasan penting yang perlu dipertimbangkan membuat asosiasi guru menjadi kuat, yaitu: (1) pimpinan asosiasi percaya bahwa asosiasi itu membuat guru menjadi baik, (2) menentukan persyaratan khusus melaksanakan *training* seluruh guru, (3) *training* profesional yang dilaksanakan asosiasi profesi pendidikan, dan (4) untuk melayani dan memberi perlindungan khusus terhadap guru.

Winarno Surakhmad (1973) mengemukakan bahwa sebuah profesi dalam arti yang umum adalah bidang pekerjaan dan pengabdian tertentu, karena hakekat dan sifatnya membutuhkan persyaratan dasar keterampilan teknis dan kepribadian tertentu. Dalam bentuknya yang modern profesi ditandai oleh adanya pedoman-pedoman tingkah laku yang khusus mempersatukan mereka yang tergolong di dalamnya sebagai suatu *korps* ditinjau dari pembinaan etik jabatan.

Profesionalisasi guru belum selesai dengan hanya memberikannya lisensi mengajar setelah mereka berhasil menamatkan pendidikannya di LPTK, hal yang demikian baru aspek formal karena kualifikasi formal ini masih perlu dijiwai dengan kualifikasi riil yang hanya mungkin diwujudkan dalam praktek yang menunjukkan teknik serta didukung sikap kepribadian yang mantap. Guru yang profesional harus memiliki: (1) kompetensi profesional, (2) kompetensi personal, (3) kompetensi sosial; dan (4) kemampuan memberikan pelayanan.

Pengembangan profesi guru berarti meningkatkan kualitas dan peningkatan pelayanan dalam pembinaan dan pengembangan karir tenaga profesional kependidikan khususnya guru nampaknya masih memerlukan pemikiran serta pengkajian lebih lanjut. Contohnya, dalam kaitannya dengan kurikulum. Adanya kurikulum baru perlu kemampuan pemahanan dan teknik yang memadai. Kemudian, orientasi pengembangan kemampuan guru dilihat dari segi kematangan profesionalitas tenaga kependidikan dan guru dapat divisualisasikan melalui gambar 3.1 berikut ini:



Gambar 3.1
Tingkatan Kualifikasi
Sistem Operation dengan Sistem *Improvement*
Sumber: (Syaiful Sagala, 2000 : 221)

Berdasarkan gambar di atas, kematangan guru dapat dibedakan atas: (1) untuk kebutuhan pengajaran dan menjamin kelancaran perputaran sistem diperlukan tenaga pengajar yang berkualitas, (2) tenaga berkualitas adalah sebagai agen perubahan (*committed change agent*), dan (3) tenaga profesional adalah pengembang sistem (*system developer*).

Melihat ketiga tingkatan kualifikasi tenaga profesional kependidikan dengan segala ciri khas dan dampaknya terhadap sistem dapat dilihat pada program pengembangan secara berkesinambungan seperti dapat dijelaskan pada kasus berikut: Studi di Cambridge tentang *continuing professional development* (CPD) memiliki tujuan untuk mengeksplorasi provisi dan iklim CPD dari profesionalisme yang baru. Konsep ini menunjukkan sebuah penglihatan masa depan tentang nilai efisiensi, kompetisi, monitoring dan akuntabilitas untuk meningkatkan status guru.

Dengan demikian, apabila seorang guru telah memiliki kompetensi, maka guru tersebut telah memiliki hak profesional, seperti: mendapat kesempatan mengakses informasi, mendapat pengakuan dan perlakuan hukum, memiliki kebebasan untuk mengambil langkah-langkah interaksi edukatif, menikmati kepemimpinan teknis, menerima perlindungan dan penghargaan yang wajar, dan mengembangkan kebebasan kompetensi profesional secara individual maupun institusional.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa di pundak guru terdapat beban yang berat dan semakin menantang, karena tugas guru menyampaikan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada masyarakat, sementara daya dukung dan kemampuan masih amat terbatas. Disamping itu, ada kondisi lain yang perlu mendapat perhatian dari pihak penyelenggara pendidikan berkaitan dengan pengembangan kemampuan profesional guru, yaitu perbedaan temperamen guru dan pola interaksi signifikan pada penyerapan persistensi dan improvisasi dalam kinerja profesional dan tingkat emosional guru akan dipengaruhi oleh masalah pribadinya. Untuk itu, dalam pengembangan kemampuan profesional guru perlu diperhatikan beberapa elemen yang berkaitan dengan emosional guru seperti dapat dijelaskan berikut ini.

Goleman memberikan lima elemen *emotional intelligence*. Kelima hal ini adalah hal yang dibutuhkan untuk lebih cerdas dalam *emotional intelligence*, yaitu: (1) *self-awareness*, (2) motivasi, (3) peraturan diri, (4) empati, dan (5) penempatan diri dalam hubungan.

Ada sejumlah teknik yang dapat mendukung peningkatan *emotional intelligence*, seperti; *ice breaker*, pemanasan, menstrukturisasi aktivitas-aktivitas yang berbeda, mengizinkan berbagai gaya belajar yang berbeda, mendukung kerja kelompok, mengatur pencapaian, memfasilitasi diskusi.

Teknik peningkatan *emotional intelligence*, seperti; *ice breaker*, pemanasan, menstrukturisasi aktivitas-aktivitas yang berbeda,

mengizinkan berbagai gaya belajar yang berbeda, mendukung kerja kelompok, mengatur pencapaian, memfasilitasi diskusi dan sebagainya merupakan upaya yang lebih realistik berkaitan dengan pembentukan iklim kerja yang akan bermuara pada kepuasan kerja. Apabila terbentuk kepuasan kerja guru, maka akan menumbuhkan motivasi kerja yang akan berdampak pada kualitas mengajar guru.

Dengan demikian, maka motivasi kerja merupakan bagian penting bagi guru untuk menjalankan proses belajar mengajar. Hal ini merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Peristiwa belajar mengajar banyak berakar pada berbagai pandangan dan konsep. Oleh karena itu, perwujudan proses belajar mengajar dapat terjadi dalam berbagai model. Bruce Joyce dan Marshal Weil mengemukakan 22 model mengajar yang dikelompokkan ke dalam empat hal, yaitu: (1) proses informasi, (2) perkembangan pribadi, (3) interaksi sosial, dan (4) modifikasi tingkah laku, (Joyce & Well, *Models of Teaching*, 1980).

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbal balik antara guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Interaksi dalam peristiwa belajar mengajar mempunyai arti yang lebih luas, tidak sekedar hubungan antara guru dan siswa, tetapi berupa interaksi edukatif. Dalam hal ini bukan hanya penyampaian pesan berupa materi pelajaran, melainkan penanaman sikap dan nilai pada diri siswa yang sedang belajar.

Proses belajar mengajar mempunyai makna dan pengertian yang lebih luas daripada pengertian mengajar. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Antara kedua kegiatan ini terjalin interaksi yang saling menunjang untuk lebih memahami pengertian proses belajar mengajar, ada baiknya diuraikan dahulu istilah-istilah berikut ini: peranan guru adalah terciptanya serangkaian tingkah laku yang saling berkaitan yang dilakukan dalam suatu situasi tertentu berhubungan dengan kemajuan perubahan tingkah laku dan perkembangan siswa yang menjadi tujuannya (Wrightman, 1977).

C. Kompetensi Guru

Kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Orang yang pandai bicara dalam bidang-bidang tertentu, belum dapat disebut sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Proses dalam pengertiannya di sini merupakan interaksi semua komponen atau unsur yang terdapat dalam belajar mengajar yang satu sama lainnya saling berhubungan (*interdependent*) dalam ikatan untuk mencapai tujuan. Yang termasuk komponen belajar mengajar antara lain tujuan instruksional yang hendak dicapai, materi pelajaran, metode mengajar, alat peraga pengajaran, dan evaluasi sebagai alat ukur tercapai tidaknya tujuan.

Semuanya ini saling berkaitan yang dapat digambarkan dalam uraian berikut:

Proses belajar mengajar, yang pertama kali dilakukan adalah merumuskan tujuan pembelajaran khusus (TPK) yang akan dicapai. Setelah merumuskan TPK, langkah berikutnya ialah menentukan materi pelajaran yang sesuai dengan tujuan tersebut. Selanjutnya menentukan metode mengajar yang merupakan wahana pengembangan materi pelajaran sehingga dapat diterima dan menjadi milik siswa. Kemudian menentukan alat peraga pengajaran yang dapat digunakan untuk memperjelas dan mempermudah penerimaan materi pelajaran oleh siswa serta dapat menunjang tercapainya tujuan tersebut. Langkah yang terakhir adalah menentukan alat evaluasi yang dapat mengukur tercapai tidaknya tujuan yang hasilnya dapat dijadikan sebagai *feed back* bagi guru dalam meningkatkan kualitas mengajarnya maupun kuantitas belajar siswa. Dari uraian ini jelaslah bahwa belajar mengajar merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai komponen yang berkaitan satu sama lain, dan merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan.

Belajar diartikan sebagai proses perubahan tingkah laku pada diri individu berkat adanya interaksi antara individu dan individu dengan lingkungannya. Burton menyatakan “*Learning is a change in the individual due to instruction of that individual and his environment, which feels a need makes him more capable of dealing adequately with his environment*”, (W.H. Burton, *The Guidance of Learning Activities*, 1944).

Dalam pengertian ini terdapat kata *change* atau perubahan yang berarti bahwa seseorang setelah mengalami proses belajar, akan mengalami perubahan tingkah laku, baik aspek pengetahuannya, keterampilannya, maupun aspek sikapnya. Misalnya dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak sopan menjadi sopan. Kriteria keberhasilan dalam belajar di antaranya ditandai dengan terjadinya perubahan tingkah laku pada diri individu yang belajar.

Mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan tanggungjawab moral yang cukup berat. Berhasilnya pendidikan pada siswa sangat tergantung pada pertanggungjawaban guru dalam melaksanakan tugasnya. Mengajar merupakan suatu perbuatan atau pekerjaan yang bersifat unik, tetapi sederhana. Dikatakan unik karena hal itu berkenaan dengan manusia yang belajar, yakni siswa, dan yang mengajar, yakni guru, dan berkaitan erat dengan manusia di dalam masyarakat yang semuanya menunjukkan keunikan. Dikatakan sederhana karena mengajar dilaksanakan dalam keadaan praktis dalam kehidupan sehari-hari, mudah dihayati oleh siapa saja. Mengajar pada prinsipnya membimbing siswa dalam keadaan belajar mengajar atau mengandung pengertian bahwa mengajar merupakan suatu usaha mengorganisasi lingkungan dalam hubungannya dengan anak didik dan bahan pengajaran yang menimbulkan proses belajar. Pengertian ini mengandung makna bahwa guru dituntut untuk dapat berperan sebagai organisator kegiatan belajar siswa dan juga hendaknya mampu memanfaatkan lingkungan, baik yang ada di kelas maupun yang ada di luar kelas, yang menunjang kegiatan belajar mengajar.

Dalam pengertian lain dikatakan bahwa *teaching is the guidance of learning activities* (W.H. Burton) pemahaman akan pengertian dan pandangan akan banyak mempengaruhi peranan dan aktivitas guru dalam mengajar. Sebaliknya, aktivitas guru dalam mengajar serta

aktivitas siswa dalam belajar sangat bergantung pula pada pemahaman guru terhadap mengajar. Mengajar bukan sekedar proses penyampaian ilmu pengetahuan, melainkan terjadinya interaksi manusiawi dengan berbagai aspeknya yang cukup kompleks. Guru dalam proses belajar mengajar memiliki multi peran sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator, fasilitator dan evaluator.

Hakikat belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi atau hubungan timbal balik antara guru dan siswa itu merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Proses belajar mengajar mempunyai makna dan pengertian yang lebih luas daripada pengertian mengajar. Dalam proses belajar mengajar tersirat adanya satu kesatuan kegiatan yang tak terpisahkan antara siswa yang belajar dan guru yang mengajar. Antara kedua kegiatan ini terjalin interaksi yang saling menunjang.

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kuantitas dan kualitas pengajaran yang dilaksanakan. Oleh sebab itu, guru harus memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar bagi siswanya dan memperbaiki kualitas mengajarnya. Hal ini menuntut perubahan-perubahan dalam pengorganisasian kelas, penggunaan metode mengajar, strategi belajar mengajar, maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola proses belajar mengajar, bertindak selaku fasilitator yang berusaha menciptakan kondisi belajar mengajar yang efektif sehingga memungkinkan proses belajar mengajar, mengembangkan bahan pelajaran dengan baik, dan meningkatkan kemampuan siswa untuk menyimak pelajaran dan menguasai tujuan-tujuan pendidikan yang harus mereka capai.

Hasil belajar yang dicapai oleh siswa sangat erat kaitannya dengan rumusan tujuan instruksional yang direncanakan guru sebelumnya. Hal ini dipengaruhi pula oleh kemampuan guru sebagai perancang (*designer*) belajar mengajar. Untuk itu guru dituntut menguasai taksonomi hasil belajar yang selama ini dijadikan pedoman dalam perumusan tujuan instruksional. Hanya saja masalahnya bagaimana implikasinya dalam

perencanaan belajar mengajar yang harus dibuat oleh guru sebelum mengajar dalam bentuk satuan pelajaran.

Banyak guru merasa sukar untuk menjawab pertanyaan yang diajukan kepadanya: (a) apakah pengajaran yang telah dilakukannya telah berhasil, dan apa buktinya, dan (b) apakah yang menjadi ukuran dalam menentukan keberhasilan tersebut.

Kajian dari dua pertanyaan di atas penting bagi guru, terutama dalam menilai secara jujur dan objektif dari usaha yang telah dilakukannya sebagai guru, untuk mengetahui apa dan sejauhmana siswa telah memperoleh manfaat dari proses pengajaran. Untuk menjawab pertanyaan tadi kita harus dapat menentukan terlebih dahulu apa yang menjadi kriteria dari keberhasilan pengajaran. Kriteria di sini dimaksudkan sebagai ukuran ataupun patokan dalam menentukan tingkat keberhasilan suatu pengajaran.

Dengan adanya kriteria, maka pengajaran dapat diukur dari kriteria tadi, apakah telah sampai pada kriteria atautkah masih jauh, bahkan menyimpang dari kriteria. Mengingat pengajaran merupakan suatu proses yang dinamis untuk mencapai suatu tujuan yang telah dirumuskan, maka kita dapat menentukan dua kriteria yang bersifat umum, yaitu: (a) kriteria ditinjau dari sudut prosesnya (*by process*), dan (b) kriteria ditinjau dari sudut hasil yang dicapainya (*by product*).

Kriteria dari sudut proses menekankan kepada pengajaran sebagai suatu proses haruslah merupakan interaksi dinamis sehingga siswa, sebagai subjek yang belajar mampu mengembangkan potensinya melalui belajar sendiri, dan tujuan yang telah ditetapkan tercapai secara efektif. Sedangkan kriteria dari segi hasil atau produk menekankan tingkat penguasaan tujuan oleh siswa baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kedua kriteria tadi tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus merupakan hubungan sebab dan akibat. Dengan kriteria tersebut berarti pengajaran bukan hanya mengejar hasil yang setinggi-tingginya sambil mengabaikan proses tetapi keduanya ada dalam keseimbangan. Dengan kata lain, pengajaran tidak semata-mata *output oriented* tetapi juga *process oriented*.

Untuk mengukur keberhasilan pengajaran dari sudut prosesnya dapat dikaji melalui persoalan di bawah ini :

- a. Apakah pengajaran direncanakan dan dipersiapkan terlebih dahulu ?
- b. Apakah kegiatan siswa belajar dimotivasi guru ?

- c. Apakah siswa mempunyai kesempatan untuk mengontrol dan menilai sendiri hasil belajar yang dicapainya ?
- d. Apakah proses pengajaran dapat melibatkan semua siswa dalam kelas ?
- e. Apakah suasana proses belajar mengajar cukup menyenangkan ?

Mengkaji persoalan di atas menunjukkan bahwa keberhasilan proses pengajaran banyak dipengaruhi oleh variabel yang datang dari pribadi siswa sendiri, usaha guru dalam menyediakan dan menciptakan kondisi pengajaran, serta variabel lingkungan terutama sarana dan iklim yang memadai untuk tumbuhnya proses pengajaran. Keterpaduan dari tiga variabel di atas merupakan kunci keberhasilan pengajaran ditinjau dari sudut proses (Nana Sudjana, 2003:37).

Di samping tinjauan dari segi proses, keberhasilan pengajaran dapat dilihat dari segi hasil. Asumsi dasar ialah proses pengajaran yang optimal memungkinkan hasil belajar yang optimal pula. Ada korelasi antara proses pengajaran dengan hasil yang dicapai. Makin besar usaha untuk menciptakan kondisi proses pengajaran, makin tinggi pula hasil atau produk dari pengajaran itu. Berikut ini adalah beberapa persoalan yang dapat dipertimbangkan dalam menentukan keberhasilan pengajaran ditinjau dari segi hasil atau produk yang dicapai siswa oleh Nana Sudjana (2002:38), sebagai berikut: (a) apakah hasil belajar yang diperoleh siswa dari proses pengajaran nampak dalam bentuk perubahan tingkah laku secara menyeluruh, (b) apakah hasil belajar yang diperoleh siswa dari proses pengajaran mempunyai daya guna dan dapat diaplikasikan dalam kehidupan siswa, (c) apakah hasil belajar yang diperoleh siswa tahan lama diingat, dan (e) apakah yakin bahwa perubahan yang ditunjukkan oleh siswa merupakan akibat dari proses pengajaran.

Pengajaran adalah suatu usaha manusia yang bersifat kompleks, oleh sebab banyaknya nilai-nilai dan faktor-faktor manusia yang turut terlibat di dalamnya. Dikatakan sangat penting, sebab pengajaran adalah usaha membentuk manusia yang baik. Kegagalan pengajaran dapat merusak satu generasi masyarakat. Guru yang baik akan berusaha sedapat mungkin agar pengajarannya berhasil. Salah satu faktor yang bisa membawa keberhasilan itu ialah guru tersebut senantiasa membuat perencanaan mengajar sebelumnya. Pada garis besarnya, perencanaan mengajar berfungsi sebagai berikut: (1) memberi guru pemahaman yang lebih jelas tentang tujuan pendidikan sekolah, (2) membantu guru memperjelas

pemikiran tentang sumbangan pengajarannya terhadap pencapaian tujuan pendidikan, (3) menambah keyakinan guru atau nilai-nilai pengajaran yang diberikan dan prosedur yang dipergunakan, dan (4) membantu guru dalam rangka mengenal kebutuhan-kebutuhan murid, dan mendorong motivasi belajar (Oemar Hamalik, 2001:135).

Komponen lain dalam sistem pengajaran adalah evaluasi. Evaluasi pengajaran adalah merupakan komponen penting dalam sistem pengajaran, sedangkan sistem pengajaran sendiri merupakan implementasi kurikulum, sebagai upaya untuk menciptakan belajar di kelas. Fungsi utama evaluasi dalam kelas adalah untuk menentukan hasil-hasil urutan pengajaran. Hasil-hasil dicapai langsung bertalian dengan penguasaan tujuan-tujuan yang menjadi target. Selain dari itu, evaluasi juga berfungsi menilai unsur-unsur yang relevan pada urutan perencanaan dan pelaksanaan pengajaran. Itu sebabnya, evaluasi menempati kedudukan penting dalam rancangan kurikulum dan rancangan pengajaran.

Ada tiga istilah yang saling berkaitan, yakni: evaluasi, pengukuran (*measurement*), dan *assessment*. Ketiga pengertian tersebut digunakan dalam rangka penilaian. Evaluasi menurut Kourilski (Oemar Hamalik, 2001:145) adalah *the act of determining the degree to which an individual or group possesses a certain attribute* (tindakan tentang penetapan derajat penguasaan atribut tertentu oleh individu atau kelompok). Proses evaluasi umumnya berpusat pada siswa. Ini berarti evaluasi dimaksudkan untuk mengamati hasil belajar siswa dan berupaya menentukan bagaimana menciptakan kesempatan belajar. Evaluasi juga dimaksudkan untuk mengamati peranan guru, strategi pengajaran khusus, materi kurikulum dan prinsip-prinsip belajar untuk diterapkan pada pengajaran. Fokusnya adalah bagaimana dan mengapa siswa bertindak dalam pengajaran serta apa yang mereka lakukan. Tujuan evaluasi untuk memperbaiki pengajaran dan penguasaan tujuan tertentu dalam kelas.

Menurut Percival sebagaimana dikutip oleh Oemar Hamalik (2001:146) menyatakan bahwa *evaluations are a series of activities that are designed to measure the effectiveness of a teaching/learning system as a whole* yang berarti evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengukur keefektifan sistem mengajar/belajar sebagai suatu keseluruhan.

Assessment adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengukur prestasi belajar (*achievement*) siswa sebagai hasil dari suatu program instruksional. Rumusan ini menunjukkan, bahwa hasil *assessment* terhadap siswa dapat digunakan sebagai bukti yang patut dipertimbangkan dalam rangka evaluasi pengajaran. Jadi, *assessment* bukan hanya menilai siswa melainkan sangat fungsional untuk menilai sistem pengajaran itu sendiri.

Prosedur *assessment* siswa harus *valid, reliable, practicable, fair*, dan berguna. Prosedur *assessment* yang valid adalah apabila secara aktual menguji apa yang hendak diuji, artinya mengukur tingkah laku yang telah ditentukan/dirumuskan pada tujuan. Prosedur *assessment reliable* adalah mengukur konsistensi dengan pertanyaan, pengetesan menghasilkan hasil yang sama yang dicapai oleh populasi siswa kendati dalam kondisi yang berbeda atau sebanding. Prosedur *assessment* yang praktis secara realitas murah biayanya sesuai dengan waktu dan mudah melaksanakannya. *Assessment* yang *fairness* dan *usefulness* karena *assessment* itu akurat yang merefleksikan tingkah laku yang diharapkan sebagaimana telah ditetapkan dalam tujuan pelajaran. Kegunaannya karena hasilnya memberikan umpan balik tentang kemampuan siswa (kekuatan dan kekurangan).

Pengukuran (*measurement*) berkenaan dengan pengumpulan data deskriptif tentang produk siswa dan atau tingkah laku siswa, dan hubungannya dengan standar prestasi atau norma. Evaluasi menunjuk pada teknik-teknik pengukuran, baik dalam rangka *assessment* siswa maupun terhadap proses instruksional menyeluruh, yang meliputi urutan instruksional (perencanaan, penyampaian, tindak lanjut) dan perubahan tingkah laku siswa yang dapat diamati (kognitif, psikomotorik, dan afektif). Aplikasi teknik-teknik pengukuran difokuskan pada dua jenis, yakni pengukuran acuan norma dan pengukuran acuan kriteria.

Evaluasi (penilaian) merupakan bagian penting dalam suatu sistem instruksional. Karena itu menurut Oemar Hamalik (2001) penilaian mendapat tanggungjawab untuk melaksanakan fungsi-fungsi pokok sebagai berikut: (1) fungsi edukatif, (2) fungsi institusional, (3) fungsi diagnostik, (4) fungsi administratif, (5) fungsi kurikuler, dan (6) fungsi manajemen.

Di samping program pendidikan, perencanaan pengajaran, proses pelaksanaan pun perlu dijadikan sasaran kegiatan penilaian, terutama

proses belajar mengajar yang berlangsung di lapangan. Ada sejumlah kriteria yang dapat digunakan dalam menilai proses belajar mengajar, antara lain adalah keterlaksanaannya oleh guru. Yang kita nilai di sini adalah sejauhmana kegiatan-kegiatan yang direncanakan itu dapat dilaksanakan oleh guru-guru tanpa kesukaran yang berarti. Ini penting untuk diketahui, sebab kegagalan dalam melaksanakan rencana yang telah ditetapkan akan banyak menentukan berhasil atau tidaknya suatu program yang sedang dikembangkan. Keterlaksanaan dipandang dari segi guru dapat dilihat dalam: (1) menyiapkan situasi belajar yang diharapkan, (2) menyediakan perlengkapan pengajaran yang diperlukan, (3) membantu para siswa dalam melaksanakan kegiatannya, (4) menggunakan teknik penilaian yang ditetapkan dalam rencana, dan (5) memelihara disiplin kelas selama kegiatan berlangsung (Nana Sudjana, 2001:230).

Selanjutnya, Soetjipto dan Rafli Kosasi (1999:163) mengatakan bahwa evaluasi merupakan tahapan penting dalam suatu kegiatan. Diantara jenis evaluasi adalah evaluasi program pengajaran. Tingkat keberhasilan program diukur dengan membandingkan hasil dengan target yang dirumuskan dalam rencana. Hasil perbandingan menunjukkan tingkat efektivitas program yang dimaksud dengan tingkat efisiensi adalah perbandingan antara hasil dengan sumber yang dipergunakan.

Guru perlu mempelajari evaluasi program karena dua alasan, yaitu: *pertama*, evaluasi program memberikan balikan tentang hasil kerjanya, sehingga berdasarkan itu ia dapat memperbaiki unjuk kerjanya; dan *kedua*, evaluasi program merupakan bentuk pertanggungjawaban guru atas tugas yang dibebankan sekolah dan masyarakat kepadanya. Pekerjaan guru perlu dinilai hasilnya untuk mengetahui prestasi atau keberhasilannya dan kelemahan atau kekurangannya setelah tenggang waktu tertentu. Di samping itu juga penilaian dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan atau ketidaktepatan kegiatan guru baik dari metode mengajar, strategi mengajar maupun perencanaan mengajar. Moh. Uzer Usman (2001:18) berpendapat bahwa prestasi kerja guru dapat dicapai secara optimal apabila guru memiliki motivasi kuat dalam melaksanakan tugasnya dan memiliki kompetensi profesional yang meliputi: menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program

pengajaran dan menilai hasil dari proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.

Prestasi kerja guru adalah suatu yang dihasilkan oleh guru berupa tingkat keberhasilan siswa yang dinyatakan dalam bentuk skor. Adapun indikator prestasi kerja guru adalah: (1) keberhasilan di bidang pengajaran, (2) keberhasilan di bidang bimbingan, (3) keberhasilan di bidang pengabdian di masyarakat, dan (4) keberhasilan di bidang kedisiplinan. Prestasi kerja guru dengan indikator sebagaimana tersebut di atas, menurut Surya (2003) bahwa guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu, juga ditunjukkan melalui tanggungjawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianannya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggungjawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara dan agamanya.

D. Profesionalisme Guru

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

Lebih lanjut Surya (2003) berpendapat bahwa profesionalisme guru mempunyai makna penting, yaitu: (1) profesionalisme memberikan jaminan perlindungan kepada kesejahteraan masyarakat umum; (2) profesionalisme guru merupakan suatu cara memperbaiki profesi pendidikan yang selama ini dianggap oleh sebagian masyarakat rendah; (3) profesionalisme memberikan kemungkinan perbaikan dan pengembangan diri yang memungkinkan guru dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin dan memaksimalkan kompetensinya. Kualitas

profesionalisme ditunjukkan oleh lima sikap, yakni: (1) keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal, (2) meningkatkan dan memelihara citra profesi, (3) keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilannya; (4) mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi, dan (5) memiliki kebanggaan terhadap profesinya.

Soedijarto (E. Mulyasa, 2007:49) berpendapat bahwa guru sebagai jabatan profesional memerlukan pendidikan lanjutan dan latihan khusus (*advanced education and special training*), maka guru sebagai jabatan profesional, seperti dokter dan lawyer, memerlukan pendidikan pascasarjana. Namun, pascasarjana bagi jabatan profesional bukanlah program akademik, tetapi program profesional yang mengutamakan praktik.

Pemerintah melalui Presiden sudah mencanangkan guru sebagai profesi pada tanggal 2 Desember 2004. Guru sebagai profesi dikembangkan melalui: (1) sistem pendidikan, (2) sistem penjaminan mutu, (3) sistem manajemen, (4) sistem *remunerasi*, dan (5) sistem pendukung profesi guru. Dengan pengembangan guru sebagai profesi diharapkan mampu: (a) membentuk, membangun, dan mengelola guru yang memiliki harkat dan martabat yang tinggi di tengah masyarakat, (b) meningkatkan kehidupan guru yang sejahtera, dan (c) meningkatkan mutu pembelajaran yang mampu mendukung terwujudnya lulusan yang kompeten dan terstandar dalam kerangka pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan nasional pada masa mendatang. Selain itu, juga diharapkan akan mendorong terwujudnya guru yang cerdas, berbudaya, bermartabat, sejahtera, cangguh, elok, unggul, dan profesional. Guru masa depan diharapkan semakin konsisten dalam mengedepankan nilai-nilai budaya mutu, keterbukaan, demokratis, dan menjunjung akuntabilitas dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari.

Menurut Indra Djati Sidi (2003) bahwa seorang guru 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 anak didiknya, mempunyai jiwa kreatif dan produktif, mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya, dan selalu melakukan pengembangan diri secara terus

menerus (*continuous improvement*) melalui organisasi profesi, internet, buku, seminar, dan sebagainya. Dengan persyaratan semacam ini, maka tugas seorang guru bukan lagi *knowledge based*, seperti sekarang ini, tetapi lebih bersifat *competency based* yang menekankan pada penguasaan secara optimal konsep keilmuan dan perekayasaan yang berdasarkan nilai-nilai etika dan moral.

Konsekuensinya, seorang guru tidak lagi menggunakan komunikasi satu arah yang selama ini dilakukan, melainkan menciptakan suasana kelas yang kondusif sehingga terjadi komunikasi dua arah secara demokratis antara guru dengan siswa. Kondisi yang demikian diharapkan mampu menggali potensi dan kreativitas peserta didik. Dengan profesionalisme guru, maka guru masa depan tidak tampil lagi sebagai pengajar (*teacher*), seperti fungsinya yang menonjol selama ini, tetapi beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*), dan manajer belajar (*learning manager*). Sebagai pelatih, seorang guru akan berperan seperti pelatih olah raga.

Ia mendorong siswanya untuk menguasai alat belajar, memotivasi siswa untuk bekerja keras dan mencapai prestasi setinggi-tingginya, dan membantu siswa menghargai nilai belajar dan pengetahuan. Sebagai pembimbing atau konselor, guru akan berperan sebagai sahabat siswa, menjadi teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban dari siswa. Sebagai manajer belajar, guru akan membimbing siswanya belajar, mengambil prakarsa, dan mengeluarkan ide-ide baik yang dimilikinya. Dengan ketiga peran guru ini, maka diharapkan para siswa mampu mengembangkan potensi diri masing-masing, mengembangkan kreativitas, dan mendorong adanya penemuan keilmuan dan teknologi yang inovatif sehingga para siswa mampu bersaing dalam masyarakat global.

Ngalim Purwanto (2002) berpendapat bahwa sikap dan sifat-sifat guru yang baik adalah: (1) bersikap adil, (2) percaya dan suka kepada murid-muridnya, (3) sabar dan rela berkorban, (4) memiliki wibawa di hadapan peserta didik, (5) penggembara, (6) bersikap baik terhadap guru-guru lainnya, (7) bersikap baik terhadap masyarakat, (8) benar-benar menguasai mata pelajarannya, (9) suka dengan mata pelajaran yang diberikannya, dan (10) berpengetahuan luas.

Jadi, pada intinya bahwa guru profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan

pengajaran. Oleh karena itu, membedah aspek profesionalisme guru berarti mengkaji kompetensi yang harus dimiliki seorang guru.

Kompetensi menurut Usman (2005), adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.” Pengertian ini mengandung makna bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni : *pertama*, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diamati. *Kedua*, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, afektif dan perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh, Joni (1980). Sedangkan Roestiyah N.K. (1989) mengartikan kompetensi seperti yang dikutipnya dari pendapat W. Robert Houston sebagai suatu tugas memadai atau pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Sementara itu Piet dan Ida Sahertian (1990) mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat kognitif, afektif, dan *performance*.

Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya, Mc Ashan (E. Mulyasa, 2003). Sementara itu menurut Finch dan Crunkilton (E. Mulyasa, 2003), kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru yang sebenarnya, Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas (2003). Sementara itu, kompetensi menurut Kepmendiknas 045/U/2002 adalah: seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Lebih lanjut Gordon (E. Mulyasa, 2005) merinci beberapa aspek atau ranah yang ada dalam konsep kompetensi, yakni: *pertama*, pengetahuan (*knowledge*) yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai

dengan kebutuhannya. *Kedua*, pemahaman (*understanding*) kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien. *Ketiga*, kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan guru dalam memilih, dan membuat alat peraga sederhana untuk memberi kemudahan belajar kepada peserta didik. *Keempat*, nilai, yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain). *Kelima*, sikap, yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya. *Keenam*, minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan. Misalnya minat untuk mempelajari atau melakukan sesuatu.

Seseorang dianggap kompeten apabila telah memenuhi persyaratan, sebagai berikut: (1) landasan kemampuan pengembangan kepribadian, (2) kemampuan penguasaan ilmu dan keterampilan, (3) kemampuan berkarya (*know to do*), (4) kemampuan menyikapi dan berperilaku dalam berkarya sehingga dapat mandiri, menilai, dan mengambil keputusan secara bertanggungjawab, dan (5) dapat hidup bermasyarakat dengan bekerja sama, saling menghormati dan menghargai nilai-nilai pluralisme serta kedamaian (Suprodjo Pusposutardjo, 2002).

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pendidik berkewajiban: (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis, (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya (UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sementara itu, kompetensi sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial (PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Menurut UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia, (3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (4) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, (5) memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan, (6) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja, (7) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat, (8) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dan (9) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru. Pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi.

Menurut Surya (Seminar Sehari 6 Mei 2005) bahwa pengertian kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi guru tersebut meliputi: *pertama*, kompetensi

intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru, *kedua*, kompetensi fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi, *ketiga*, kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri. Kompetensi pribadi meliputi kemampuan-kemampuan dalam memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri, dan menghargai diri, *keempat*, kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif. Kompetensi sosial meliputi kemampuan interaktif, dan pemecahan masalah kehidupan sosial, dan *kelima*, kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, dan pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

BAGIAN



KEMAMPUAN GURU

A. Keterampilan Mengajar Guru

Standar kompetensi guru meliputi empat komponen, yaitu: (1) pengelolaan pembelajaran, (2) pengembangan potensi, (3) penguasaan akademik, dan (4) sikap kepribadian. Secara keseluruhan standar kompetensi guru terdiri dari tujuh kompetensi, yaitu: (a) penyusunan rencana pembelajaran, (b) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (c) penilaian prestasi belajar peserta didik, (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, (5) pengembangan profesi, (6) pemahaman wawasan pendidikan, dan (7) penguasaan bahan kajian akademik, Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas (2003).

Menurut Suprayekti (2003) bahwa keterampilan mengajar adalah sejumlah kompetensi guru yang menampilkan kinerjanya secara profesional. Keterampilan ini menunjukkan bagaimana guru memperlihatkan perilakunya selama interaksi belajar mengajar berlangsung yang terdiri dari: (1) keterampilan membuka pelajaran, yaitu kegiatan guru untuk menciptakan suasana yang menjadikan siswa siap mental sekaligus menimbulkan perhatian siswa terpusat pada hal-hal yang akan dipelajari, (2) keterampilan menutup pelajaran, yaitu kegiatan guru untuk mengakhiri proses belajar mengajar, (3) keterampilan menjelaskan, yaitu usaha penyajian materi pembelajaran yang diorganisasikan secara sistematis, (4) keterampilan mengelola kelas, yaitu kegiatan guru untuk menciptakan siklus belajar yang kondusif, (5) keterampilan bertanya, yaitu usaha guru untuk mengoptimalkan kemampuan keterampilan menjelaskan melalui pemberian pertanyaan kepada siswa, (6) keterampilan memberikan penguatan, yaitu suatu respons positif yang diberikan guru kepada siswa yang melakukan perbuatan baik atau kurang baik, dan (7) keterampilan memberi variasi,

yaitu usaha guru untuk menghilangkan kebosanan siswa dalam menerima pelajaran melalui variasi gaya mengajar, penggunaan media, pola interaksi kegiatan siswa, dan komunikasi nonverbal (suara, mimik, kontak mata, dan semangat).

Sementara itu, menurut Soedijarto (2005) kemampuan profesional guru meliputi: (1) merancang dan merencanakan program pembelajaran, (2) mengembangkan program pembelajaran; (3) mengelola pelaksanaan program pembelajaran, (4) menilai proses dan hasil pembelajaran, dan (5) mendiagnosis faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran. Untuk dapat dikuasainya lima gugus kemampuan profesional tersebut diperlukan pengetahuan dasar dan pengetahuan profesional, seperti pengetahuan tentang (a) perkembangan dan karakteristik peserta didik, (b) disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran, (c) konteks sosial, budaya, politik, dan ekonomi tempat sekolah beroperasi, (d) tujuan pendidikan, (e) teori belajar, baik umum maupun khusus, (f) teknologi pendidikan yang meliputi model belajar dan mengajar, dan (g) sistem evaluasi proses dan hasil belajar.

Berkaitan dengan kompetensi, ada sepuluh kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yakni: (1) kemampuan menguasai bahan pelajaran yang disampaikan, (2) kemampuan mengelola program belajar mengajar, (3) kemampuan mengelola kelas, (4) kemampuan menggunakan media/sumber belajar, (5) kemampuan menguasai landasan-landasan pendidikan, (6) kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar, (7) kemampuan menilai prestasi siswa untuk kependidikan pengajaran, (8) kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, (9) kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi pendidikan, dan (10) kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian guna keperluan mengajar (Piet A. Sahertian dan Ida Alaida Sahertian, 1990).

Menurut Sudjana (1991) ada beberapa kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang guru, yakni: (1) mengenal dan memahami karakteristik siswa seperti kemampuan, minat, motivasi, dan aspek kepribadian lainnya, (2) menguasai bahan pengajaran dan cara mempelajari bahan pengajaran, (3) menguasai pengetahuan tentang belajar dan mengajar seperti teori-teori belajar, prinsip-prinsip belajar, teori pengajaran, prinsip-prinsip mengajar, dan model-model mengajar, (4) terampil membelajarkan siswa, termasuk merencanakan dan

melaksanakan proses pembelajaran seperti membuat satuan pelajaran, melaksanakan strategi belajar mengajar, memilih dan menggunakan media serta alat bantu pengajaran, memilih dan menggunakan metode-metode mengajar, dan memotivasi belajar siswa, (5) terampil menilai proses dan hasil belajar siswa seperti membuat alat-alat penilaian, mengolah data hasil penilaian, menafsirkan dan meramalkan hasil penilaian, mendiagnosis kesulitan belajar, serta memanfaatkan hasil penilaian untuk penyempurnaan proses belajar mengajar, (6) terampil melaksanakan penelitian dan pengkajian proses belajar mengajar serta memanfaatkan hasil-hasilnya untuk kepentingan tugas-tugas profesinya, dan (7) bersikap positif terhadap tugas.

B. Kemampuan Profesional Guru

Berkaitan dengan efektivitas pengembangan kemampuan profesional guru, maka pengembangan profesionalisasi guru dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, kelompok guru, maupun individu guru sendiri. Menurut Danim (Sukaningtyas, 2005:48) dari perspektif institusi, pengembangan guru dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staf dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian. Selanjutnya dikatakan juga bahwa pengembangan guru berdasarkan kebutuhan institusi adalah penting, namun hal yang lebih penting adalah berdasar kebutuhan individu guru untuk menjalani proses profesionalisasi karena substansi kajian dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Syaefudin dan Kurniatun (Sukaningtyas, 2005:57) memberikan beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan untuk tenaga kependidikan, yaitu antara lain: (1) dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan, (2) berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan profesional, dan (3) dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan.

Castetter (Syaefudin, 2009:102) menyampaikan lima model pengembangan untuk guru, yaitu: (1) *individual guided staff development* (pengembangan guru yang dipadu secara individual), (2)

observation/ assessment (observasi atau penilaian), (3) *involvement in a development/improvement process* (keterlibatan dalam suatu proses/ pengembangan/ peningkatan), (4) *training* (pelatihan), dan (5) *inquiry* (pemeriksaan)

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional (2005) dalam Syaefudin (2009:103) menyebutkan beberapa alternatif Program Pengembangan Profesionalisme Guru, sebagai berikut: (1) program peningkatan kualifikasi pendidikan guru, (2) program penyetaan dan sertifikasi, (3) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, (4) program pemberdayaan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), (5) simposium guru, dan (6) membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah.

Selanjutnya, dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 dijelaskan tentang standar kompetensi guru yang dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru. Standar kompetensi guru secara lengkap dapat dikemukakan dalam tabel sebagai berikut:

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
Kompetensi Pedagogik		
1.	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.	1.1. Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya. 1.2. Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. 1.3. Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. 1.4. Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran	2.1. Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
	yang mendidik.	<p>pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.</p> <p>2.2. Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.</p>
3.	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.	<p>3.1. Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.</p> <p>3.2. Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.</p> <p>3.3. Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.</p> <p>3.4. Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.</p> <p>3.5. Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.</p> <p>3.6. Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.</p>
4.	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.	<p>4.1. Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.</p> <p>4.2. Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.</p> <p>4.3. Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap,</p>

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		<p>baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.</p> <p>4.4. Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan.</p> <p>4.5. Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.</p> <p>4.6. Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.</p>
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.	5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.
6.	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.	<p>6.1. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.</p> <p>6.2. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk</p>

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		kreativitasnya.
7.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.	<p>7.1. Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain.</p> <p>7.2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.</p>
8.	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.	<p>8.1. Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.</p> <p>8.2. Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.</p>

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		<p>8.3. Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.</p> <p>8.4. Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.</p> <p>8.5. Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen.</p> <p>8.6. Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.</p> <p>8.7. Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.</p>
9.	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.	<p>9.1. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar</p> <p>9.2. Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.</p> <p>9.3. Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.</p> <p>9.4. Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.</p>
10.	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.	10.1. Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		10.2. Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
		10.3. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
Kompetensi Kepribadian		
11.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.	11.1. Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender.
		11.2. Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.
12.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.	12.1. Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi.
		12.2. Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia.
		12.3. Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya.
13.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.	13.1. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil.

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		13.2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.
14.	Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.	14.1. Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi. 14.2. Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri. 14.3. Bekerja mandiri secara profesional.
15.	Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.	15.1. Memahami kode etik profesi guru. 15.2. Menerapkan kode etik profesi guru. 15.3. Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru.
Kompetensi Sosial		
16.	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.	16.1. Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. 16.2. Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi
17.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan	17.1. Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
	masyarakat.	<p data-bbox="743 329 830 357">efektif.</p> <p data-bbox="673 382 1096 605">17.2. Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik.</p> <p data-bbox="673 616 1096 833">17.3. Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.</p>
18.	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.	<p data-bbox="673 858 1096 1005">18.1. Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik.</p> <p data-bbox="673 1016 1096 1233">18.2. Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.</p>
19.	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.	<p data-bbox="673 1252 1096 1519">19.1. Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran.</p> <p data-bbox="673 1530 1096 1662">19.2. Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan</p>

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		tulisan maupun bentuk lain.
Kompetensi Profesional		
20.	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	Jabaran kompetensi Butir 20 untuk masing-masing guru mata pelajaran disajikan setelah tabel ini.
21.	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	21.1. Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu.
		21.2. Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
		21.3. Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
22.	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	22.1. Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
		22.2. Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
23.	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	23.1. Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus.
		23.2. Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan.
		23.3. Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan.
		23.4. Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.

NO.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
24.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	24.1. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi.
		24.2. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

Tabel 4.1

Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SMA/MA

Sumber: Lampiran Permendiknas No.16 Tahun 2007

Kompetensi Inti Guru butir 20 untuk setiap guru mata pelajaran dijabarkan sebagai berikut:

1. Kompetensi guru mata pelajaran pendidikan agama pada SMA/MA
 - a) Menginterpretasikan materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran pendidikan agama Islam.
 - b) Menganalisis materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran pendidikan agama Islam.
2. Kompetensi guru mata pelajaran PKn pada SMA/MA
 - a) Memahami materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan.
 - b) Memahami substansi pendidikan kewarganegaraan yang meliputi pengetahuan kewarganegaraan (*civic knowledge*), nilai dan sikap kewarganegaraan (*civic disposition*), dan ketrampilan kewarganegaraan (*civic skills*).
 - c) Menunjukkan manfaat mata pelajaran pendidikan kewarganegaraan.
3. Kompetensi guru mata pelajaran seni budaya pada SMA/MA
 - a) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan (mencakup materi yang bersifat konsepsi, apresiasi, dan kreasi/rekreasi) yang mendukung pelaksanaan pembelajaran seni budaya (seni rupa, musik, tari, teater) dan keterampilan.
 - b) Menganalisis materi, struktur, konsep, dan pola pikir ilmu-ilmu yang relevan dengan pembelajaran Seni Budaya.

4. Kompetensi guru mata pelajaran pendidikan jasmani, olahraga, dan kesehatan pada SMA/MA
 - a) Menjelaskan dimensi filosofis pendidikan jasmani termasuk etika sebagai aturan dan profesi.
 - b) Menjelaskan perspektif sejarah pendidikan jasmani.
 - c) Menjelaskan dimensi anatomi manusia, secara struktur dan fungsinya
 - d) Menjelaskan aspek kinesiologi dan kinerja fisik manusia.
 - e) Menjelaskan aspek fisiologis manusia dan efek dari kinerja latihan.
 - f) Menjelaskan aspek psikologi pada kinerja manusia, termasuk motivasi dan tujuan, kecemasan dan stress, serta persepsi diri.
 - g) Menjelaskan aspek sosiologi dalam kinerja diri, termasuk dinamika sosial; etika dan perilaku moral, dan budaya, suku, dan perbedaan jenis kelamin.
 - h) Menjelaskan teori perkembangan gerak, termasuk aspek-aspek yang mempengaruhinya.
 - i) Menjelaskan teori belajar gerak, termasuk keterampilan dasar dan kompleks dan hubungan timbal balik di antara domain kognitif, afektif dan psikomotorik.
5. Kompetensi guru mata pelajaran matematika pada SMA/MA
 - a) Menggunakan bilangan, hubungan di antara bilangan, berbagai sistem bilangan dan teori bilangan.
 - b) Menggunakan pengukuran dan penaksiran.
 - c) Menggunakan logika matematika.
 - d) Menggunakan konsep-konsep geometri.
 - e) Menggunakan konsep-konsep statistika dan peluang.
 - f) Menggunakan pola dan fungsi.
 - g) Menggunakan konsep-konsep aljabar.
 - h) Menggunakan konsep-konsep kalkulus dan geometri analitik.
 - i) Menggunakan konsep dan proses matematika *diskrit*.
 - j) Menggunakan trigonometri.
 - k) Menggunakan vektor dan matriks.
 - l) Menjelaskan sejarah dan filsafat matematika.
 - m) Mampu menggunakan alat peraga, alat ukur, alat hitung, piranti lunak komputer, model matematika, dan model statistika.

6. Mata pelajaran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada SMA/MA
- a) Mengoperasikan komputer personal dan periferalnya.
 - b) Merakit, menginstalasi, men-*setup*, memelihara dan melacak serta memecahkan masalah (*troubleshooting*) pada komputer personal.
 - c) Melakukan pemrograman komputer dengan salah satu bahasa pemrograman berorientasi objek.
 - d) Mengolah kata (*word processing*) dengan komputer personal.
 - e) Mengolah lembar kerja (*spreadsheet*) dan grafik dengan komputer personal.
 - f) Mengelola pangkalan data (*data base*) dengan komputer personal atau komputer *server*.
 - g) Membuat presentasi interaktif yang memenuhi kaidah komunikasi visual dan interpersonal.
 - h) Membuat media grafis dengan menggunakan perangkat lunak publikasi.
 - i) Membuat dan memelihara jaringan komputer (*cabel* dan *nircabel*).
 - j) Membuat dan memelihara situs laman (*web*).
 - k) Menggunakan sarana telekomunikasi (*telephone, mobilephone, faximile*).
 - l) Membuat dan menggunakan media komunikasi, termasuk pemrosesan gambar, audio dan video.
 - m) Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam disiplin atau materi pembelajaran lain dan sebagai media komunikasi.
 - n) Mendesain dan mengelola lingkungan pembelajaran/sumber daya dengan memperhatikan standar kesehatan dan keselamatan.
 - o) Mengoperasikan perangkat keras dan perangkat lunak pendukung pembelajaran.
 - p) Memahami *end user licence agreement* (EULA) dan keterbatasan serta keluasaan penggunaan perangkat lunak secara legal.
7. Kompetensi gurumata pelajaran biologi pada SMA/MA
- a) Memahami konsep-konsep, hukum-hukum, dan teori-teori biologi serta penerapannya secara fleksibel.
 - b) Memahami proses berpikir biologi dalam mempelajari proses dan gejala alam.
 - c) Menggunakan bahasa simbolik dalam mendeskripsikan proses dan gejala alam/biologi.

- d) Memahami struktur (termasuk hubungan fungsional antar konsep) ilmu Biologi dan ilmu-ilmu lain yang terkait.
 - e) Menalar secara kualitatif maupun kuantitatif tentang proses dan hukum biologi.
 - f) Menerapkan konsep, hukum, dan teori fisika kimia dan matematika untuk menjelaskan/mendeskripsikan fenomena biologi.
 - g) Menjelaskan penerapan hukum-hukum biologi dalam teknologi yang terkait dengan biologi terutama yang dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari.
 - h) Memahami lingkup dan kedalaman biologi sekolah.
 - i) Kreatif dan inovatif dalam penerapan dan pengembangan bidang ilmu biologi dan ilmu-ilmu yang terkait.
 - j) Menguasai prinsip-prinsip dan teori-teori pengelolaan dan keselamatan kerja/belajar di laboratorium biologi sekolah.
 - k) Menggunakan alat-alat ukur, alat peraga, alat hitung, dan piranti lunak komputer untuk meningkatkan pembelajaran biologi di kelas, laboratorium dan lapangan.
 - l) Merancang eksperimen biologi untuk keperluan pembelajaran atau penelitian.
 - m) Melaksanakan eksperimen biologi dengan cara yang benar.
 - n) Memahami sejarah perkembangan IPA pada umumnya khususnya biologi dan pikiran-pikiran yang mendasari perkembangan tersebut.
8. Kompetensi guru mata pelajaran fisika pada SMA/MA
- a) Memahami konsep-konsep, hukum-hukum, dan teori-teori fisika serta penerapannya secara fleksibel.
 - b) Memahami proses berpikir fisika dalam mempelajari proses dan gejala alam.
 - c) Menggunakan bahasa simbolik dalam mendeskripsikan proses dan gejala alam.
 - d) Memahami struktur (termasuk hubungan fungsional antar konsep) ilmu Fisika dan ilmu-ilmu lain yang terkait.
 - e) Bernalar secara kualitatif maupun kuantitatif tentang proses dan hukum fisika.
 - f) Menerapkan konsep, hukum, dan teori fisika untuk menjelaskan fenomena biologi, dan kimia.
 - g) Menjelaskan penerapan hukum-hukum fisika dalam teknologi terutama yang dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari.

- h) Memahami lingkup dan kedalaman fisika sekolah.
 - i) Kreatif dan inovatif dalam penerapan dan pengembangan bidang ilmu fisika dan ilmu-ilmu yang terkait.
 - j) Menguasai prinsip-prinsip dan teori-teori pengelolaan dan keselamatan kerja/belajar di laboratorium fisika sekolah.
 - k) Menggunakan alat-alat ukur, alat peraga, alat hitung, dan piranti lunak komputer untuk meningkatkan pembelajaran fisika di kelas, laboratorium, dan lapangan.
 - l) Merancang eksperimen fisika untuk keperluan pembelajaran atau penelitian.
 - m) Melaksanakan eksperimen fisika dengan cara yang benar.
 - n) Memahami sejarah perkembangan IPA pada umumnya khususnya fisika dan pikiran-pikiran yang mendasari perkembangan tersebut.
9. Kompetensi guru mata pelajaran kimia pada SMA/MA
- a) Memahami konsep-konsep, hukum-hukum, dan teori-teori kimia yang meliputi struktur, dinamika, energetika dan kinetika serta penerapannya secara fleksibel.
 - b) Memahami proses berpikir kimia dalam mempelajari proses dan gejala alam.
 - c) Menggunakan bahasa simbolik dalam mendeskripsikan proses dan gejala alam/kimia.
 - d) Memahami struktur (termasuk hubungan fungsional antar konsep) ilmu Kimia dan ilmu-ilmu lain yang terkait.
 - e) Bernalar secara kualitatif maupun kuantitatif tentang proses dan hukum kimia.
 - f) Menerapkan konsep, hukum, dan teori fisika dan matematika untuk menjelaskan/mendeskripsikan fenomena kimia.
 - g) Menjelaskan penerapan hukum-hukum kimia dalam teknologi yang terkait dengan kimia terutama yang dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari.
 - h) Memahami lingkup dan kedalaman kimia sekolah.
 - i) Kreatif dan inovatif dalam penerapan dan pengembangan bidang ilmu yang terkait dengan mata pelajaran kimia.
 - j) Menguasai prinsip-prinsip dan teori-teori pengelolaan dan keselamatan kerja/belajar di laboratorium kimia sekolah.

- k) Menggunakan alat-alat ukur, alat peraga, alat hitung, dan piranti lunak komputer untuk meningkatkan pembelajaran kimia di kelas, laboratorium dan lapangan.
 - l) Merancang eksperimen kimia untuk keperluan pembelajaran atau penelitian.
 - m) Melaksanakan eksperimen kimia dengan cara yang benar.
 - n) Memahami sejarah perkembangan IPA pada umumnya khususnya kimia dan pikiran-pikiran yang mendasari perkembangan tersebut.
10. Kompetensi guru mata pelajaran ekonomi pada SMA/MA
 - a) Memahami materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran ekonomi.
 - b) Membedakan pendekatan-pendekatan ekonomi.
 - c) Menunjukkan manfaat mata pelajaran ekonomi.
 11. Kompetensi guru mata pelajaran sosiologi pada SMA/MA
 - a) Memahami materi, struktur, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran Sosiologi.
 - b) Memahami langkah-langkah kerja ilmuwan sosial.
 - c) Menunjukkan manfaat mata pelajaran Sosiologi.
 12. Kompetensi guru mata pelajaran antropologi pada SMA/MA
 - a) Memahami materi, struktur, dan konsep pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran antropologi.
 - b) Membedakan jenis-jenis antropologi.
 - c) Menunjukkan manfaat mata pelajaran antropologi.
 13. Kompetensi guru mata pelajaran geografi pada SMA/MA
 - a) Menguasai hakikat struktur keilmuan, ruang lingkup, dan objek geografi.
 - b) Membedakan pendekatan-pendekatan geografi.
 - c) Menguasai materi geografi secara luas dan mendalam
 - d) Menunjukkan manfaat mata pelajaran geografi
 14. Kompetensi Guru mata pelajaran Sejarah pada SMA/MA
 - a) Menguasai hakikat struktur keilmuan, ruang lingkup, dan objek Sejarah.
 - b) Membedakan pendekatan-pendekatan sejarah.
 - c) Menguasai materi Sejarah secara luas dan mendalam.
 - d) Menunjukkan manfaat mata pelajaran sejarah.

15. Kompetensi guru mata pelajaran bahasa Indonesia pada SMA/MA
 - a) Memahami konsep, teori, dan materi berbagai aliran linguistik yang terkait dengan pengembangan materi pembelajaran bahasa.
 - b) Memahami hakekat bahasa dan pemerolehan bahasa.
 - c) Memahami kedudukan, fungsi, dan ragam bahasa Indonesia.
 - d) Menguasai kaidah bahasa Indonesia sebagai rujukan penggunaan bahasa Indonesia yang baik dan benar.
 - e) Memahami teori dan genre sastra Indonesia.
 - f) Mengapresiasi karya sastra secara reseptif dan produktif.
16. Kompetensi guru mata pelajaran bahasa asing
 - 16.1. Kompetensi guru bahasa Inggris pada SMA/MA
 - a) Memiliki pengetahuan tentang berbagai aspek kebahasaan dalam bahasa Inggris (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - b) Menguasai bahasa Inggris lisan dan tulis, reseptif dan produktif dalam segala aspek komunikatifnya (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - 16.2. Kompetensi guru bahasa Arab pada SMA/MA
 - a) Memiliki pengetahuan tentang berbagai aspek kebahasaan dalam bahasa Arab (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - b) Menguasai bahasa Arab lisan dan tulis, reseptif dan produktif dalam segala aspek komunikatifnya (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - 16.3. Kompetensi gurubahasa Jerman pada SMA/MA
 - a) Memiliki pengetahuan tentang berbagai aspek kebahasaan dalam bahasa Jerman (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - b) Menguasai bahasa Jerman lisan dan tulis, reseptif dan produktif dalam segala aspek komunikatifnya (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - 16.4. Kompetensi guru bahasa Perancis pada SMA/MA
 - a) Memiliki pengetahuan tentang berbagai aspek kebahasaan dalam bahasa Perancis (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).
 - b) Menguasai bahasa Perancis lisan dan tulis, reseptif dan produktif dalam segala aspek komunikatifnya (*linguistic*, wacana, *sociolinguistic*, dan strategis).

16.5. Kompetensi gurubahasa Jepang pada SMA/MA

- a) Memiliki pengetahuan tentang berbagai aspek kebahasaan dalam bahasa Jepang (*linguistic, wacana, sociolinguistic, dan strategis*).
- b) Menguasai bahasa Jepang lisan dan tulis, reseptif dan produktif dalam segala aspek komunikatifnya (*linguistic, wacana, sociolinguistic, dan strategis*).

16.6. Kompetensi gurubahasa Mandarin pada SMA/MA

- a) Memiliki pengetahuan tentang berbagai aspek kebahasaan dalam bahasa Mandarin (*linguistic, wacana, sociolinguistic, dan strategis*).
- b) Menguasai bahasa Mandarin lisan dan tulis, reseptif dan produktif dalam segala aspek komunikatifnya (*linguistic, wacana, sociolinguistic, dan strategis*).

A. Mutu Mengajar Guru

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Sumber daya manusialah yang mampu menggerakkan atau menjadikan sumber daya lainnya menjadi berfungsi bagi penyelenggaraan pendidikan dan hanya sumber daya manusialah yang mempunyai kemampuan berpikir secara rasional, sehingga dibutuhkan pengarahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan dalam lembaga pendidikan sumber daya manusia dibedakan menjadi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dewan guru dan non guru. Guru merupakan faktor penentu baik buruknya mutu pendidikan dan lancar tidaknya aktivitas pendidikan di sekolah.

Oleh karena itu, beberapa aspek yang harus mendapat perhatian mengenai guru antara lain pembinaan profesional. Secara sederhana peningkatan kemampuan profesional guru dapat diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum matang menjadi matang yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi menjadi memenuhi kualifikasi yang belum terakreditasi menjadi terakreditasi. Kemampuan, kematangan mengelola sendiri, memenuhi kualifikasi merupakan ciri-ciri profesionalisme. Oleh karena itu peningkatan kemampuan profesionalisme guru dapat juga diartikan sebagai upaya membantu guru yang belum profesional menjadi profesional.

Pola pendidikan di Indonesia memperlihatkan konsistensi dan sekaligus variasi, di satu sisi sekolah juga terbuka bagi usaha penyesuaian dengan kebijakan politik pendidikan nasional. Dengan latar belakang ini, kebijakan pemerintah dalam pendidikan Islam seyogianya tetap menjaga watak konsisten dan dinamis tersebut. Perkembangan sekolah pada masa mendatang tidak dapat diarahkan pada satu pola atau tipe tertentu yang akan membatasi pilihan-pilihan arah dan orientasi pendidikan lembaga tersebut. Pengembangan sekolah pada masa mendatang harus dapat menyelesaikan problema dikotomi keilmuan yang sudah lama berkembang khususnya di kalangan umat Islam. Problema ini tidak hanya dapat diselesaikan dengan mengembangkan kurikulum yang berimbang, tetapi juga dengan melakukan upaya integrasi dalam berbagai aspek pendidikannya. Termasuk menyiapkan guru yang berwawasan umum-agama yang seimbang dan penyediaan buku-buku dasar yang integratif.

Berdasarkan pada tinjauan konsep dan teori di atas, secara garis besar dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

1. Kriteria atau ukuran keberhasilan dalam administrasi pendidikan adalah produktivitas pendidikan, yang dapat dilihat pada produk, hasil atau efektivitas dan pada proses, suasana atau efisiensi yang semuanya berkaitan dengan kemampuan profesional guru, dalam hal ini guru.
2. Konsep dan fungsi dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yakni mencakup: (1) susunan kepegawaian, (2) pelatihan dan pengembangan, (3) motivasi, dan (4) pemeliharaan pegawai menjadi titik tolak dalam konteks meningkatkan kemampuan profesional guru.
3. Pengembangan kemampuan profesional guru sebagai salah satu fungsi MSDM diperlukan dalam pendidikan karena guru sebagai manusia pada hakekatnya memiliki potensi dan kebutuhan untuk mengembangkan dan merealisasikan dirinya. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guru dituntut untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional. Dengan kemampuan profesional, diharapkan tujuan pendidikan di dapat terlaksana dengan baik.
4. Konsep pengembangan profesional mengandung dua arti, yaitu: (1) dikaitkan dengan usaha peningkatan kemampuan profesional yang dapat dilakukan secara independen pada tingkat sekolah oleh individu masing-masing, dan (2) dikaitkan dengan jenjang karir kepegawaian dan ini harus dipolakan dari tingkat yang lebih tinggi.

5. Salah satu program pengembangan kemampuan professional guru adalah pelatihan yang dapat dievaluasi dalam performa post-training, performa pre-training, performa *pre-post training* dengan metode kontrol grup. Dalam evaluasi, fokus ditempatkan pada reaksi guru yang dilatih, proses pembelajaran yang terjadi dan seberapa sesuainya pelatihan terhadap pekerjaan untuk menjelaskan tentang analisis program pelatihan.
6. Pengembangan kemampuan profesional guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan, yaitu: (a) kebutuhan sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi, serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial, (b) kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. Guru dapat mengembangkan potensi sosial dan potensi akademik generasi muda dalam interaksinya dengan alam lingkungannya, dan (3) kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong keinginan guru untuk menikmati dan mendorong kehidupan pribadinya seperti membantu siswa dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya.

Berdasarkan pada jurnal penelitian dan artikel seperti telah dikemukakan di atas, bahwa:

1. Keinginan guru untuk berperan dalam pembentukan perubahan kehidupan siswa yang lebih baik, menempatkan peranan universitas dalam memompa kursus-kursus kependidikan guru agar dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengajar siswa.
2. Standar penghargaan *qualified teacher status* (QTS) merupakan standar kesempurnaan guru yang harus diketahui, dipahami dan mampu dilakukan oleh seorang guru yang sedang dilatih.
3. Afrika selatan mengeluarkan biaya besar untuk pelatihan guru, sebab guru yang memiliki kualifikasi yang baik merupakan orang yang dapat benar-benar membantu membuat perbedaan dalam kekuatan kerja negeri ini.
4. Rasionalisasi dalam mempelajari profesionalisme yaitu untuk meningkatkan pemahaman terhadap pelayanan yang disediakan oleh para profesional termasuk para guru.

5. Model pengembangan profesional merupakan bukti praktik instruksional, memiliki perbedaan yang signifikan dengan sekolah-sekolah yang tidak menggunakannya.
6. Standarisasi dan *de-profesionalisasi* menyediakan ruang untuk kemunculan standar yang lebih tinggi dan profesionalisme baru, sebagai suatu kebutuhan guru untuk menjelaskan praktik mereka sendiri dan mengembangkan karakter pada profesi mereka.
7. Di Turki, profesionalisme guru dalam hal kebutuhan kurikulum baru, masih tetap berdiri di tengah karena guru tidak tahu bagaimana mencapai target yang diminta. Karena itu, dalam rangka membuat guru bekerja untuk mengimplementasikan kurikulum baru tersebut, dibutuhkan bantuan teknis atau stimulasi dari luar.
8. Studi Cambridge dan Bath mengenai *continuing professional development* (CPD) menyarankan usaha untuk meningkatkan status guru, membutuhkan koordinasi informasi yang lebih baik mengenai CPD sehingga individu guru dapat mengakses sejumlah kesempatan.
9. Hasil analisis pengembangan kemampuan guru mengenai *information and communication technology* (ICT) mengindikasikan pentingnya pengintegrasian ICT dalam pendidikan dan pembinaan guru. Dalam banyak kasus, visi nasional ICT terintegrasi ke dalam pembinaan guru, seperti menawarkan simulasi multimedia untuk praktik pengajaran yang baik.
10. Poin kunci mengenai pembinaan guru *in-service* muncul sebagai penyediaan staf profesional, kerjasama kolaboratif antar guru, pengujian untuk umpan balik dan sebuah model pembinaan guru yang sistematis di berbagai negara.
11. *Community links program* (CLP) merupakan sebuah program yang diselesaikan oleh guru-guru *pre-service* sebagai bagian dari kursus kependidikan mereka. CLP telah menantang para guru-guru *pre-service* untuk secara kritis merefleksikan nilai-nilai, kepercayaan dan mempersiapkan diri mereka untuk mengajar.
12. Studi ini menyediakan sebuah tinjauan yang berbeda mengenai kualitas guru dibandingkan dengan banyak literatur di masa lalu. Kami tidak menemukan bukti bahwa guru dengan pendidikan yang lebih tinggi memiliki nilai uji atau yang lulus dengan mata pelajaran yang diajarkan dapat menjadi guru yang lebih efektif daripada guru lainnya. Perkembangan *content-oriented professional* muncul sebagai pengaruh positif baik dalam bentuk *pre-service* dan *in-service*.

BAGIAN

PROGRAM
PROFESIONALISME GURU**A. Perencanaan Profesional Guru**

Setiap perencanaan hendaknya mencapai tujuannya dengan memadukan semua unsure, sehingga tujuan itu tercapai secara wajar tanpa dipaksakan. Hasilnya harus menunjukkan imbalan yang berkaitan dengan perencanaan yang sistematis. Perencanaan pendidikan yang komprehensif harus melibatkan unsur-unsur fisik, sosial, ekonomi. Di dunia nyata semua unsur-unsur itu saling berkaitan dan hendaknya diperlakukan sebagai sistem yang terpadu dan keterkaitannya dianggap konstan. Perencanaan pendidikan komprehensif dan mengapa hal tersebut harus dipilih sebagai cara yang efisien dalam mengaitkan orang, tempat, gerakan, ekonomi, dan aktivitas.

Bagian penting dari suatu perencanaan pendidikan yang komprehensif proses fisik, sosial, dan administrative menunjukkan perlunya koordinasi, fleksibilitas, dan pemilihan waktu komitmen dan berbagai fungsi. Penekanan akan diberikan kepada pendekatan yang mengimplementasikan solusi total terhadap masalah, daripada pendekatan *incremental* (yang bertambah) atau *disjointed* (yang terputus-putus).

1. Perencanaan Fisik

Perencanaan fisik berkaitan dengan unsur-unsur tiga dimensi (3D). Namun, perencanaan fisik itu tidak berarti sekedar mendirikan bangunan saja. Pada dasarnya perencanaan fisik adalah seni membentuk dan mengendalikan susunan dan struktur fisik kota agar selaras dengan kebutuhan sosial dan ekonomi yang sejalan dengan pencapaian

pendidikan masyarakatnya. Sebenarnya perencanaan fisik ini merupakan ekspresi fisik perancang atau perencanaan pendidikan di perkotaan. Terdapat tiga tahap untuk diikuti dalam proses perencanaan lokasi, yaitu mendefinisikan kebutuhan akan tanah dalam kaitannya dengan orang pada posisi atau lokasi, pengukuran dan pengungkapan ekspresi tuntutan tersebut dalam unit dan intensitas dan mendefinisikan di atas tanah dan mencapainya.

Dalam perencanaan lokasi, perencanaan pendidikan harus memilih lokasi yang paling cocok untuk berbagai penggunaan. Klasifikasi penggunaan bisa didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi (*exploration needs*), asosiasi yang khas (*typical associations*), jalinan keterkaitan pegawai (*linkage employment*), lalu lintas (*traffic*), menghasilkan kapasitas dan faktor-faktor pertumbuhan potensial dalam kaitannya dengan penggunaan tersebut (*generating capacity and the potential growth factors in relation the use*). Kajian situs-situs yang biasanya digunakan akan menunjukkan bagaimana kebutuhan suatu komunitas akan ruang dan kebutuhan pendidikan-nya bisa terpenuhi. Selain itu juga adalah efisiensi relative, pengaruh dan dampak serta reaksi terhadap kejadian-kejadian tertentu yang bisa disebabkan oleh suatu prapenempatan penggunaan (*assignment*).

Suatu perbandingan pengembangan dan pertumbuhan dari asosiasi ini memungkinkan perencanaan memproyeksikan berbagai klimaks dan penurunan, suksesi atau penggantian (*displacement*) dan konsekuensi yang bisa diakibatkan dari perencanaan. Untuk melengkapi studi ini, perencana pendidikan harus meneliti bidang yang memerlukan *transition* dan penyesuaian dalam lingkungan yang melingkupinya.

Prinsip-prinsip umum berikut ini telah menjadi pedoman untuk perencanaan lokasi, yaitu:

- a. Prinsip keterbelakangan budaya (*cultural lag*), menunjukkan inersia (kelembaman) yang biasanya terdapat dalam suatu budaya yang berkembang dan pengaruhnya terhadap perubahan.
- b. Prinsip kesederhanaan, menunjukkan penggunaan sumber daya, prosedur dan teknologi yang sekarang, jika memungkinkan.
- c. Prinsip kesatuan, berkaitan dengan totalitas semu keseluruhan (*comprehensiveness*) dari perencanaan.
- d. Prinsip modifikasi yang rasional, implikasinya adalah bahwa perencanaan harus cukup luwes untuk memenuhi kontingensi (kemungkinan) tanpa harus menjadi kaku.

- e. Prinsip penyesuaian kepuasan yang konstan, menunjukkan bahwa kebutuhan dimasa yang akan datang mungkin memerlukan penyesuaian dalam proses perencanaan.
- f. Prinsip multiple *compatible use* (banyak-harmonis). Prinsip ini semakin penting dalam masyarakat yang berubah pesat. Perencana akan terbebani desain fisik untuk menangani struktur-struktur tersebut dengan fleksibilitas yang maksimum.
- g. Prinsip fleksibilitas yang konstan. Merupakan suatu perpanjangan ide modifikasi, tetapi itu juga menunjukkan suatu fleksibilitas yang berkelanjutan dalam suatu tujuan yang ditentukan dengan jelas.

Dengan prinsip-prinsip umum ini sebagai pedoman, prosedur untuk memetakan serangkaian perencanaan fisik dapat dikelompokkan ke dalam tiga fase. Pertama adalah persiapan-persiapan awal (*initial spadework*) yang melibatkan gambaran bidang kajian dan pengumpulan berbagai data yang diperlukan dalam menganalisis perencanaan fisik dari suatu sistem persekolahan. Bidang ini dapat diklasifikasikan sebagai bidang perencanaan, dan sub bidang bagiannya dapat disebut bidang sub perencanaan.

Bidang perencanaan didefinisikan oleh populasi sistem sekolah. Umumnya, hal itu bertepatan dengan kebijakan (*jurisdiction*) yang ditetapkan oleh pemerintah. Namun, penggabungan beberapa distrik dalam satu bidang perencanaan regional akan lebih efektif, karena adanya interaksi dari dimensi ekonomi, sosial, budaya, dan fisik. Untuk kajian sub perencanaan yang lebih rinci, bentuk geometrik suatu kompleks yang dinyatakan dalam kisi-kisi (*grid*) seperempat, setengah atau satu mil/km persegi akan lebih sesuai. Unit-unit tersebut bisa alami bisa juga arbriter untuk tujuan-tujuan analitis. Dalam sisitem pendidikan yang memiliki program perencanaan jangka panjang, bidang sub perencanaan biasanya sudah ada.

Selain itu, teknik bidang sub perencnaannya lebih sesuai untuk menangani lingkungan sekitarnya. Terlepas dari kondisi sekarang atau masa depan, kajian bidang sub perencanaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi bidang layanan suatu sekolah dasar, tetapi seringkali dimodifikasi sesuai dengan jumlah orang atau keluarga yang ada dan kepadatan penduduk dalam hubungannya dengan gedung sekolah yang ada dan kendala fisik yang ada di rel kereta api, jalan (tol, raya, alternative dan gang), aliran air (sungai, selokan, dan gorong-gorong) dan daerah-

daerah non perumahan (komersial dan industri). Dalam sub area yang pemetaannya tidak dibuat, sistem yang *arbriter* bisa didasarkan pada batas-batas sistem sensus ataaau bidang terbatas lainnya, seperti zona lalu lintas.

Saat suatu sistem sub area telah didefinisikan, penyesuaian kajian yang dimulai sebelumnya harus sudah selesai atau lengkap, berdasarkan pada informasi minimum yang dibutuhkan sebagai berikut:

- a. Populasiwilayah perencanaan yang sekarang dan yang akan datang (ramalan).
- b. Kebutuhan manufaktur, usaha grosir dan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kantor dan tuntutan sosial pada masa yang akan datang.
- c. Sebuah peta dan daftar ringkasan penggunaan tanah yang ada, yang mempengaruhi penggunaan tanah untuk hal yang berkaitan dengan pendidikan.
- d. Data tentang hubungan biaya pendapatan untuk pengembangan fisik pendidikan di berbagai lokasi, di berbagai kepadatan dan intensitas penggunaan dan tentang pola umum nilai harga tanah.

Fase kedua dari perencanaan fisik adalah keperluan penggunaan tanah yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Aspek kualitas menunjukkan prinsip dan standar yang mengatur lokasi pengguna individu dan hubungannya di antara masing-masing individu tersebut. Hal ini menunjukkan pola interaksi yang berlaku antara aktivitas sekolah dan aktivitas masyarakat, kecenderungan (*trend*) dalam aktivitas, misalnya dari kerja lalu bersantai, dan pengaruh teknologi terhadap interaksi tersebut.

Aspek kualitatif melibatkan estimasi kebutuhan ruang. Estimasi kebutuhan luas tanah, tuntutan di masa depan, dan penggantian kegunaan yang ada itu dimasukkan dan diungkapkan tidak saja dalam dimensi ruang, tetapi juga dalam jumlah orang yang terlibat, nilai dolar, unit struktur, dan sebagainya. Dengan tidak menghiraukan unit dimensi yang dipilih dan digunakan, area sub perencanaan adalah skala yang paling sesuai untuk pemetaan dan perhitungan data.

Fase ketiga dari perencanaan fisik adalah fase desain fisik. Suatu perencanaan bagan dibuat sehingga sesuai dengan pola aktivitas, konsep kenyamanan dan pertimbangan biaya. Perencanaan bagan juga menggabungkan data yang dikumpulkan sebelumnya ke dalam lokasi

yang ditetapkan dan pola distribusi normal. Disini mulai muncul konflik keterkiraan (*feasibility*) ekonomi, penentuan standar hukum dan penciptaan dan desain berbagai alternative. Diluar semua itu, satu perencanaan fisik desain yang paling ekonomis dan yang paling menarik untuk semua pengguna pendidikan, pola penggunaan tanah yang topografinya sesuai dan optimal, diiringi dengan jalannya sistem pergerakan dapat dipilih sebagai solusi yang paling baik.

2. Perencanaan Sosial

Karena perencanaan pendidikan mengandung arti untuk memenuhi kebutuhan manusia, bentuk apapun yang diambil perencanaan itu akan memperngaruhi aspek sosial dari situasi tersebut. Dengan demikian, walaupun perencanaan itu hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetap harus memiliki implikasi sosial. Pengertian perencanaan sosial kurang memiliki batasan yang jelas, sehingga menimbulkan berbagai konotasi, jadi, dapat dikatakan bahwa perencanaan itu tidak akan lengkap jika hanya mempertimbangkan sub kelompok fisik, sosial, ekonomi, atau pendidikan saja tanpa mempertimbangkan keseluruhan lingkungan yang melingkupinya.

Perencanaan sosial berkaitan dengan lingkungan sosial dan lingkungan fisik dimana sistem sosial itu berjalan. Seperti perencanaan lainnya perencana sosial harus mempertimbangkan misi berdasarkan penemuan fakta. Perencanaan sosial tidak hanya berorientasi pada ekonomi atau perilaku saja, putusan utama pada dasarnya adalah putusan politik yang berdasarkan pada nilai-nilai sosial dan memiliki pengaruh politis yang panjang. Oleh karena itu, berbagai segi perencanaan jelas saling berkaitan.

Perencanaan bisa dikaji dengan pengamatan dari berbagai komponennya yang berbeda. Sebagai contoh, perencanaan fungsional memfokuskan pada aspek tertentu dari permasalahan total. Hal ini biasanya terpisah, tetapi dapat efektif bila dikoordinasikan dengan upaya dan bentuk perencanaan lain dalam kerangka perencanaan jangka panjang keseluruhan. Model ini menekankan tentang berbagai fase perencanaan, yaitu:

- a. Perumusan sasaran (*goal formulation*)
- b. Pengumpulan data (*data collection*)
- c. Sintesis (*synthesis*)

- d. Fase kreatif (*creative phase*)
- e. Persuasi (*persuasive*)
- f. Pencapaian pelaksanaan (*effectuation*)
- g. Umpan balik dan kaji ulang (*feed back and review*)

Terdapat berbagai variasi alternative dalam sistem perencanaan pendidikan. Strategi perencanaan itu sendiri bisa berubah-ubah dari satu proyek ke proyek lain. Metode yang digunakan pada situasi tertentu mungkin tidak sesuai untuk situasi lainnya, dalam analisis sistem itu sendiri, administrator harus memilih, misalnya antara pendekatan *cost/benefit* atau *cost effectiveness*. Ada beberapa alternative yang termasuk dalam cakupan perencanaan. Salah satu dari empat komponen perencanaan, yaitu strategi, metode, teknik dan cakupan isi, bisa disempurnakan fleksibilitas dari proses perencanaan total.

3. Perencanaan Pendidikan Komprehensif

Perencanaan pendidikan komprehensif merupakan suatu variasi dalam pendekatan sistem pada perencanaan, termasuk sistem aktivitas total dari pendidikan dan masyarakat yang mempengaruhi keseluruhan operasi, misalnya antara komunitas dan sekolah. Penekanan terletak pada totalitas dibandingkan dengan bagian perkomponen.

Perencanaan memerlukan orientasi yang jelas, dan akibatnya akan berkembang dan meluas ke daerah yang baru. Dengan mengkoordinasikan sistem aktivitas, perencanaan itu diatur dan ditetapkan. Dalam hal ini, perencanaan bisa digolongkan kedalam dua cabang utama, yaitu perencanaan structural dan perencanaan ruang. Perencanaan structural berkaitan dengan konsekuensi perilaku dan sosial serta pengembangan kebijakan yang ada didalamnya perencanaan ruang dapat beroperasi. Perencanaan ruang berhubungan dengan rencana penggunaan tanah (2D) dan desain lingkungan lengkap tata ruang (3D).

Karakteristik dari perencanaan komprehensif, kajian proyektif, fleksibilitas, komitmen waktu, pertimbangan alternative, faktor-faktor keamanan, fungsi tunggal dan multi fungsi dan alokasi optimal dari sumber daya yang tersedia. Karena tujuan utama dari perencanaan komprehensif itu adalah membuat suatu *master plan* yang memandu dan mengkoordinasikan upaya-upaya perencanaan, perencanaan komprehensif hendaknya memiliki prosedur evaluative yang melekat.

Perencanaan komprehensif memproyeksikan pendekatan suatu sistem ke masa depan yang mengaitkan berbagai unsure dengan suatu desain dan menterjemahkan ke dalam dimensi yang bermanfaat. Dengan monitoring yang terus menerus, perencanaan komprehensif memungkinkan dilaksanakannya urusan-urusan institusi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas secara kontinu dapat dioptimalkan dalam hal ini.

Perencanaan komprehensif memungkinkan perencana pendidikan untuk melibatkan semua segmen dari sumber daya fisik masyarakat dan sumber daya manusia yang dialokasikan pada waktu dan ruang tertentu, dan melakukan pengalokasian tersebut dengan cara yang paling bermanfaat.

Perencanaan pendidikan komprehensif menunjukkan komponen-komponen yang bekerja dalam suatu sistem persekolahan secara menyeluruh. Setiap sub perencanaan dalam sistem itu memuat beberapa fenomena umum. Saat sistem itu tumbuh, sub perencanaan yang baru akan ditambahkan, karena tidak ada batasan yang kaku dalam sistem pendidikan, pendidikan itu jelas merupakan suatu sistem terbuka.

Sub perencanaan dikelompokkan menurut interaksi dengan lingkungan. Setiap sub perencanaan berkaitan dengan aspek-aspek tertentu dari lingkungan pendidikan. Proses dan hasil dari sub perencanaan ini memiliki hubungan dengan sub perencanaan lain, dengan lima dimensi orang, tempat, pergerakan, ekonomi, dan aktivitas yang berlaku sebagai focus yang berinteraksi.

Pendekatan tersebut memungkinkan adanya suatu sistem komunikasi multi dimensi untuk menggantikan organisasi hirarkis standar yang sekaran masih banyak digunakan oleh sistem pendidikan. Dalam hal ini, struktur tersebut sangat bergantung pada proses komunikasi dan informasi. Dengan berjalannya sistem ini, diharapkan masalah-masalah yang terdapat dalam lingkungan tersebut dapat diperbaiki dengan perencanaan pengembangan pendidikan. Implementasi menghasilkan optimalisasi hasil sekaligus meminimalkan mis-alokasi sumber daya.

Memang suatu masalah akan berbeda dalam hal besarnya, sebabny dan pengaruhnya. Kunci untuk memecahkannya adalah mengkomunikasikan data yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat. Jenis sub perencanaan ini akan mengoptimalkan penggunaan sumber

daya. Hal ini dilakukan dengan menentukan dan mengarahkan upaya-upaya perencanaan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dengan menggunakan pendekatan perencanaan yang komprehensif.

Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun untuk perencanaan jangka pendek yaitu jangka waktu kurang dari 4 tahun atau disebut perencanaan operasional, yaitu: (1) pertemuan sebulan sekali dengan agenda peningkatan kinerja guru, (2) pertemuan enam bulan sekali dengan agenda ketuntasan belajar siswa, dan (3) pertemuan satu tahun sekali dengan agenda persiapan pelaksanaan Ujian Nasional.

Berkaitan dengan kemampuan keguruan dilaksanakan lewat bekerjasama dengan semua pihak dengan ketentuan waktu diatur oleh semua pihak. Adapun perencanaan diklat, workshop atau loka karya bersifat temporer disesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Padahal secara teori bahwa perencanaan berdasarkan jenisnya ada tiga, yaitu: (1) perencanaan jangka panjang untuk 10, 20, atau 25 tahun yang bersifat umum, global dan bersifat perspektif, yaitu memberi arah yang jelas bagi perencanaan jangka pendek, (2) perencanaan jangka menengah untuk empat sampai tujuh tahun, dan (3) perencanaan jangka pendek untuk jangka waktu kurang dari empat tahun.

Penulis memberikan gambaran perencanaan dapat dilaksanakan selengkapnya sebagai berikut :

- 1) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun untuk program bulanan, enam bulanan, dan tahunan.
- 2) Program bulanan mengagendakan peningkatan kinerja guru, program enam bulanan mengagendakan ketuntasan belajar siswa, dan program tahunan mengagendakan persiapan pelaksanaan Ujian Nasional.
- 3) Perencanaan disusun atas dasar kesepakatan antara kepala sekolah dan guru, belum melibatkan stakeholder yang lain, dan perencanaan juga belum disusun secara sistematis sesuai dengan teori perencanaan.

Pandangan penulis di samping itu dalam perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru dimasukkan program peningkatan kualifikasi guru dan kompetensi guru. Secara teori guru adalah komponen utama pendidikan di samping tujuan dan peserta didik, namun dalam perencanaan guru belum banyak dilibatkan, karenanya wajar kalau output perencanaan belum sesuai dengan harapan warga sekolah, seperti dituturkan sebagai berikut:

- a) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun dalam program bulanan, enam bulanan dan tahunan
- b) Dalam perencanaan dimasukkan butir-butir kebutuhan warga sekolah seperti kelengkapan proses pembelajaran, peningkatan kemampuan akademik guru, dan peningkatan kesejahteraan guru.
- c) Sistem perencanaan belum banyak melibatkan semua guru, padahal aspirasi guru itu penting, sedangkan perencanaan peningkatan kualifikasi guru belum tersusun dengan jelas.

Pentingnya perencanaan bahwa dalam perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru oleh kepala sekolah pada tingkat sekolah menekankan pada aspek peningkatan kualitas pengajaran, peningkatan disiplin tugas dan tanggungjawab. Secara teori dalam perencanaan ada alternatif-alternatif kebijaksanaan, program dan prosedur. Hal ini belum muncul, karenanya masih perlu diperbaiki pada sisi perencanaannya. Selengkapnya dituturkan sebagai berikut:

- a) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru, kepala sekolah menekankan pada aspek peningkatan kualitas pengajaran; implementasi KTSP, guru mengajar sesuai dengan kualifikasinya, dan selalu mengarahkan tentang peningkatan kedisiplinan tugas dan tanggungjawab.
- b) Perencanaan yang dibuat belum mencerminkan aspirasi guru, terutama yang berkaitan dengan perencanaan sertifikasi guru yang belum tersertifikasi.

Penyusunan perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru sebenarnya relatif sama tetapi dalam beberapa hal ada perbedaan yang pada intinya bahwa pengembangan kemampuan profesional guru disusun dalam perencanaan jangka pendek dengan agenda utama peningkatan kualitas pembelajaran, keteladanan, dan dorongan untuk selalu menjadi yang terbaik. Perencanaan yang benar haruslah merupakan siklus yang bisa dievaluasi sejak awal persiapan sampai pelaksanaan dan penyelesaian perencanaan. Selengkapnya dituturkan sebagai berikut :

- a) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun di awal tahun pelajaran untuk program bulanan dilaksanakan di awal bulan, program enam bulanan dilaksanakan menjelang pelaksanaan UAS, dan program tahunan dilaksanakan menjelang Ujian Akhir Nasional

- b) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru yang disusun oleh kepala sekolah dan guru menekankan pada aspek kualitas proses dan hasil pembelajaran, karena bagi kami roh sekolah adalah KBM, dan itu adalah prioritas kami.
- c) Dalam perencanaan dimasukkan unsur pentingnya keteladanan, karena bagaimanapun bahwa keberhasilan program sekolah lebih efektif dengan memberikan contoh keteladanan, antara apa yang diucapkan dan tindakan nyata harus sesuai dan itu diawali dulu oleh kepala sekolah.

Perencanaan yang intinya menyatakan bahwa perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama dan ditekankan pada peningkatan hasil belajar siswa dan tuntutan loyalitas guru terhadap tugas dan tanggungjawab. Masih terdapat kelemahan dalam penyusunan perencanaan karena perencanaan yang benar menurut teori yaitu proses penetapan, penentuan masa yang akan datang apa yang bias kita capai dan bagaimana mencapainya. Selengkapnya dituturkan sebagai berikut :

- a) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun untuk program rutin bulanan, enam bulanan, dan tahunan, dan dibuat program insidentil untuk hal-hal yang bersifat mendesak.
- b) Dalam perencanaan ditekankan pada aspek peningkatan etos kerja dan penyegaran tentang tugas-tugas guru sebagai pendidik, pelayanan terhadap siswa dan sebagainya.
- c) Dalam perencanaan belum dimasukkan kiat atau strategi dengan cara untuk mengukur keberhasilan program.

Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun oleh kepala sekolah dan guru dengan menekankan pada aspek inovasi pendidikan, loyalitas tugas, peningkatan kinerja dan mengikuti trend pendidikan terkini. Dalam perencanaan yang benar haruslah ada alternatif memilih dan bersifat fleksibel. Selengkapnya penuturannya adalah sebagai berikut:

- a) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru menekankan pada aspek mempertajam komitmen tugas-tugas pokok, loyalitas terhadap aturan main dan peningkatan kinerja guru secara keseluruhan.

- b) Dalam perencanaan dimasukkan usaha-usaha dalam rangka peningkatan kemampuan profesionalisme guruseperti pengembangan silabus, pembuatan RPP, dan format administrasi keguruan.

Perencanaan yang disusun bersama ini menekankan pada kualitas lulusan sekolah harus bisa berkompetisi dengan lulusan sekolah umum dengan meningkatkan kemampuan profesional guru melalui forum-forum yang tersedia seperti MGMP, KKG, KKP dan sebagainya. Sistem perencanaan yang ideal haruslah melihat ke masa depan dalam hal menentukan kebijaksanaan prioritas dan biaya pendidikan untuk memenuhi kebutuhan anak didik yang perlu dilayani. Selengkapnyasebagai berikut :

- a) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun di awal tahun ajaran bersama antara Kandepag, Pengawas, dan Ketua KKM, dengan fokus peningkatan kualitas lulusan sekolah.
- b) Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru mengagendakan sertifikasi guru sekolah dan pelatihan guru,
- c) Sistem perencanaan belum didukung oleh ketersediaan anggaran

B. Strategi Profesional Guru

Kegiatan awal dalam pengembangan kemampuan profesional guru adalah menyiapkan suasana yang menyenangkan guna memasuki pembahasan materi pengembangan. Biasanya dalam kegiatan ini dimulai dengan memberikan informasi kepada para guru seperti, menjelaskan tujuan, ruang lingkup materi, kegiatan pengembangan yang akan ditempuh dan sistem evaluasi kegiatan. Khusus dalam kaitannya dengan fase penyajian materi, sebelum dilakukan kegiatan inti dilakukan kaji ulang (*review*) terhadap program-program pengembangan yang telah diikuti para guru sekolah. Kegiatan inti merupakan kegiatan untuk melakukan kajian, pembahasan, dan penelaahan terhadap materi pengembangan. Dalam tahap ini para guru dikonsentrasikan perhatiannya dengan menggunakan metode yang cocok dengan tujuan, sifat materi, latar belakang para guru seperti, sesi sepintas membaca modul, memfokuskan perhatian pada penyajian, bertanya jawab dan diskusi permasalahan yang muncul, mengikuti quiz, mengerjakan simulasi serta analisis terhadap sebuah kasus.

Pada akhir kegiatan, biasanya penekanan dilakukan terhadap pengembangan kemampuan teknis profesional, dimana para guru mencoba mengembangkan substansi program manajemen pengembangan kemampuan profesional guru sebagai implikasi penting atas diskusi yang berlangsung. Perumusan program pengembangan kemampuan profesional guru diperlukan dan dilakukan melalui tugas kelompok sekaligus merupakan kegiatan yang berlangsung pada tahap penutup kegiatan.

Proses pembelajaran dalam kegiatan pengembangan kemampuan profesional guru, dilakukan secara bervariasi, seperti penggunaan apersepsi, ceramah interaktif, diskusi, kuis, simulasi, dan diskusi. Sementara, penyelenggaraan simulasi dan penugasan baik individual ataupun kelompok. Hal ini diarahkan untuk membentuk suasana senang, tidak merasa bosan sehingga para guru dapat berpartisipasi aktif mengikuti setiap pengalaman belajar yang diorganisasikan.

Metodologi dalam kegiatan pengembangan kemampuan profesional guru cukup mudah dikembangkan, misalnya dilakukan melalui metode pelatihan yang melibatkan para instruktur yang telah memahami teknik atau strategi yang dianut dalam kegiatan pengembangan kemampuan profesional guru sesuai dengan penjadwalan dan pengendalian pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Orientasi metodologi ini dapat dipelajari dari aspek pengembangan kurikulum yang ditetapkan.

Hasil evaluasi pengembangan melalui pelatihan guru dijadikan bahan untuk melakukan tindak lanjut pengembangan kemampuan profesional guru di masa yang akan datang. Tindak lanjut lebih terkait dengan usaha-usaha ke arah pengembangan kemampuan profesional guru berupa perumusan konsep program tindak lanjut bagi para guru yang telah mengikuti pelatihan yang belum terumuskan secara tertulis, hal itu menjadi dasar pengembangan yang harus ditangani oleh kepala sekolah. Pada bagian ini, akan dipaparkan pelaksanaan pengembangan kemampuan profesional guru pada tingkat sekolah. Hal ini, dimaksudkan untuk mengetahui secara faktual kegiatan-kegiatan pengembangan yang dilaksanakan kepala sekolah terhadap para gurunya.

a) Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Peran dan fungsi kepala sekolah menentukan maju mundurnya sebuah sekolah. Dalam arti, sebagai leader sekaligus manajer dari sebuah sekolah memiliki peran sangat penting bagi keberhasilan sebuah sekolah. Sebagai leader, berfungsi untuk mengarahkan dan mendorong bawahan agar tugas dan kegiatan di sekolah-sekolah dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien. Sebagai manajer, membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas, serta menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dari sekolah tersebut. Di lingkungan sekolah terdapat tuntutan agar kepala sekolah mampu untuk berkomunikasi serta mampu memobilisasi partisipasi masyarakat di sekitarnya.

Peran dan fungsi kepala sekolah adalah mengarahkan dan mendorong bawahan, membuat perencanaan, mengatur pelaksanaan, mengendalikan dan mengawasi para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya.

b) Kompetensi Kepala Sekolah

Untuk dapat melaksanakan tugasnya secara baik, seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi atau keterampilan-keterampilan tidak saja di bidang tugas-tugas administratif semata, melainkan juga harus memiliki kemampuan memimpin, mampu memberikan motivasi dan dorongan kepada para guru, tenaga-tenaga kependidikan, serta para siswa untuk belajar lebih giat sehingga keberhasilan sekolah meningkat dengan cepat. Untuk dapat melaksanakan tugasnya, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kemampuan memberikan motivasi dan dorongan kepada para guru untuk berkerja dengan baik.

Sosok seorang kepala sekolah adalah seorang pengayom dan pembina, sehingga salah satu tugas pokoknya adalah melakukan pengembangan pada seluruh warga sekolah. Pengembangan dimaksud adalah merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memelihara, mempertahankan, meningkatkan, serta melestarikan keberadaan (eksistensi) dan kelangsungan hidup suatu sekolah. Untuk bisa melaksanakan hal-hal tersebut di atas seorang kepala sekolah harus merupakan figur yang bisa diterima oleh kalangan intern guru sendiri, serta kalangan masyarakat di sekitar sekolah dimana ia bertugas. Pengembangan merupakan rangkaian kegiatan yang perlu

dilakukan untuk meningkatkan kemampuan profesional para guru. Untuk itu, kegiatan ini perlu dikemas agar mendapatkan hasil yang optimal.

c) Pola Pengembangan Guru

Pengembangan kemampuan profesional guru dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang dibuat dengan pola pengembangan yang didasarkan pada kebutuhan warga sekolah sesuai dengan kepentingannya. Program rutin dilaksanakan sebulan sekali dengan agenda peningkatan kinerja guru, program enam bulanan dilaksanakan menjelang pelaksanaan UAS dengan menekankan pada aspek ketuntasan belajar siswa, dan program tahunan dilaksanakan menjelang pelaksanaan Ujian Nasional dan Ujian Kenaikan Kelas dengan agenda peningkatan kualitas lulusan madrasah bisa berkompetisi dengan lulusan sekolah umum.

Adapun yang bersifat tidak rutin dilaksanakan secara insidental, dilaksanakan sesuai dengan ketersediaan anggaran yaitu pelatihan guru dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, dan loka karya. Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk kepanitiaan, menyusun anggaran, dan bekerjasama dengan pihak luar dari kalangan perguruan tinggi, praktisi pendidikan, dan pejabat yang terkait dengan urusan pendidikan.

Kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam hal pengembangan kemampuan profesional guru adalah tidak ada peningkatan kinerja secara signifikan sebagai output pengembangan, karena ada sebagian guru yang kurang peduli terhadap upaya-upaya pengembangan baik bersifat internal maupun eksternal. Terhadap mereka kepala madrasah melakukan pendekatan secara personal.

Pola pengembangan kemampuan profesional guru yang lebih efektif adalah memberikan contoh keteladanan, antara apa yang diucapkan dan tindakan nyata harus sesuai dan itu diawali dulu oleh kepala sekolah, termasuk yang krusial adalah dalam hal transparansi pengelolaan keuangan sekolah.

Program pengembangan kemampuan profesional guru dilaksanakan secara berkala diagendakan setiap bulan sekali pada minggu pertama atau minggu terakhir sesuai dengan kebutuhan, enam bulan sekali menjelang pelaksanaan UAS, setahun sekali menjelang

pelaksanaan Ujian Nasional, dan insidental sesuai dengan ketersediaan anggaran dalam bentuk diklat, seminar, workshop, dan loka karya.

Sasaran dan target pengembangan kemampuan professional guru oleh kepala sekolah bermuara pada peningkatan kinerja guru dalam melakukan pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Dalam pengembangan guru, kepala sekolah menerapkan prinsip reward and punishment, dalam arti mereka yang loyal dengan tugas dan tanggungjawabnya diberikan kemudahan dalam usulan kenaikan pangkat dan kepada mereka yang indiscipliner diberikan sanksi berupa teguran, peringatan, perjanjian tertulis, BAP dan penundaan kenaikan pangkat.

Pengembangan guru harus punya prinsip ketegasan, keakraban, dan kedekatan. Contoh ketegasan yaitu bahwa kesepakatan bersama yang sudah dibangun menyangkut tupoksi guru harus dilaksanakan sebagaimana mestinya. Contoh keakraban yaitu pengembangan guru melalui kegiatan olah raga, di situ kita saling bercanda, kadang serius tapi sportif. Contoh kedekatan yaitu pengembangan guru melalui kegiatan darma wanita yang dilaksanakan secara bergilir di rumah-rumah setiap empat bulan sekali. Termasuk pengembangan guru yaitu mengapresiasi mereka yang berprestasi dengan pengharagaan baik pujian secara terbuka maupun berupa bantuan materi, dan kepada mereka yang indiscipliner melalui tahapan sosialisasi tugas, pemanggilan dan pemberian sanksi.

Pengembangan guru oleh kepala sekolah dengan waktu yang terbatas biasanya orientasinya adalah hal-hal yang bersifat umum, kecuali ada pertanyaan yang menyangkut teknis seperti pembuatan RPP, pengembangan silabus dan aspek-aspek profesionalisme keguruan. Pengembangan guru yang menyangkut profesionalisme keguruan biasanya dilakukan oleh pengawas dan forum MGMP. Target pengembangan guru sebenarnya memperingatkan guru agar lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sehingga mereka selalu segar, meliputi hal-hal berikut :

- 1) Upaya penyesuaian materi pelajaran dan tujuan pembelajaran dengan kebutuhan aspirasi masyarakat dan lingkungan.
- 2) Peningkatan profesionalisme guru melalui MGMP, KKG, seminar, lokakarya, dan pelatihan.
- 3) Pemberdayaan laboratorium, komputer dan keterampilan secara optimal.

- 4) Pemberdayaan perpustakaan dan pemenuhan kebutuhan pustaka (buku-buku, alat dan keindahan/kenyamanan)
- 5) Penjelasan tentang petunjuk teknis pelaksanaan kelulusan berbasis kompetensi.
- 6) Penjelasan peningkatan standar minimal kelulusan bagi setiap mata pelajaran
- 7) Penjelasan dan penjabaran kalender pendidikan.
- 8) Penjelasan petunjuk pembuatan administrasi perangkat pembelajaran.
- 9) Penyusunan dan penjelasan kegiatan kokurikuler dan ekstra kurikuler.

Beberapa aspek peningkatan mutu sekolah yang perlu diperhatikan dalam pengembangan adalah upaya penyesuaian kurikulum, materi pelajaran dan tujuan pembelajaran dengan kebutuhan aspirasi masyarakat dan lingkungan. Guru memiliki kemampuan dan keterampilan sebagai berikut:

- a) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam memahami manajemen berbasis sekolah.
- b) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam pemberdayaan kurikulum.
- c) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam memahami tanggungjawabnya dalam memberikan layanan kepada peserta didik.
- d) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam penguasaan substansi materi pelajaran yang diajarkan.
- e) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengikuti perkembangan materi pelajaran dari waktu ke waktu.

Menetapkan pihak-pihak yang harus dikembangkan, apakah personil dalam golongan tertentu atau personil yang memiliki pangkat dengan ciri-ciri tertentu atau seluruh personil, serta bagaimana sifat partisipasinya apakah wajib diikuti atau sukarela. Dalam praktek pengembangan profesional guru Madrasah, jelas yang menjadi sasaran adalah para guru atau seluruh guru madrasah yang ditunjuk oleh pihak madrasah atau Pengembangan kemampuan profesional guru dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, kelompok guru, maupun individu guru sendiri. Pengembangan yang didasarkan kebutuhan individu guru adalah yang paling penting untuk menjalani proses profesionalisasi. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa substansi dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah, karenanya guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan, mengarahkan dan menilai program. Merujuk pada dasar hukum seperti telah dikemukakan, maka yang bertanggung jawab dalam kegiatan pengembangan personil adalah pihak. Namun demikian, karena para guru adalah mereka yang bertugas di sekolah memiliki tanggung jawab dalam pengembangan personil terutama dikaitkan dengan penentuan personil yang perlu diberi pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Menentukan waktu, staf, fasilitas, dana dan sumber lain yang digunakan untuk mendukung program. Berkaitan dengan waktu, penyelenggaraan pengembangan personil dilakukan berdasarkan pada agenda sekolah. Hal ini dilakukan untuk kepentingan penyiapan staf, fasilitas, dana dan sumber lain yang akan digunakan dalam mendukung program. Rasionalnya, kegiatan pengembangan perlu dilakukan secara komprehensif agar pelaksanaan dan sasaran tidak terhambat oleh komponen-komponen tersebut.

Menentukan jenis kegiatan penelitian untuk mengidentifikasi masalah, faktor pendukung dan penghambat, dan sikap serta minat personil terhadap pengembangan, sebagai dasar perencanaan program. Kegiatan pengembangan personil umumnya dilakukan dalam bentuk kegiatan pendidikan dan pelatihan, Workshop dan bahkan pengiriman personil untuk studi lanjut.

Menentukan strategi belajar/kegiatan yang efektif untuk mencapai sasaran/target yang telah ditentukan. Untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan prinsip pengembangan personil yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan sesuai dengan kebutuhan para guru. Menentukan langkah-langkah kegiatan untuk memulai, melaksanakan serta mempertahankan keseimbangan program. Ada beberapa prinsip yang diperhatikan dalam menentukan langkah-langkah penyelenggaraan pengembangan kemampuan profesional guru, yaitu: (1) berorientasi pada perubahan tingkah laku guru, (2) mendorong peningkatan kontribusi guru, (3) diarahkan untuk mendidik dan melatih guru sebelum maupun sesudah menduduki jabatan guru, dan (4) dirancang untuk pengembangan kemampuan profesional guru.

Menentukan langkah-langkah/kegiatan untuk melakukan perbaikan secara kontinu. Langkah-langkah perbaikan atau yang dikenal dengan

tindak lanjut hasil pengembangan personil diserahkan pada. Pihak mengupayakan apa yang diperoleh guru dalam kegiatan pelatihan untuk diimplementasikan dalam KBM. Tentunya dalam mewujudkan hal ini, disertai dengan pengawasan pihak untuk mengetahui kekuatan dan hambatan dalam mengimplementasikan hasil program pengembangan personil.

a) Menentukan langkah-langkah untuk memberikan motivasi agar personil terdorong untuk meningkatkan kemampuannya dalam rangka memberikan sumbangan tercapainya suatu sistem. Langkah memotivasi para guru yang telah mengikuti kegiatan pengembangan dilakukan melalui mekanisme memberikan penghargaan kepada para guru yang dapat secara optimal mengaplikasikan hasil program pengembangan personil terutama dalam memberikan pelayanan KBM.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru disusun untuk perencanaan jangka pendek yaitu jangka waktu kurang dari 4 tahun atau disebut perencanaan operasional. Semestinya perencanaan disusun berdasarkan jenisnya yaitu: (1) perencanaan jangka panjang untuk 10, 20, atau 25 tahun yang bersifat umum, global dan bersifat perspektif, yaitu memberi arah yang jelas bagi perencanaan jangka pendek, (2) perencanaan jangka menengah untuk empat sampai tujuh tahun, dan (3) perencanaan jangka pendek untuk jangka waktu kurang dari empat tahun.

Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru belum efektif karena tujuannya tidak tertulis dengan jelas dan lengkap sehingga sulit untuk mengukur tingkat keberhasilannya. Tujuan yang lengkap dan jelas merupakan suatu keharusan bagi perencanaan, apabila tujuan itu banyak, maka tujuan yang dipilih adalah yang memudahkan dalam pencapaiannya dengan skala prioritas. Guru adalah komponen utama pendidikan di samping tujuan dan peserta didik, namun dalam perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru belum banyak dilibatkan, karenanya wajar kalau output perencanaan belum sesuai dengan harapan warga sekolah. Perencanaan yang benar pada tingkat sekolah harus melibatkan banyak pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama guru, sehingga ada rasa memiliki yang besar terhadap output program, yaitu layanan pendidikan.

Perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru belum disusun secara sistematis dengan siklus dan target yang jelas. Perencanaan yang benar haruslah merupakan siklus yang bisa dievaluasi sejak awal persiapan sampai pelaksanaan dan penyelesaian perencanaan. Dan ini belum tergambar pada aspek perencanaan.

Secara Operasional masih terdapat kelemahan dalam penyusunan perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru pada sisi penetapan dan cara untuk mencapainya. Perencanaan yang benar haruslah merupakan proses penetapan, penentuan masa yang akan datang apa yang bisa kita capai dan bagaimana mencapainya. Sistem perencanaan yang ideal haruslah ada alternatif memilih, bersifat fleksibel dan melihat ke masa depan dalam hal menentukan kebijaksanaan prioritas dan biaya pendidikan untuk memenuhi kebutuhan anak didik yang perlu dilayani. Hal ini belum nampak dalam perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru perlu dilakukan pembenahan lebih lanjut.

C. Implementasi Program Profesionalisme

Berkaitan dengan fase implementasi, terdapat beberapa kriteria implementasi program pengembangan, yakni;

- 1) Administrasi dan dukungan kebijakan harus sungguh-sungguh nyata. Realitas di lapangan ternyata ada beberapa hal yang masih perlu di perhatikan terutama dalam konteks dukungan administrasi dimana para guru yang akan mengikuti pelatihan seringkali dihadapkan pada proses administrasi, seperti: syarat masa kerja, pangkat/golongan, jabatan dan sebagainya.
- 2) Rasional atau alasan program pengembangan jelas. Sebenarnya rasional pengembangan personil di lingkungan guru dapat dikatakan sudah mulai mengakomodir kebutuhan para guru. Masalahnya, kompleksnya permasalahan dan pesatnya tuntutan kualitas pelayanan/KBM menyebabkan program pengembangan terkesan kurang jelas.
- 3) Anggota staf profesional harus tahu dengan jelas kegiatan yang perlu dilakukan. Disadari dalam menentukan staf pengembangan karena keterbatasan sumber daya di lingkungan Mapendais, untuk kegiatan

- pengembangan sering melakukan kerjasama dengan pihak/lembaga lain seperti lembaga perguruan tinggi tenaga kependidikan.
- 4) Harus ada kesesuaian, kualitas dan koordinasi materi yang akan digunakan. Kesesuaian program memang ada, namun dari sisi koordinasi materi ternyata masih perlu dikembangkan terutama materi aktual yang dibutuhkan para guru.
 - 5) Harus ada relevansi dan realisasi profesional. Karena dasar hukum yang digunakan jelas, maka relevansi dan realisasi profesional ada terutama berkaitan dengan sasaran dari pihak Mapendais.
 - 6) Rencana hendaknya memungkinkan untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk kondisi ini, biasanya tergantung pada jenis kegiatan dan materi, serta instruktur pendidikan dan pelatihan apakah menarik bagi para guru.
 - 7) Jalur komunikasi dan umpan balik harus merupakan bagian dalam proses program bantuan dan modifikasi harus dapat dilihat dalam semua komponen sistem. Realitas jalur komunikasi dan umpan balik masih perlu ditingkatkan. Hal ini, dapat dilihat dari apakah program pengembangan guru diimplementasikan oleh guru yang bersangkutan atau tidak.

Secara umum unit pelaksana pengembangan personil di lingkungan adalah, unit dalam organisasi yang memiliki peran menjalankan atau mengimplementasikan suatu program yang berasal dari kebijakan pusat seperti Mapendais. Artinya, tanggung jawab pelaksanaan program diserahkan pada pimpinan-pimpinan unit sehingga personil yang berada pada level ini perlu secara jelas menguasai program yang akan dijalankan, sebab keberhasilan dan kegagalan program akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin pada level ini.

Merujuk pada kriteria dan realitas di atas, Implementasi program pengembangan kemampuan profesional guru ada yang bersifat rutin bulanan, enam bulanan, dan tahunan, dan ada yang tidak rutin dilaksanakan secara insidental, dilaksanakan sesuai dengan ketersediaan anggaran, yaitu pelatihan guru dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, dan loka karya. Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk kepanitiaan, menyusun anggaran, dan bekerjasama dengan pihak luar dari kalangan perguruan tinggi, praktisi pendidikan, dan pejabat yang terkait dengan urusan pendidikan.

Pelaksanaan pengembangan kemampuan profesional guru secara rutin program bulanan, enam bulanan, dan tahunan kurang produktif hasilnya karena beberapa alasan: *pertama*, waktu yang tersedia sangat terbatas; *kedua*, tidak fokus membicarakan pengembangan kemampuan profesional guru; dan *ketiga*, sulit mengukur tingkat keberhasilannya.

Adapun pengembangan kemampuan profesional guru yang dilaksanakan secara insidental dalam bentuk pelatihan guru berupa pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, dan loka karya kendalanya adalah faktor anggaran. Untuk itu semua warga sekolah harus menyadari akan pentingnya kegiatan tersebut, dan melalui pertemuan dengan seluruh *stakeholders* dikemukakan urgensi program tersebut, didisain perencanaannya dengan benar sesuai dengan teori, dilaksanakan secara disiplin, dan jadikan program tersebut sebagai agenda tahunan dimasukkan dalam rencana anggaran dan pendapatan belanja sekolah.

Sasaran dan target pengembangan kemampuan profesional guru oleh kepala sekolah bermuara pada peningkatan profesionalisme guru dalam melakukan pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Sasaran dan target haruslah jelas, sehingga dapat diukur tingkat keberhasilan output program, baik pada sisi guru maupun peserta didik. Dengan demikian guru menjadi produktif ditandai dengan sikap dinamis, kreatif, inovatif, terbuka, serta kritis dalam mencari perbaikan dan peningkatan. Demikian pula peserta didik memperoleh manfaat yang besar dari implementasi program pengembangan kemampuan profesional guru dalam wujud hasil belajar yang signifikan.

Sebaik apapun rumusan perencanaan pengembangan kemampuan profesional guru pada akhir dan ujungnya akan tergantung kepada bagaimana cara mengimplementasikannya. Hal tersebut mengimplikasikan bahwa implementasi suatu program pengembangan kemampuan profesional guru bukanlah merupakan sesuatu hal yang mudah, melainkan memerlukan penanganan yang khusus dan sungguh-sungguh.

Pengembangan kemampuan profesional guru belum dilaksanakan melalui prosedur yang bersifat lintas jalur jenis kategori bidang keahlian, sehingga memberikan dorongan yang menggairahkan kepada guru untuk melakukan upaya pengembangan keprofesiannya secara berkelanjutan dengan cara yang bervariasi. Untuk itu pada tataran implementasi

program yang masih perlu melakukan peningkatan dan pembenahan untuk mencapai hasil yang optimal.

Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam fase evaluasi program adalah:

- 1) Informasi dalam proses pengembangan yaitu, bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol serta membina pengembangan personil. Di lingkungan sekolah, informasi dalam proses pengembangan personil, telah dikuasai oleh kepala sekolah dan secara otomatis fungsi-fungsi telah dijalankan. Permasalahannya kontrol dari pihak penyelenggaraan kegiatan program pengembangan personil itu sendiri yang perlu menjalin lebih harmonis lagi dengan pihak sekolah.
- 2) Informasi tentang tingkat efektivitas pengetahuan teknis yang diterapkan dalam proses pengembangan. Kondisi ini, sebesarnya telah tergambar pada poin sebelumnya, bagaimana efektivitas hasil program pengembangan perlu dievaluasi oleh penyelenggara pengembangan personil dengan mengoperasionalkan indikator sesuai dengan materi yang telah disampaikan pada kegiatan pengembangan guru.
- 3) Program pengembangan agar benar-benar membantu pihak lembaga untuk mencapai tujuan-tujuannya. Secara umum program pengembangan personil guru saat ini dirasakan ada manfaat bagi pihak madrasah dengan adanya peningkatan kemampuan teknis pada guru. Namun demikian, manfaat ini bukan menjadi titik akhir dari sebuah program pengembangan, akan tetapi harus dijadikan dasar dan evaluasi untuk program-program berikutnya.

Kelemahan yang sering muncul dalam program pengembangan personil adalah, tidak adanya evaluasi atau evaluasi hanya dilakukan setelah program berakhir, hal ini sering terjadi karena pemahaman dan penafsiran konsep evaluasi secara sempit. Kelemahan-kelemahan dalam suatu program sebenarnya dapat diantisipasi dengan melakukan evaluasi di saat proses berlangsung, hal ini akan berguna dalam mengarahkan, mengatasi masalah dan menghindari penyimpangan-penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil pengembangan kemampuan profesional guru terjadi peningkatan dalam beberapa aspek sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keterampilan guru dalam memahami pola manajemen sekolah yang diterapkan saat ini seperti manajemen berbasis sekolah.
- 2) Kemampuan dan keterampilan guru dalam pemberdayaan kurikulum
- 3) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam memahami tanggungjawabnya dalam memberikan layanan kepada peserta didik
- 4) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam penguasaan substansi materi pelajaran yang diajarkan
- 5) Kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengikuti perkembangan materi pelajaran dari waktu ke waktu

Hasil pengembangan kemampuan profesional guru masih bersifat umum dan belum mencerminkan kompetensi secara lebih khusus. Untuk itu perlu ada patokan kriteria keberhasilan program secara detail sehingga bisa dilihat persentasi keberhasilannya.

Beberapa di antaranya dapat dilihat dari kemampuan para guru yang harus dimiliki dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, sebagai berikut: (1) kemampuan menyusun program tahunan, (2) kemampuan menyusun program semester, (3) kemampuan menyusun program supervisi kelas, (4) kemampuan memonitoring kegiatan PBM, (5) kemampuan melakukan pengembangan diri, (6) kemampuan membuat administrasi keguruan (RPP, Silabus, AMP), (7) kemampuan menyusun agenda kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler, (8) kemampuan merencanakan kegiatan remedial, dan (9) kemampuan membangun silaturahmi dengan *stakeholders*.

BAGIAN



MODEL PENGEMBANGAN KEMAMPUAN GURU

A. Pelaksanaan Model Pengembangan Kemampuan Guru

Model pengembangan kemampuan guru yang telah dilaksanakan terdapat beberapa hal penting yang akan diklasifikasikan ke dalam dua bagian, yakni: (a) program peningkatan mutu pembelajaran sebagai Target pengembangan kemampuan profesional guru, (b) penerapan kemampuan profesional guru, dan (c) model pengembangan kemampuan profesional guru.

1. Secara Khusus mata pelajaran yang di UN kan yaitu:

a Jurusan IPA: Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Kimia dan Biologi.

b Jurusan IPS: Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Ekonomi,

c Matematika, Sosiologi dan Geografi. (Bagi peserta didik yang akan melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi).

Program pengembangan prestasi akademik (P.3A) dilakukan terhadap Jurusan IPA: Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Kimia dan Biologi dan Jurusan IPS : Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Ekonomi.

2. Program Pelatihan Hidup Mandiri (PPHM)

a. Pelatihan keterampilan dalam bidang otomotif (khusus siswa putra):

(1) setelah di kelas XII, se usai UN di adakan PPL dengan bengkel-bengkel motor yang siap bekerjasama dan mendapatkan piagam, dan

(2) kerjasama dengan balai pelatihan kerja di Plumbon, untuk mengadakan uji kompetensi dan mendapatkan Piagam.

b. Pelatihan keterampilan dalam bidang tata boga (khusus bagi siswa putri): (1) masak-memasak (2) membuat berbagai macam kue-kue,

dan (3) membuat berbagai macam keterampilan lainnya seperti membuat kue.

- c. Pelatihan keterampilan komputer dan internet (buat siswa dan siswi), dalam keterampilan komputer dan internet sasarannya adalah semua siswa-siswi dari semua kelas yaitu: kelas X, XI dan XII IPA / IPS. Namun, di ujung pendidikan yang berhak mengikuti Uji Kompetensi hanyalah siswa-siswi kelas XII, sebagai bukti fisik bagi yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau pun terjun ke dunia kerja. program pelatihan hidup mandiri (PPHM) adalah dengan memberikan pelatihan keterampilan otomotif (khusus siswa putra) dan pelatihan keterampilan tata boga (khusus bagi siswa putri).

Wujud hasil pengembangan profesional kinerja guru dapat dilihat dari kemampuan para guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban, sebagai berikut:

- 1). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas kepala sekolah.

Kemampuan kepala sekolah, dapat diuraikan sebagai berikut: (a) menyusun program tahunan sekolah sesuai dengan kalender pendidikan, (b) menyusun/membagi tugas wakil kepala sekolah, kepala TU para PKM (pembantu kepala sekolah), (c) menyusun/merencanakan RAPBN dengan para PKM, kepala TU, guru dan majelis sekolah, (d) menyusun program semester dan pembagian tugas pekerjaan masing-masing. (e) menyusun program supervisi kelas, (f) memantau/memonitoring semua kegiatan PBM, administrasi sekolah baik intra/ekstra, dan (g) melakukan pengembangan terhadap guru/pegawai/siswa secara periodic/insidental.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas kepala sekolah didasari oleh fakta bahwa, seorang guru perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang secara praktis dapat diwujudkan melalui kemampuan menyusun program tahunan sekolah sesuai dengan kalender pendidikan dan memantau/ memonitoring semua kegiatan PBM, serta administrasi sekolah baik intra/ekstra.

- 2). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas kepala TU

Diuraikan sebagai berikut, yaitu: (a) dilaksanakan pra belajar/belajar efektif meliputi semua program yang akan menunjang terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien diantaranya pembenahan sarana dan prasarana, administrasi guru dan siswa, pembagian tugas

pegawai dengan *job* yang jelas, berbagai jadwal kegiatan, pendataan media pembelajaran menejerial keuangan dan lain-lain, dan (2) dilaksanakan secara rutin, memenuhi dan melaksanakan kegiatan administrasi sekolah setiap saat. Melakukan pengawasan, penertiban, pemeliharaan dan penggunaan terhadap barang-barang inventaris sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas kepala TU dapat diartikan bahwa, seorang guru perlu memahami ketatausahaan yang akan menunjang terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien diantaranya membenah sarana dan prasarana, administrasi guru dan siswa, pembagian tugas pegawai dengan *job* yang jelas, berbagai jadwal kegiatan, pendataan media pembelajaran menejerial keuangan dan lain-lain.

3). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas Dewan Pendidik

Dijelaskan sebagai berikut: (a) mengarahkan pembuatan dan kegiatan administrasi keguruan (satpel/silabus semester, analisis dan tahunan), (b) mengkoordinir dan menandatangani program-program yang telah di buat oleh dewan guru, (c) menampung aspirasi dewan guru dan semua personal, (d) mendata, memberi tugas dan mendokumentasikan guru yang melaksanakan pelatihan atau MGMP, baik tingkat sekolah, Kota ataupun tingkat Propinsi dan bekerja sama dengan kepala TU, (e) membimbing dan mengarahkan para wakamad dan semua dewan guru agar dapat melaksanakan program dengan baik, (f) mengawasi dan memeriksa daftar hadir dan laporan bulanan wali kelas, dan (g) melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas Dewan Pendidik merupakan kewajiban para guru dalam memiliki kemampuan mengarahkan pembuatan dan kegiatan Administrasi keguruan (satpel/silabus semester, analisis semester dan tahunan) serta menampung aspirasi dewan guru dan semua personal.

4). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang kurikulum

Dapat dijabarkan sebagai berikut, yaitu: (a) kegiatan pra belajar efektif, (b) menyusun pembagian tugas guru dan SK nya, (c) menyusun jadwal pelajaran, (d) membuat program kerja intra/ekstra kurikuler, (e) menyusun/merencanakan program UTS, semester dan US/UN sesuai

dengan kalender pendidikan, (f) menyiapkan kebutuhan administrasi guru (agenda mengajar dengan segala instrumen yang dibutuhkan), (g) kegiatan rutin/periodik/incidental, dan (h) pengembangan semua jenis administrasi guru.

5). Pengembangan referensi pustaka guru,

Dapat dijabarkan sebagai berikut, yaitu: (1) analisis PBM, penyajian daya serap (ulangan tengah semester, ulangan semester dan US/UN), (2) pendataan/pendistribusian nilai hasil UH, US, UN, (3) melakukan analisis butir soal dan melengkapi bank soal, (3) pengembangan program remedial, dan (4) analisis nem input-output dan prediksi NEM.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas PKM bidang kurikulum adalah kemampuan guru yang dibutuhkan terutama dalam kegiatan pra belajar efektif dan menyiapkan kebutuhan administrasi guru (agenda mengajar dengan segala instrumen yang dibutuhkan).

6). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang kesiswaan

Penjelasannya sebagai berikut: (a) pra belajar efektif, (b) pendataan pasilitas dan perlengkapan OSIS dan organisasi ekstra kurikuler, (c) mengadakan rapat/diskusi/muker pengurus OSIS dan organisasi ekstra kurikuler, (d) penyusunan program kerja MOS dan orientasi ekstra kurikuler, (e) penataan semua ruang OSIS/ekstra kurikuler dengan segala perlengkapannya, dan (f) persiapan dan penerimaan siswa baru dan pembagian tugasnya.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas PKM bidang kesiswaan adalah kemampuan para guru dalam persiapan saat penerimaan siswa baru mulai dari pembagian tugasnya sampai penataan semua ruang OSIS/ekstra kurikuler dengan segala perlengkapannya.

7). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang sarana dan prasarana

Dijabarkan sebagai berikut: (a) mendata kelengkapan Administrasi sarana prasarana pada umumnya.

a) Mendata barang inventaris yang ada pada setiap ruangan terutama ruangan belajar pada awal tahun pembelajaran

- b) Melaporkan barang inventaris hilang, rusak kepada kepala urusan tata usaha
- c) Memberi bimbingan dan motivasi terhadap guru/karyawan dan siswa tentang upaya pemeliharaan barang inventaris.
- d) Memelihara dan mengamankan barang inventaris yang berada di setiap ruangan dan di lingkungan sekolah.
- e) Membantu pengembalian barang yang di pinjam baik oleh siswa/guru dan staf tata usaha
- f) Membantu pengadaan barang yang di perlukan oleh sekolah.
- g) Melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas PKM bidang sarana dan prasarana merupakan kemampuan para guru yang harus dikuasai berhubungan dengan mendata kelengkapan Administrasi sarana prasarana pada umumnya, mendata barang Inventaris yang ada pada setiap ruangan terutama ruangan belajar pada awal tahun pembelajaran dan memelihara serta mengamankan barang Inventaris yang berada di setiap ruangan dan di lingkungan sekolah.

- 8) Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang humas
 - a) Mengadakan hubungan kerjasama yang baik dengan *stakeholders*
 - b) Memberikan berbagai informasi tentang kegiatan dan hasil yang telah dicapai kepada orang tua murid dan masyarakat.
 - c) Menerima dan menampung saran/gagasan dari orang tua Murid dan orang peduli pendidikan.
 - d) Meningkatkan hubungan dengan Depag, Pemda, Intansi/Lembaga, Dinas Pendidikan dsb.
 - e) Menyusun program pertemuan dengan wali murid/komite.
 - f) Menyusun program dengan guru keterampilan apabila akan
 - g) Mengadakan kegiatan –kegiatan yang bersifat intern.
 - h) Melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas PKM bidang humas adalah kemampuan yang perlu dimiliki para guru dalam menjalin dan mengadakan hubungan kerjasama yang baik dengan *Stakeholders* serta memberikan berbagai Informasi tentang kegiatan dan hasil yang telah dicapai kepada orang tua murid dan masyarakat.

- 9) Kemampuan guru berkaitan dengan tugas BK
 - a) Pra belajar efektif
 - b) Penyusunan program kerja dan program kegiatan
 - c) Pembagian tugas guru BK
 - d) Penyiapan berbagai instrumen BK
 - e) Penataan ruang, kelengkapan administrasi dan papan statistik BK
 - f) Pendataan dan penertiban administrasi BK (semua data-data yang dimiliki)
 - g) Rutin/periodik/insidental
 - h) Tatap muka, wawancara, dan pengumpulan data
 - i) Pengembangan, pemantauan, penjelian, penyuluhan dan pengarahan
 - j) *Home visit*, studi lapangan/kunjungan kerja, diskusi, *problem solving* dan studi kasus.
 - k) Pemenuhan media informasi tentang BK
 - l) Melaksanakan *psychotes* dengan lembaga terkait.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas BK, meskipun pada bidang ini memerlukan keahlian khusus, namun paling tidak para guru dapat melakukan pengembangan, pemantauan, penjelian, penyuluhan dan pengarahan terhadap siswa disamping secara ideal dapat melakukan *home visit*, studi lapangan/kunjungan kerja, diskusi, *problem solving* dan studi kasus.

- 10). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas pembina OSIS
 - a) Mengawasi pelaksanaan tata tertib siswa dan mendata, melaporkan dan menindaklanjuti penyimpangan tata tertib siswa.
 - b) Melaksanakan motivasi dan bimbingan Siswa
 - c) Memberikan motivasi dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler dan kreatifitas siswa (mading, *study banding*)
 - d) Membimbing dan mengawasi kegiatan upacara rutin hari senin, tanggal 17 Agustus dan upacara lainnya (HAB Depag, hari-hari besar nasional).
 - e) Membimbing dan mengawasi K3 di tiap ruang belajar dan halaman kelas.
 - f) Membuat program kegiatan dan laporan hasil kegiatan.

- g) Melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah/pembantu kepala sekolah bidang kesiswaan.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas pembina OSIS adalah kemampuan guru yang diharapkan dapat mengawasi pelaksanaan Tata tertib Siswa dan mendata, melaporkan dan menindaklanjuti penyimpangan tata tertib siswa dengan memberi motivasi dan bimbingan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan kreatifitas siswa.

- 11). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas Pembina Paskibra
- a) Mendata dan melengkapi administrasi dan struktur organigram Paskibra.
 - b) Menyelenggarakan kegiatan rutin pengembangan dan latihan Paskibra.
 - c) Memberi motifasi pada anggota Paskibra untuk mengikuti kegiatan-kegiatan Paskibra ditingkat Kota atau perlombaan-perlombaan lainnya.
 - d) Membuat program kegiatan rutin untuk peningkatan disiplin para anggota Paskibra .
 - e) Mengatur kepada anggota Paskibra untuk melaksanakan tugas upacara bendera pada setiap hari senin awal bulan atau hari-hari besar nasional.
 - f) Melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas pembina Paskibra hal ini dirasakan terlalu berlebihan bagi tugas guru, namun dalam konteks profesionalisme paling tidak guru dapat memberi motivasi pada anggota Paskibra untuk mengikuti kegiatan-kegiatan Paskibra ditingkat Kota atau perlombaan-perlombaan lainnya.

- 12). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas pembina Pramuka
- a) Penyelenggara hubungan kerjasama kepramukaan dengan pihak lain secara vertikal maupun horizontal .
 - b) Membuat program kegiatan dan laporan kegiatan.
 - c) Melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas pembina Pramuka adalah lebih berhubungan dengan bagaimana kemampuan guru dalam

menjalin hubungan kerjasama kepramukaan dengan pihak lain secara vertikal maupun horizontal.

- 13). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas pembina PMR
 - a) Menyelenggarakan kelengkapan administrasi PMR/UKS.
 - b) Pembuatan struktur organisasi PMR/UKS dan tugas masing-masing .
 - c) Penyelenggara kegiatan rutin (pengembangan dan latihan) anggota PMR/UKS.
 - d) Pengendalian dan pemanfaatan barang infentaris PMR/UKS dan mempertanggung jawabkan barang tersebut .
 - e) Penyelenggaraan hubungan kerjasama kegiatan PMR/UKS dengan instansi lain.
 - f) Membuat program kegiatan dan laporan kegiatan /UKS
 - g) Melaksanakan tugas lain dari kepala sekolah.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas pembina PMR adalah tuntutan kemampuan dalam Penyelenggaraan hubungan kerjasama kegiatan PMR/UKS dengan instansi lain.

- 14). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas wali kelas
 - a) Memantau/membimbing pemberesan/penataan kelas
 - b) Penyusunan organisasi kelas, pembagian tugas iswa, kelompok belajar tata tertib dan program kegiatan ekstra kurikuler.
 - c) Menata kebersihan /ketertiban /keindahan kelas/halaman kelas dan taman.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas wali kelas adalah kemampuan guru dalam memantau/ membimbing pemberesan /penataan kelas serta penyusunan organisasi kelas, pembagian tugas siswa, kelompok belajar, tata tertib dan program kegiatan ekstra kurikuler.

- 15). Kemampuan guru berkaitan dengan tugas guru dan pegawai
 - a) Mengikuti pelatihan/Diklat penataran dan kegiatan lainnya
 - b) Melengkapi kebutuhan: administrasi guru (program tahunan, semester, silabus, agenda mengajar) termasuk absensi, buku-buku sumber, dan kelengkapan lainnya.

- c) Menyusun/membuat program tahunan, semester, silabus, satpel, renpel.
- d) Menyusun program evaluasi untuk tugas/PR dan kegiatan ekstra kurikuler.
- e) Proses belajar mengajar efektif dilaksanakan sejak 16 Juli 2008-22 Desember 2008.
- f) Penyajian materi sesuai dengan program semester
- g) Persiapan ulangan harian 4 kali minimal dan 1 kali UTS dan 5 kali tugas/PR dan lainnya
- h) 14 kali kegiatan ekstra kurikuler (Pramuka, PMR, Paskibra, Olah raga dan seni prestasi, keagamaan KIR dan Bela diri)
- i) Program remedial/ketuntasan belajar dilakukan dengan cara:
 - tatap muka: di kelas masing-masing baik individual, kelompok ataupun klasikal dalam bentuk tugas PR, non tatap muka, melalui tugas/PR setelah diinformasikan siswa yang mengikuti kegiatan di atas.

Wujud hasil pengembangan kemampuan profesional guru berkaitan dengan tugas guru dan pegawai kemampuan guru berkaitan dengan upaya-upaya mengikuti pelatihan/Diklat penataran dan kegiatan lainnya dalam rangka peningkatan profesionalismenya.

B. Paparan Model Pengembangan Kemampuan Guru

Model pengembangan kemampuan guru dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

a) Penilaian Kebutuhan Guru

Penilaian kebutuhan (*need assesment*) guru menunjuk pada kemampuan profesional guru dalam menjalankan tugas sesuai dengan tuntutan kebutuhan pendidikan yang berkualitas. Untuk itu, berdasarkan pada analisis kebutuhan, maka seorang guru yang profesional diisyaratkan memiliki beberapa kemampuan dasar, yakni: (1) seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkannya dengan baik. Ia benar-benar seorang ahli dalam bidang ilmu yang diajarkannya. Selanjutnya karena bidang apapun selalu mengalami perkembangan, maka seorang guru harus terus menerus meningkatkan dan mengembangkan ilmu yang diajarkannya, sehingga tidak ketinggalan

zaman, untuk dapat melakukan peningkatan dan perkembangan ilmu yang diajarkannya itu, seorang guru harus terus menerus melakukan penelitian dengan menggunakan berbagai macam metode, (2) seorang guru yang profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*transfer of knowledge*) kepada murid-muridnya secara efektif dan efisien. Untuk itu seorang guru harus memiliki ilmu keperguruan. Dahulu, ilmu keperguruan ini terdiri dari tiga bidang keilmuan, yaitu pedagogik, didaktik, dan metodik. Istilah *pedagogik* diterjemahkan dengan kata ilmu mendidik, dan yang dibahas adalah bagaimana mengasuh dan membesarkan seorang anak.

Sedangkan *didaktik* adalah pengetahuan tentang interaksi belajar mengajar secara umum yang diajarkan di sini antara lain cara membuat persiapan pengajaran sesuatu yang sangat perlu, dan tampaknya sekarang dianggap tidak penting, cara menjalin bahan-bahan pelajaran dan cara menilai hasil pelajaran. Adapun *metodik* adalah pengetahuan tentang cara mengajarkan suatu bidang pengetahuan. Beberapa mata pelajaran dipandang memerlukan cara-cara khusus untuk menyajikannya, dan untuk itu dikembangkan metodik khusus. Pelajaran yang memerlukan metodik khusus ini misalnya menggambar, menyanyi, pekerjaan tangan dan olah raga, dan (3) seorang guru yang profesional harus berpegang teguh kepada kode etik profesional sebagaimana tersebut di atas. Kode etik di sini lebih dikhususkan lagi tekanannya pada perlunya memiliki akhlak yang mulia. Dengan akhlak yang demikian, maka seorang guru akan dijadikannya panutan, contoh dan teladan.

b) Isi Program

Dalam model ini, yang dimaksudkan dengan isi program berkaitan dengan bentuk atau pola program yang akan diterapkan dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan kemampuan profesional guru. Isi program dalam hal ini mencakup: (1) pendidikan dan pelatihan (Diklat); (2) workshop, dan (3) lokakarya.

c) Prinsip-prinsip Pembelajaran Pelatihan dan Pengembangan Guru

Prinsip-prinsip pembelajaran pelatihan dan pengembangan guru dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

- a) Program pelatihan dan pengembangan guru harus menyeluruh dan harus ada kesesuaian relatif antara masukan masyarakat dan kaum profesional.
- b) Pelatihan dan pengembangan gurumelalui pembelajaran yang memunculkan efek partisipasi yang sama bagi guru-guru untuk menghindari keterasingan dan mengembangkn perasaan bermanfaat, guru harus lebih aktif.
- c) Partisipan harus dilibatkan dalam proses perencanaan, memperbesar partisipasi dalam kelompok, dan memperkuat persepsi mereka mengenai manfaat programpelatihan dan pengembangan guru.
- d) Pelatihan dan pengembangan gurumemungkinkan bagi guru dan masyarakat untuk mengakses kebutuhan-kebutuhan lokal dan mengambil tindakan yang mereka senangi.
- e) Program-program pelatihan dan pengembangan gurudiarahkan dan terfokus pada guru, anggota masyarakat dan profesional, yang tidak terlepas dari masalah-masalah penting yang ada di sekitar mereka.

d) Program Aktual

Dalam model ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, secara aktual terdapat 15 program yang perlu dikembangkan dalam upaya meningkatkan kemampuan profesionalguru. Kelima belas program yang dimaksud adalah program pelatihan dan pengembangan kemampuan guru yang berkaitan dengan tugas: (a) kepala sekolah, (b) kepala TU, (b) dewan pendidik, (c) PKM bidang kurikulum, (d) PKM bidang kesiswaan, (e) PKM bidang sarana dan prasarana, (f) PKM bidang humas, (g)BK, (h) pembina OSIS, (i) pembina paskibra, (j) pembina pramuka, (k) pembina PMR, (l) wali kelas, (m) guru dan pegawai, (n) mengevaluasi hasil pembelajaran di sekolah.

e) Kemampuan Profesional Guru sebagai Output

Kemampuan profesional guru sebagai output program pelatihan dan pengembangan mencakup: (a) tanggungjawab guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban, (2) penguasaan guru terhadap kompetensi dasar mengajar, dan (3) guru mengikuti perkembangan materi pelajaran dari waktu ke waktu (profesional).

f) Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Guru

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan guru adalah menciptakan pendidik yang profesional yang memiliki seperangkat kemampuan, sikap, dan keterampilan sebagai berikut: (a) landasan moral yang kokoh untuk melakukan jihad dan mengemban amanah, (b) kemampuan mengembangkan jaringan-jaringan kerjasama atau silaturahmi, (c) membentuk *team work* yang kompak, dan (d) mencintai kualitas yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.

g) Kriteria hasil Kemampuan Profesional Guru

Kriteria hasil program pelatihan dan pengembangan kemampuan profesional guru adalah standar yang dijadikan rujukan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan kemampuan guru. Berdasarkan pada 15 program aktual yang telah dikemukakan, berikut ini adalah kriteria keberhasilan pada setiap program, yakni:

a. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas kepala sekolah

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan guru sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun program tahunan sesuai dengan kalender pendidikan Kanwil. Depag Jawa Barat.
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun/ membagi tugas Wakil kepala sekolah, kepala TU dan para pembantu kepala sekolah
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun/merencanakan RAPBN dengan para PKM, kepala TU, guru dan komite sekolah.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun program semester dan pembagian tugas pekerjaan masing-masing.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun program supervisi kelas.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam memantau/memonitoring semua kegiatan PBM, administrasi sekolah baik intra/ekstra.
- 7) Para guru memiliki kemampuan dalam melakukan pengembangan terhadap guru/pegawai/siswa secara periodic/insidental.

b. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas kepala TU

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam membenahan sarana dan prasarana, administrasi guru dan siswa, pembagian tugas pegawai dengan *job* yang jelas, berbagai jadwal kegiatan, pendataan media pembelajaran manajerial keuangan dan lain-lain.
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam memenuhi dan melaksanakan kegiatan administrasi setiap saat. Melakukan pengawasan, penertiban, pemeliharaan dan penggunaan terhadap barang-barang inventaris.

c. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas dewan pendidik

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam mengarahkan pembuatan dan kegiatan administrasi keguruan (satpel/silabus semester, analisis dan tahunan)
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam mengkoordinir dan menandatangani program-program yang telah di buat oleh dewan guru
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam menampung aspirasi dewan guru dan semua personal.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam mendata, memberi tugas dan mendokumentasikan guru yang melaksanakan pelatihan atau MGMP, baik tingkat Kota ataupun tingkat Propinsi dan bekerja sama dengan kepala TU.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam membimbing dan mengarahkan para Wakamad dan semua dewan guru agar dapat melaksanakan program dengan baik.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam mengawasi dan memeriksa daftar hadir dan laporan bulanan wali kelas.

d. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang kurikulum

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam kegiatan pra belajar efektif
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun pembagian tugas guru dan SK nya
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun jadwal pelajaran
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam membuat program kerja intra/ ekstra kurikuler
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun/merencanakan program UTS, semester dan US/UN sesuai dengan kalender pendidikan

- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam menyiapkan kebutuhan administrasi guru (agenda mengajar dengan segala instrumen yang dibutuhkan)
- 7) Para guru memiliki kemampuan dalam kegiatan rutin/periodik/insidental.
- 8) Para guru memiliki kemampuan dalam pengembangan semua jenis administrasi guru
- 9) Para guru memiliki kemampuan dalam pengembangan referensi pustaka guru
- 10) Para guru memiliki kemampuan dalam menganalisis PBM, penyajian daya serap (ulangan tengah semester, ulangan semester dan US/UN)
- 11) Para guru memiliki kemampuan dalam pendataan/pendistribusian nilai hasil UH, US, UN.
- 12) Para guru memiliki kemampuan dalam melakukan analisis butir soal dan melengkapi bank soal.
- 13) Para guru memiliki kemampuan dalam pengembangan program remedial
- 14) Para guru memiliki kemampuan dalam analisis nem inputÜoutput dan prediksi NEM.

e. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang kesiswaan

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam pra belajar efektif
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam pendataan fasilitas dan perlengkapan OSIS dan organisasi ekstra kurikuler
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam mengadakan rapat/diskusi/muker pengurus OSIS dan organisasi ekstra kurikuler
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam penyusunan program kerja MOS dan orientasi ekstra kurikuler
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam penataan semua ruang OSIS/ ekstra kurikuler dengan segala perlengkapannya
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam persiapan dan penerimaan siswa baru dan pembagian tugasnya.

f. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang sarana dan prasarana

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam mendata kelengkapan administrasi sarana prasarana pada umumnya.
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam mendata barang inventaris yang ada pada setiap ruangan terutama ruangan belajar pada awal tahun pembelajaran
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam melaporkan barang inventaris hilang, rusak kepada kepala urusan tata usaha
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam memberi bimbingan dan motivasi terhadap guru/karyawan dan siswa tentang upaya pemeliharaan barang inventaris.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam memelihara dan mengamankan barang inventaris yang berada di setiap ruangan dan di lingkungan.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam membantu pengembalian barang yang di pinjam baik oleh siswa/guru dan staf tata usaha
- 7) Para guru memiliki kemampuan dalam membantu pengadaan barang yang di perlukan.

g. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas PKM bidang humas

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam mengadakan hubungan kerjasama yang baik dengan *stakeholders*
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam memberikan berbagai informasi tentang kegiatan dan hasil yang telah dicapai kepada orang tua murid dan masyarakat.
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam menerima dan menampung saran/gagasan dari orang tua murid dan orang peduli pendidikan.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam meningkatkan hubungan dengan Depag, Pemda, Intansi/Lembaga, Dinas Pendidikan dsb.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun program pertemuan dengan wali murid/komite sekolah.

- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun program dengan guru keterampilan apabila akan mengadakan kegiatan yang bersifat intern.

h. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas BK

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam pra belajar efektif
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam penyusunan program kerja dan program kegiatan
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam pembagian tugas guru BK
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam penyiapan berbagai instrumen BK
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam penataan ruang, kelengkapan administrasi dan papan statistik BK
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam pendataan dan penertiban administrasi BK (semua data-data yang dimiliki)
- 7) Para guru memiliki kemampuan dalam Rutin/Periodik/insidental
- 8) Para guru memiliki kemampuan dalam tatap muka, wawancara, dan pengumpulan data
- 9) Para guru memiliki kemampuan dalam pengembangan, pemantauan, penjelian, penyuluhan dan pengarahan
- 10) Para guru memiliki kemampuan dalam *home visit*, studi lapangan/kunjungan kerja, diskusi, *problem solving* dan studi kasus.
- 11) Para guru memiliki kemampuan dalam pemenuhan media informasi ke BK
- 12) Para guru memiliki kemampuan dalam melaksanakan *psychotes* dengan lembaga terkait.

i. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas pembina OSIS

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam mengawasi pelaksanaan tata tertib siswa dan mendata, melaporkan dan menindaklanjuti penyimpangan tata tertib siswa
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam melaksanakan motivasi dan bimbingan siswa

- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi dan bimbingan kegiatan ekstrakurikuler dan kreatifitas siswa (mading , *study banding*, dsb)
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam membimbing dan mengawasi kegiatan upacara rutin hari Senin, tanggal 17 Agustus dan upacara lainnya (HAB Depag, hari-hari besar nasional).
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam membimbing dan mengawasi K3 di tiap ruang belajar dan halaman kelas.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam membuat program kegiatan dan laporan hasil kegiatan.
- 7) Para guru memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas lain dari kepala sekolah/pembantu kepala sekolahbidang kesiswaan.

j. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas pembina Paskibra

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam mendata dan melengkapi Administrasi dan struktur organigram Paskibra.
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam menyelenggarakan kegiatan rutin pengembangan dan latihan Paskibra.
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam memberi motifasi pada anggota Paskibra untuk mengikuti kegiatan-kegiatan Paskibra ditingkat Kota atau perlombaan-perlombaan lainnya.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam membuat program kegiatan rutin untuk peningkatan disiplin para anggota Paskibra.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam mengatur kepada anggota Paskibra untuk melaksanakan tugas upacara bendera pada setiap hari Senin awal bulan atau hari-hari besar nasional.

k. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas Pembina Pramuka

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam menyelenggarakan dan mendata ulang kelengkapan administrasi Kepramukaan.

- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam penyelenggara struktur organisasi kepramukaan dan pembagian tugas masing-masing.
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam penyelenggara kegiatan rutin latihan kepramukaan diluar jam pelajaran.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam pengendalian dan pemanfaatan barang-barang inventaris kepramukaan dan bertanggung jawab atas barang-barang inventaris tersebut.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam penyelenggara hubungan kerjasama kepramukaan dengan pihak lain secara vertikal maupun horizontal.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam membuat program kegiatan dan laporan kegiatan.

l. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas pembina PMR

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam menyelenggarakan kelengkapan administrasi PMR/UKS.
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam pembuatan struktur organisasi PMR/UKS dan tugas masing-masing.
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam penyelenggara kegiatan rutin (pengembangan dan latihan) anggota PMR/UKS.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam pengendalian dan pemanfaatan barang Inventaris PMR/UKS dan bertanggung jawabkan barang tersebut.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam penyelenggaraan hubungan kerjasama kegiatan PMR/UKS dengan instansi lain.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam membuat program kegiatan dan laporan kegiatan/UKS.

m. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas Wali Kelas

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam memantau/membimbing pemberesan/penataan kelas

- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam penyusunan organisasi kelas, pembagian tugas siswa, kelompok belajar tata tertib dan program kegiatan ekstra kurikuler.
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam menata kebersihan/ketertiban/keindahan kelas/halaman kelas dan taman.

n. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas Guru dan Pegawai

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki keinginan dalam mengikuti pelatihan/Diklat penataran dan kegiatan lainnya
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam melengkapi kebutuhan: administrasi guru (program tahunan, semester, silabus, agenda mengajar) termasuk absensi, buku-buku sumber, dan kelengkapan lainnya.
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun/membuat program tahunan, semester, silabus, satpel, renpel.
- 4) Para guru memiliki kemampuan dalam menyusun program evaluasi untuk tugas/PR dan kegiatan ekstra kurikuler.
- 5) Para guru memiliki kemampuan dalam proses belajar mengajar efektif dilaksanakan sejak 16 Juli 2008-22 Desember 2008.
- 6) Para guru memiliki kemampuan dalam 14 penyajian materi sesuai dengan program semester
- 7) Para guru memiliki kemampuan dalam persiapan ulangan harian 4 kali minimal dan 1 kali UTS dan 5 kali tugas/PR dan lainnya
- 8) Para guru memiliki kemampuan dalam 14 kali kegiatan ekstra kurikuler (Pramuka, PMR, Paskibra, Olah raga dan seni prestasi, keagamaan KIR dan Bela diri).
- 9) Para guru memiliki kemampuan dalam program remedial/ketuntasan belajar dilakukan dengan cara, tatap muka di kelas masing-masing baik individual, kelompok ataupun klasikal dalam bentuk tugas PR, non tatap muka, melalui tugas/PR setelah diinformasikan siswa yang mengikuti kegiatan di atas.

o. Kemampuan guru berkaitan dengan tugas mengevaluasi hasil pembelajaran

Kriteria keberhasilan berkaitan dengan program ini dapat dilihat pada beberapa indikator kemampuan sebagai berikut:

- 1) Para guru memiliki kemampuan dalam mengevaluasi daya serap ketuntasan belajar
- 2) Para guru memiliki kemampuan dalam mengevaluasi daya serap ketuntasan belajar secara individual, skor minimal 65 % (6,50)
- 3) Para guru memiliki kemampuan dalam mengevaluasi Daya serap ketentuan belajar klasikal 85 % dari jumlah siswa yang telah mencapai skor nilai 65 % (6,50)
- 4) Mekanisme Penilaian
 - a) Para guru memiliki kemampuan dalam memperbaiki /menambah nilai ulangan harian melalui tugas harian/PR.
 - b) Para guru memiliki kemampuan berkaitan Aspek apektif, Psikomotor dari mata pelajaran PPKN, Fiqih, Akidah Akhlak, Penjaskes, Keterampilan, teramsuk mata pelajaran yang ada kaitannya dengan membaca, lisan, percakapan dan praktikum dapat dipertimbangkan dalam menentukan nilai harian.
 - c) Nilai akhir perbaikan berkisar antara 6 Ü7 setelah menggunakan rumus:

Nilai Asli + Nilai Perbaikan

2

- d) Mata pelajaran keterampilan pilihan ditulis nilainya dalam bentuk kuantitas pada kolom terakhir buku Raport siswa yang bersangkutan.
- e) Nilai Praktek Ibadah, baca tulis dan hapalan alquran digabung dengan mata pelajaran Fiqih dan Qur'an Hadits.
- f) Kriteria ketidakhadiran (dilihat dari jadwal hari efektif belajar):
(1) 0 %, (2) 1-5 %, (3) 6-10 %, (4) 11-20 % dan (5) lebih dari 21%.

BAGIAN



KEPUTUSAN KEPEMIMPINAN

A. Kepemimpinan Berbasis Bukti

Di Indonesia lahirnya UU Otonomi Daerah No. 22 tahun 1999, berimplikasi pula pada sistem pengelolaan pendidikan yang sebelumnya terpusat *sentralisasi*, menjadi kewenangan daerah *desentralisasi*. Pemerintah telah menyerahkan hak dan kewenangan melaksanakan pendidikan, bukan hanya ditingkat propinsi, melainkan sampai di tingkat kabupaten/kota dan pada tingkat satuan pendidikan. Hal tersebut juga diperkuat dengan UU Sisdiknas yang mengisyaratkan bahwa pengelolaan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan mengacu pada sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat Propinsi Kabupaten/Kota.

Terdapat tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam penerapan MBS, pertama komite sekolah mengemban tugas untuk menyempurnakan pelayanan pendidikan melalui perbaikan manajemen sekolah (*school reform*), *kedua* memberi masukan dalam program akademik melalui pengembangan kurikulum yang harus dilaksanakan guru dalam kelas, dan *Ketiga* dukungan masyarakat melalui MBS untuk membantu sekolah dengan mensupport sarana dan fasilitas yang diperlukan dalam setiap kegiatan yang telah disepakati untuk dikembangkan (Suhardan,2010:137).

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan partisipasi seluruh warga sekolah sangat diperlukan agar terjadi kerjasama yang baik dalam mendukung setiap program-program yang telah dibuat agar dapat dijalankan dengan baik, termasuk peran komite sekolah sebagai mitra

pihak sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah.

Dalam lampiran II Kepmendiknas No. 044 tahun 2002 komite sekolah didefinisikan sebagai: badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Komite sekolah (KS) merupakan lembaga khusus yang dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh seluruh warga sekolah dan orang tua siswa, sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan disekolah yang terdiri dari unsur wakil orang tua siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat dan berbagai pihak yang berkepentingan dan memiliki kepedulian terhadap pendidikan.

Agar pendidikan dapat lebih baik dan bermutu seharusnya komite sekolah dapat lebih berperan karena komite sekolah merupakan wadah yang berfungsi sebagai forum untuk merepresentasi segala aspirasi, prakarsa dan partisipasi para *stakeholders* sekolah secara proporsional. Menurut Engkoswara dan Komariyah, (2010: 297) forum ini dapat mengakomodasi dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan kelembagaan sekolah dalam hal; (1) penyusunan perencanaan starejik sekolah, (2) penyusunan perencanaan tahunan sekolah, (3) mengadakan pertemuan untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi dan ide-ide yang disampaikan oleh komite sekolah, (4) memikirkan upaya-upaya untuk memajukan sekolah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan spirasi stakeholder sekolah, (5) mendorong sekolah untuk melakukan internal monitoring dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam forum, (6) membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga/institusi eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum komptensi siswa, (7) membahas laporan tahunan sekolah, (8) memantau kinerja sekolah, yang meliputi kinerja manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, mutu belear mengajar termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar siswa, disiplin

dan tata tertib sekolah, prestasi, baik dalam aspek intra maupun ekstrakurikuler.

Dalam lampiran II Kepmendiknas No.044 tahun 2003 peran dan tugas komite sekolah adalah:

- a. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Pendukung (*Supporting agency*), baik yang berwujud *financial*, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan
- d. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Harapan tentang peningkatan mutu pendidikan melalui dukungan komite sekolah dan peran serta masyarakat dalam prakteknya terkadang masih jauh dari harapan, dikarenakan belum maksimalnya peran serta komite sekolah dalam membantu upaya peningkatan mutu pendidikan. Masih kurangnya komunikasi antara pihak sekolah dan komite masih menjadi kendala utama, dikarenakan masih kurangnya kesadaran dan pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi komite sekolah. Selain itu manajemen tertutup yang diterapkan kepala sekolah juga mempersulit akses komunikasi komite sekolah untuk berperan lebih jauh, sebab komite sekolah terkadang dibutuhkan hanya pada saat pihak sekolah membutuhkan bantuan dana yang melibatkan partisipasi orang tua siswa.

Hubungan yang intensif antara pihak sekolah dan komite untuk melakukan pertemuan duduk bersama membahas permasalahan-permasalahan pendidikan secara menyeluruh jarang bahkan tidak pernah dilakukan. Kurangnya intensitas komunikasi disebabkan tidak adanya koordinasi yang baik dan tidak adanya agenda rutin yang ditetapkan untuk melakukan pertemuan antara pihak sekolah dan komite sekolah. Selain itu pada hal-hal tertentu pihak sekolah tidak ingin melibatkan komite sekolah untuk berperan serta karena alasan pihak sekolah lebih tau sedangkan pihak komite dianggap kurang profesional atau tidak memiliki keahlian untuk mengelola pendidikan.

Untuk itu perlu adanya upaya bersama untuk meningkatkan pendidikan dengan kepedulian dan partisipasi dari berbagai pihak

utamanya komite sekolah. Diharapkan dengan semakin meningkatnya peran komite sekolah akan dapat membawa perubahan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan disatukan pendidikan pada khususnya dan peningkatan mutu pendidikan secara Nasional pada umumnya. Sehingga harapan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dengan pendidikan yang berkualitas merata dan berkeadilan dapat terwujud.

Langkah-langkah kepemimpinan berbasis bukti, sebagai berikut:

- 1) Untuk mempelajari bagaimana menciptakan budaya bukti di suatu sekolah yang akan dapat meningkatkan kapasitas fungsi pemerintahan untuk mencapai visi dan misi suatu wilayah
- 2) Untuk memberikan informasi yang dapat digunakan para pemangku kepentingan, yang akan memperkuat fungsi pemerintahan
- 3) Untuk menjelaskan bagaimana fungsi pemerintahan dari perspektif berdasarkan-bukti di wilayah sekolah umum
- 4) Untuk memberikan contoh bagaimana pendekatan berbasis bukti untuk membuat keputusan menjamin akuntabilitas dewan pendidikan
- 5) Untuk menjelaskan bagaimana pendekatan berbasis bukti dapat meningkatkan kinerja dewan sekolah
- 6) Untuk memberi contoh bagaimana pendekatan berbasis-bukti menciptakan hubungan staf dewan yang positif
- 7) Untuk menjelaskan bagaimana pendekatan berbasis-bukti dapat membantu pengembangan kebijakan dewan pendidikan

Sistem pendidikan bebas pada pendidikan dasar dan menengah umum di Amerika Serikat merupakan upaya untuk melindungi kebebasan dan untuk menjamin kesejahteraan ekonomi dan sosial warganya. Lembaga pendidikan menerima mandat dari masyarakat melalui kontrak sosial. Meskipun pemerintah federal juga terlibat dalam pendidikan dengan menyediakan dana untuk distrik sekolah lokal untuk pelayanan khusus dan program sertifikasi guru. Kewenangan untuk membuat dan mengatur sekolah umum terdapat dalam konstitusi negara dan dilaksanakan oleh legislatif.

Sekolah adalah salah satu distrik dengan pengelolaan yang paling demokratis dari setiap instansi pemerintah karena warga masyarakat setempat secara langsung memilih anggota dewan pendidikan. Anggota dewan sekolah mewakili negara meskipun mereka dipilih secara lokal karena pendidikan merupakan kewenangan negara.

Tanggung jawab utama dari dewan pendidikan adalah merumuskan kebijakan terkait dengan sumber daya manusia, kurikulum, layanan mahasiswa, anggaran, dan fasilitas sekolah. Dewan pendidikan dalam pembuatan kebijakan tidak melakukan sendiri tetapi bersama-sama dengan pihak sekolah dan pengawas.

Sebagai individu, anggota dewan sekolah tidak bias melaksanakan kewenangan diluar ketentuan dalam rapat. Kebijakan hanya bisa disepakati dalam pertemuan resmi, dan anggota dewan secara individu tidak dapat mengatasnamakan seluruh dewan untuk tindakan tertentu, kecuali diizinkan oleh pengurus melalui pertemuan.

Pengambilan keputusan berdasarkan bukti, pengambilan keputusan berbasis-bukti harus menjadi dasar dari peran pemerintahan, yang benar dari setiap sekolah. Ketika dewan pendidikan menghendaki untuk melakukan perubahan, mungkin semua tindakan dewan akan menyebabkan potensi adanya perubahan dalam kebijakan di setiap sekolah. Dari kebijakan yang di ambil bisa saja menyebabkan gangguan di sekolah. Meskipun perubahan itu menghasilkan perbaikan, tetapi bisa saja perubahan itu sendiri menyebabkan orang tidak puas dengan tindakan dewan. Sehingga sebelum melakukan perubahan perlu ada hal-hal yang harus dipertimbangkan, untuk mengurangi reaksi yang tidak diinginkan dari orang tua, siswa, guru, staf, administrator, dan masyarakat.

Untuk itu sebelum melakukan perubahan harus memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Dewan pendidikan harus menghadirkan semua orang yang akan menerima dampak dari perubahan dengan memberi kesempatan untuk menyuarakan keprihatinan mereka di rapat dewan melalui perwakilan. Hal itu dapat menjadi masukan bagi pihak sekolah untuk terlibat dalam proses pengumpulan data yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan yang mendasar.
- 2) Dewan pendidikan harus menyampaikan kepada seluruh elemen sekolah dengan informasi yang rinci tentang perlunya perubahan, serta waktu yang tepat untuk perubahan, aspek apa yang akan berubah, biaya perubahan, dan siapa yang akan bertanggung jawab untuk menerapkan perubahan.

- 3) Dewan pendidikan harus melakukan perubahan ketika tidak mengganggu proses jalannya pendidikan disekolh.
- 4) Seseorang harus ditunjuk oleh dewan pendidikan, biasanya seorang staf seperti pengawas sekolah atau direktur hubungan masyarakat (Humas), yang bisa berkomunikasi dengan anggota dari unit sekolah untuk menyampaikan pertanyaan atau masalah.

Melalui kegiatan tersebut diharapkan dewan pendidikan mendapatkan informasi dan masukan dari berabagai pihak untuk dijadikan data dalam pengambilan kebijakan. Penggunaan data dalam pengambilan keputusan adalah suatu mekanisme kontrol kualitas yang dapat mencegah anggota dewan pendidikan dari membuat keputusan yang hanya pada keinginan pribadi.

Pengambilan keputusan berdasarkan bukti sebagai akuntabilitas, keputusan-keputusan dewan pendidikan dapat dibuat ketika anggotanya bertemu di suatu sidang. Ada dua aspek dalam proses pengambilan keputusan, pertama, langkah-langkah logis yang harus diambil untuk memastikan bahwa solusi terbaik telah dicapai, kedua, ketika masalah sedang dihadapi oleh dewan pendidikan pertimbangan-pertimbangan itu harus disampaikan lewat organisasi

Meskipun banyak referensi tentang metode penyelesaian masalah dan isu-isu, tetapi tidak ada satu tindakan yang dapat menjamin keberhasilan untuk penyelesaian semua masalah-masalah dalam segala situasi. Namun, individu-individu, termasuk anggota dewan sekolah, dapat menggunakan kerangka kerja berikut dalam proses pemecahan masalah dan isu-isu:

- 1) Identifikasi semua aspek isu atau masalah.
- 2) Mengidentifikasi apa yang diketahui, apa yang perlu diketahui, dan bagaimana hal itu bisa menjadi diketahui. Ini mengacu pada informasi daripada data.
- 3) Mengidentifikasi data kuantitatif dan/atau kualitatif yang dibutuhkan.
- 4) Secara khusus mengidentifikasi siapa yang memiliki tanggung jawab untuk memperoleh data kuantitatif dan / atau data kualitatif tentang isu atau masalah.
- 5) Merumuskan serangkaian solusi potensial untuk isu atau masalah.
- 6) Pilih solusi yang paling masuk akal.
- 7) Melaksanakan keputusan.

8) Pada beberapa waktu kemudian, mengevaluasi efektivitas keputusan.

Rapat dewan sekolah yang dikendalikan bukti, dalam mengatur distrik sekolah, dewan pendidikan memiliki dua peran spesifik: pertama, penciptaan kebijakan, kedua, evaluasi setiap fungsi dari distrik sekolah. Dalam hal ini pengawas sekolah dan staf nya bertanggung jawab untuk melaksanakan kedua peran ini. Mereka saling melengkapi karena tidak mungkin suatu pembahasan untuk membuat kebijakan dapat efektif jika anggota dewan pendidikan tidak memiliki data kuantitatif dan kualitatif yang memadai tentang status fungsi distrik dan tentang kinerja personalia distrik sekolah.

Dewan pendidikan bertemu secara berkala, mungkin sebulan sekali yang dilaksanakan disekolah dan masyarakat diperbolehkan hadir. Laporan rapat dewan merupakan dokumen publik dan harus terbuka untuk diulas oleh semua masyarakat yang tertarik disimpan di kantor pusat distrik sekolah yang sewaktu-waktu dapat dilihat.

Kegiatan dewan sekolah, menjadi kebiasaan dalam prosedur parlemen dan neo-parlemerter adalah perdebatan dalam pengambilan keputusan yang memungkinkan untuk saling mempertahankan cara pandang. Argumentasi yang efektif memerlukan bukti untuk meyakinkan posisi yang berlawanan untuk mengubah sikap. Misalnya, anggota dewan yang menginginkan untuk mengurangi jumlah siswa di kelas sekolah menengah karena nilai tes menurun harus menggunakan uji data untuk memperkuat posisinya atau selain itu, dia bisa menggunakan data sebagai titik loncatan untuk meyakinkan anggota dewan lainnya untuk memilih peningkatan jumlah guru dalam program sekolah menengah. Simak Baca secara fonetik

Seperti semua lembaga-lembaga lain dalam masyarakat kontemporer, masalah dan isu-isu yang dewan pendidikan hadapi adalah sangat kompleks. Untuk itu dewan dapat menggunakan jasa konsultan untuk membantu menangani masalah dan isu-isu. Ketika dewan menghadapi masalah maupun pelayanan secara berkelanjutan. Setiap distrik sekolah juga akan membutuhkan bantuan dari seorang pengacara dan akuntan publik yang handal, yang harus digunakan secara terus menerus, karena akan bermanfaat bagi distrik sekolah yaitu agar sekolah dapat mengetahui kinerja yang dilakukannya. Hal ini penting untuk meninjau kualitas pelayanan setiap tahun yang disampaikan oleh auditor

distrik sekolah dan pengacara serta berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan-kegiatan sekolah.

Dewan pendidikan memulai keputusan berbasis bukti dengan membuat model yang telah diformalkan melalui kebijakan dewan serta menerapkan dalam lingkungan kerjanya. Dengan mengembangkan prosedur evaluasi kinerja bisa membantu dewan sekolah menilai keberhasilan dan kegagalan kerjanya di samping untuk memastikan bahwa dewan memiliki standar etika dan menghindari penyalahgunaan kekuasaan.

Proses evaluasi kinerja pada dasarnya sama bagi semua personil atau penilaian program. Dewan pendidikan harus melakukan hal-hal berikut ini:

- 1) Menetapkan tujuan dan sasaran untuk dirinya sendiri
- 2) Pilih teknik penilaian dan alat untuk mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan-tujuan
- 3) Berhati-hati meninjau bukti yang dihasilkan oleh proses penilaian
- 4) Merumuskan tujuan baru untuk tahun depan

Tentu saja, pengawas sekolah dapat meneliti dan mengembangkan teknik penilaian atau prosedur, yang mungkin dewan dapat mengadopsi atau memodifikasi dalam rangka untuk mengevaluasi akuntabilitasnya. Hasil evaluasi seharusnya tidak diumumkan, tujuannya adalah untuk memberikan bukti kepada anggota dewan tentang keberhasilan dewan secara keseluruhan dalam memenuhi tanggung jawabnya. Karena dewan pendidikan dan entitas politik, membuat semacam evaluasi umum yang bisa menjadi kewajiban politik bagi anggota dewan tertentu dan mungkin mencegah dewan dari tidak terlibat sama sekali dalam evaluasi.

Pengaruh hubungan staf dewan berdasarkan bukti, anggota dewan pendidikan merupakan pejabat publik, oleh karenanya harus tunduk terhadap semua tekanan politik yang mendukungnya. Seperti kepala sekolah, guru, personel staf, serta orang tua, siswa, dan masyarakat lainnya, dengan memberikan perhatian dan mengutamakan kepentingan mereka dalam setiap pengambilan keputusan dan bagaimana mereka akan menangani isu-isu yang berdampak pada kehidupan mereka.

Pengetahuan adalah dasar dari pengambilan keputusan berbasis bukti, dan anggota dewan tidak memiliki dasar pengetahuan untuk menangani sengketa/perselisihan personel sebab mereka bukan pendidik profesional. Tetapi mereka adalah orang yang memiliki kemampuan dan

mau bekerja dengan baik serta secara sukarela mencurahkan waktu dan tenaganya untuk mengelola distrik sekolah. Dewan adalah badan banding yang harus menangani setiap perselisihan yang terjadi. Dalam kapasitas itu, anggota dewan akan diminta untuk meninjau semua bukti dan membuat keputusan. Itulah peran dewan yang sebenarnya.

Pemerintahan berbasis bukti dan pengembangan kebijakan dewan sekolah, dalam melaksanakan kewenangannya untuk mengatur sekolah, dewan pendidikan harus hati-hati merumuskan dan menerapkan pernyataan kebijakan. Tugas yang sangat sulit ini tidak dapat berhasil dicapai tanpa bimbingan dari staf pendidikan profesional. Banyak faktor yang mempengaruhi keputusan dewan termasuk sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang dasar Negara
- 2) Tradisi lokal dan pendapat tentang tujuan pendidikan
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan
- 4) Dasar Negara, hukum, dan keputusan-keputusan yang telah ada

Kebijakan dewan sekolah adalah alat penting dalam pemerintahan dan administrasi dari semua distrik sekolah. Kebijakan merupakan bukti yang penting untuk semua keputusan pemerintahan dan administrasi. Pertanyaan yang paling sering diajukan oleh anggota dewan dan administrator ketika dihadapkan dengan isu atau masalah adalah: Apa kebijakan negara? Pedoman kebijakan adalah alat penting untuk dewan pendidikan dan administrasi. Bagi anggota dewan yang baru terpilih dan administrator yang baru dipekerjakan, guru, dan anggota staf, biasanya diperkenalkan dengan peraturan kebijakan distrik sekolah selama orientasi. Kebijakan adalah jaminan bahwa dewan pendidikan dan administrator akan konsisten dalam membuat keputusan.

Kebijakan dewan sekolah tidak harus dikacaukan dengan peraturan administrasi, yang merupakan cara rinci di mana kebijakan harus dilaksanakan. Dalam aturan dijelaskan, siapa melakukan apa, kapan, dan di mana. Bahkan, mungkin banyak peraturan dan peraturan itu diperlukan untuk mengimplementasikan satu kebijakan. Demikian juga, kebijakan harus singkat, ringkas, dan ditulis untuk menghadapi situasi yang terjadi berulang-ulang. Kebijakan juga merupakan kewenangan bukti yang mendukung program-program dan kegiatan sekolah. Kebijakan-kebijakan dewan sekolah harus dimasukkan ke dalam pedoman agar lebih efektif dalam mengatur distrik sekolah. Pedoman ini merupakan sumber

bukti penting yang sering digunakan sebagai panduan dalam membuat keputusan berbasis bukti.

Staf administrasi, di bawah pengawasan pengawas, dapat diberikan tanggung jawab kodifikasi dan mengembangkan panduan kebijakan. Jika distrik sekolah tidak memiliki staf administrasi yang banyak, maka untuk mengembangkan pedoman kebijakan tersebut dapat dilakukan oleh kepala sekolah. Setelah pedoman kebijakan telah dikembangkan, maka harus diperhatikan agar selalu tetap diperbarui. Inspektur harus menetapkan prosedur administratif dengan yang baru dibuat dan kebijakan dewan dimasukkan ke dalam pedoman kebijakan tersebut. Biasanya sekolah memperbarui pedoman kebijakan mereka setiap tahun, dengan menggunakan laporan hasil rapat dewan pendidikan sebagai dokumen sumber.

Format yang dapat digunakan dewan sekolah dalam merumuskan kebijakan yang umumnya adalah model pemecahan masalah untuk dewan sekolah mengambil tindakan. Sama seperti kesempatan kerja dan kebijakan tindakan afirmatif biasanya dipakai dalam bentuk ini. Format kedua menetapkan alasan untuk menetapkan kebijakan dan tujuan yang luas yang dilaksanakan melalui peraturan administrasi. Bentuk ketiga mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan. Ini adalah praktek umum dengan formulasi kebijakan yang ditujukan untuk fungsi-fungsi tertentu, seperti perundingan kolektif. Kebijakan ini mungkin mengidentifikasi direktur hubungan karyawan sebagai perunding utama untuk dewan sekolah dan menetapkan parameter di mana ia akan berfungsi. Sebuah format keempat adalah digunakan ketika dewan sekolah mungkin ingin menghilangkan kesalahpahaman tentang bagaimana kebijakan harus diimplementasikan.

Langkah-langkah dalam mengembangkan panduan kebijakan dewan sekolah

- 1) Pertama, mengidentifikasi dan menandai semua keputusan kebijakan yang ada dari dewan sekolah. Kebijakan ini dapat ditemukan dalam berbagai publikasi seperti buku-buku pegangan dosen dan mahasiswa di samping laporan rapat dewan sekolah dan perjanjian negosiasi formal.
- 2) Kedua, kebijakan dewan pendidikan hendaknya terpisah dari peraturan administrasi, dan prosedur dalam kegiatan sehari-hari dari kebijakan sekolah

- 3) Ketiga, mengidentifikasi dan menghilangkan kebijakan dewan pendidikan yang beda atau bertentangan dengan undang-undang .
- 4) Keempat, mengidentifikasi dan memperbarui kebijakan dewan yang bertentangan satu sama lain.

Sistem pendidikan dasar dan menengah umum bebas Amerika Serikat adalah cara terbaik untuk melindungi kebebasan dan untuk menjamin kesejahteraan ekonomi dan sosial warganya. lembaga pendidikan menerima mandat mereka dari orang-orang dalam masyarakat melalui kontrak sosial. Meskipun, pemerintah federal telah terlibat dalam pendidikan dengan menyediakan dana untuk distrik sekolah lokal untuk pelayanan khusus dan program. Kewenangan untuk membuat dan mengatur sekolah umum adalah diwujudkan dalam konstitusi negara dan dilaksanakan oleh legislatif mereka.

Sekolah adalah salah satu distrik yang paling demokratis yang dikendalikan dari setiap instansi pemerintah karena warga masyarakat setempat secara langsung memilih anggota dewan pendidikan. Penting untuk diingat bahwa anggota dewan sekolah mewakili negara meskipun mereka dipilih secara lokal karena pendidikan merupakan fungsi negara.

Tanggung jawab utama dari dewan pendidikan adalah merumuskan kebijakan karena kebijakan memberikan arah pada staf administrasi dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Pengambilan keputusan berbasis bukti harus menjadi dasar dari fungsi pemerintahan, yang juga berlaku untuk semua sekolah lain dan fungsi distrik sekolah. Namun, ketika kebijakan perlu dibuat atau diubah, keterlibatan pihak yang akan terpengaruh oleh kebijakan tersebut akan mengurangi reaksi yang tidak diinginkan orang tua, siswa, guru, staf, administrator, dan masyarakat.

Dewan pendidikan harus membuat suatu kebijakan yang mengatur posisinya pada pengambilan keputusan berbasis bukti. Kebijakan seperti itu harus mengidentifikasi kebutuhan untuk memiliki data kuantitatif dan kualitatif yang berkelanjutan untuk digunakan dalam pembuatan keputusan. Selanjutnya, pengawas sekolah dan stafnya harus bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis data. pengambilan keputusan berbasis bukti mencegah anggota dewan dari upaya membuat kebijakan berdasarkan keinginan dan kepentingan pribadi.

Dewan pendidikan harus mengadopsi suatu proses yang akan menunjukkan pentingnya pengambilan keputusan berbasis bukti. Proses tersebut harus mencakup langkah-langkah dalam mengidentifikasi semua

aspek dari sebuah isu atau masalah. Dewan pendidikan juga harus dapat menunjukkan komitmennya untuk menerapkan kegiatan berbasis bukti melalui cara di mana rapat dewan dilakukan. Melakukan pertemuan yang meminimalkan respons emosional dan memaksimalkan bukti dalam membuat keputusan. Dengan demikian pertemuan organisasi sangat penting untuk memenuhi tujuan ini. Penggunaan prosedur parlemen adalah suatu keharusan.

Dewan pendidikan lebih jauh lagi dapat menunjukkan komitmennya terhadap praktik berbasis bukti melalui cara di mana dewan melakukan pencatatan kegiatan dan melalui cara di mana dewan mengorganisasi dirinya sendiri. Melakukan perintah untuk menyampaikan hal penting dan tinjauan sistematis portofolio untuk mempelajari layanan profesional juga merupakan metode penting dalam mengikuti pengambilan keputusan berbasis bukti.

Mungkin prosedur berbasis bukti yang paling penting bagi dewan pendidikan untuk memulai adalah model evaluasi berbasis kinerja untuk semua karyawan distrik sekolah yang dimulai dengan pengawas sekolah. Lebih lanjut, pendekatan berbasis bukti bagi staf dan masyarakat akan membutuhkan anggota dewan pendidikan untuk memanfaatkan respon konsisten dan prosedur dengan semua konstituen. Untuk memastikan bahwa konsistensi seperti itu tidak ada di sebuah distrik sekolah, dewan pendidikan harus memerlukan staf administrasi untuk mengembangkan panduan kebijakan yang terus-menerus diperbarui sebagai kebijakan yang baru diciptakan atau sebagai kebijakan lainnya yang diperbarui.

B. Kepemimpinan Membangun Budaya Sekolah

Budaya sekolah memberi gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak dan menyelesaikan masalah dalam segala urusan di lingkungan sekolahnya. Kebiasaan mengembangkan diri terutama bagaimana setiap anggota kelompok di sekolah berusaha memperbaiki diri dan meningkatkan mutu pekerjaannya, merupakan kultur yang hidup sebagai suatu tradisi yang tidak lagi dianggap sebagai suatu beban kerja begitu juga halnya dengan supervisidalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran, bila telah membudaya, guru yang melaksanakannya tidak lagi menganggap bahwa pembinaan bukan merupakan suatu paksaan yang datang dari luar dirinya melainkan

tradisi akademik yang dijunjung tinggi karena berguna buat sekolah secara keseluruhan.

Budaya mengacu kepada suatu sistem kehidupan bersama yang diyakini sebagai norma atau pola-pola tungkah laku yang dipatuhi bersama. Budaya menjadi pagangan bagaimana setiap urusan di sekolah semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Budaya sekolah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya menjadi pegangan berperilaku dari seluruh anggotanya. Depdiknas bersemboyan *tut wuri handayani*, *ing madya mangun karso*, *ing ngarso sung tulodo*. Semboyan ini menjadi tradisi yang menjadi ciri khas berperilaku di lingkungan Depdiknas. Di Jawa Barat berlaku semboyan *silih asih*, *silih asah*, *silih asuh* artinya kehidupan dalam pendidikan di Jawa Barat harus dilandasi kasih sayang untuk saling mencerdaskan.

Budaya biasanya memiliki karakteristik yang dianut dan diyakini sebagai pegangan bertindak. Karakteristik budaya pada umumnya digunakan untuk: (1) sebagai aturan berperilaku, baik berkomunikasi berperilaku, memecahkan masalah maupun ritual, (2) norma aturan untuk bekerja, (3) nilai-nilai yang dijunjung tinggi, (4) filosofi yang dijadikan pegangan organisasi, (5) petunjuk dan pedoman memecahkan masalah, dan (6) iklim organisasi dan ukuran kepuasan kerja.

Budaya organisasi inilah yang menumbuh suburkan bagaimana mutu dan kinerja dilaksanakan oleh para anggotanya. Bagaimana kebiasaan bekerja memperbaiki diri dirasakan sebagai bagian dari kehidupannya. Budaya ini dalam kaitannya dengan penciptaan kepuasan pihak yang dilayani sangat penting, sebab setiap personil sekolah merasakan peningkatan diri dan memperbaiki diri bukan lagi paksaan yang datang dari supervisor sebagai suatu pembinaan, melainkan dirasakan sebagai suatu bagian integral dari keharusan dirinya memecahkan masalah demi kepuasan peserta didik.

Supervisi yang baik akan tumbuh dan berkembang subur dalam budaya sekolah yang kondusif. Usaha peningkatan mutu pembelajaran tercipta karena kesadaran yang kuat dari para anggotanya di sekolah. Toleransi saling menghormati dan saling mendorong semangat merupakan iklim kerja yang konstruktif produktif.

Kultur sekolah dibangun oleh pola-pola kerja yang dilakukan warganya setiap hari, kehidupan keseharian kemudian membentuk budaya sekolah yang kemudian dianut sebagai suatu nilai yang menjadi tradisi sekolah. Tradisi yang dijalankan oleh sekolah secara berulang-ulang, menjadi ritual kemudian muncul sebagai kultur sekolah yang terus dipertahankan anggotanya secara turun temurun, dan akan menjadi kebanggaan. Sekolah menjadi rumah tinggal yang memberi kebanggaan kepada seluruh penghuninya. Sekolah sebagai tempat bersama dalam melakukan pengabdian kepada pemerintah dan bangsa, oleh karena itu suasananya harus dipelihara bersama supaya menyenangkan. Dalam sekolah yang iklimnya kondusif secara personal terasa sebagai suatu keluarga besar. Segala sesuatu yang menjadi permasalahan dibicarakan untuk dicari pemecahan bersama dengan sebaik-baiknya.

Budaya kerja seperti ini dapat memberi dorongan kepada setiap petugas untuk memiliki perasaan bahwa sekolah adalah rumah tinggal yang harus dijaga nama baiknya, dipelihara kondisinya dan ditingkatkan mutu kinerjanya sebab menyangkut kelangsungan hidup masa datang. Bila tidak akan mengancam kelangsungan hidup warga yang menghuninya. Budaya sekolah yang harus dipelihara supaya meningkatkan mutu akademik. Karakteristik budaya sekolah terdiri dari:

a) Koleganitas.

Koleganitas adalah iklim kesejawatan yang menimbulkan rasa saling hormat menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan. Sesama anggota bahu membahu dalam memelihara iklim dan kondisi sekolah. Pembinaan dalam rangka supervisi, bukan lagi sesuatu yang asing, melainkan dirasakan oleh para anggota sebagai suatu kebutuhan rutin seperti halnya diskusi pemecahan masalah sekolah. Dalam Budaya kesejawatan, teguran dan sapaan serta kritik membangun tidak pernah terasa sebagai sesuatu yang menyakitkan melainkan sebuah komunikasi pemberitahuan yang dapat dijalankan tanpa paksaan. Iklim seperti ini dapat menimbulkan rasa tanggung jawab bersama dalam meningkatkan mutu pembelajaran, sehingga pembinaan supervisi menjadi sesuatu yang familier.

b) Experimentasi

Sekolah merupakan tempat yang subur untuk mengadakan percobaan-percobaan kearah menemukan pola kerja yang lebih baik. Setiap orang bebas meluarkan ide dan kreativitasnya demi kemajuan bersama. Supervisi sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pembelajaran pada hakekatnya berupa keleluasaan bagi setiap orang supaya keberanian bereksperimen agar menemukan model pembelajaran yang lebih berkualitas.

Tanpa keberanian melakukan percobaan potensi guru yang baik sekalipun tak mampu berkembang. Dari eksperimen inilah ditemukan model pembelajaran yang diharapkan menjadi milik sekolah. Pada budaya sekolah yang memberi keleluasaan setiap orang untuk melakukan percobaan, orang dapat merasakan adanya kemajuan baru yang berguna untuk peserta didiknya. Pada sekolah yang mengembangkan eksperimentasi seperti ini dapat memberi akomodasi dan kemudahan termasuk insentif supaya setiap orang yang melakukan inovasi dapat berhasil demi kemajuan sekolahnya.

c) High expectation

Harapan setiap orang untuk memperoleh prestasi yang tertinggi yang pernah dicapainya. Tanpa budaya yang memberi keleluasaan harapan yang tinggi tak mungkin terjelma. Sebaliknya budaya sekolah yang kondusif dimana kolegalitas kesetiakawanan berkembang, harapan yang tinggi setiap orang dapat diwujudkan, sebab iklim atau budayanya memungkinkan setiap orang mewujudkan ide atau gagasannya. Setiap guru tentu mengharapkan agar berkembang sesuai dengan profesinya. Supervisi yang efektif mengakomodasi harapan yang tinggi setiap orang agar dapat bekerja sebaik tuntutan profesinya.

d) Trust and compidence

Kepercayaan dan keyakinan yang kuat merupakan bagian penting yang dianut dalam kehidupan suatu profesi. Kepercayaan dan keyakinan ini lahir karena kekuatan dan kemampuan akademik berdasarkan pada teori yang mendukungnya. Seorang guru yang memiliki landasan teori yang kuat memiliki keyakinan bahwa yang dilakukannya bukanlah *trial and error*, melainkan suatu proses yang didukung oleh pikiran berdasarkan teori yang diyakini kebenarannya. Kondisi sekolah yang

budayanya kondusif memberikan peluang bagi setiap orang supaya kepercayaan diri berdasarkan teori yang mendukungnya diberi insentif supaya lahir gagasan-gagasan baru yang lebih segar karena landasan teorinya kuat.

e) Tangible support

Supervisi pada hakekatnya adalah bantuan dan layanan, dukungan dan motivasi, pemberian semangat supaya kemampuan dan keterampilan guru ditampakkan pada waktu melaksanakan tugasnya. Kultur dan budaya sekolah yang mendukung kelahiran perbaikan pembelajaran memenangkan kompetisi, karena setiap guru didorong untuk memperbaiki kinerja yang melahirkan mutu keunggulan. Kepemimpinan sekolah yang baik memberi dorongan kepada setiap guru supaya mau mengembangkan profesi dan keahliannya.

f) Reaching Out to The Knowledge

Sekolah merupakan tempat dimana ilmu pengetahuan dikembangkan secara luas, objektif dan proporsional. Pengkajian, pengembangan gagasan baru, penelitian, pengembangan konsep baru semuanya memerlukan pemahaman landasan keilmuannya terlebih dahulu. Dengan mengkaji konsepnya kita mengetahui bagaimana menggunakannya, bagaimana faedahnya. Teori adalah pegangan dalam bertindak dan dalam melakukan sesuatu pekerjaan, sebab teori membimbing praktik. Peningkatan mutu mengajar, pelayanan belajar, percobaan di laboratorium merupakan usaha dalam menerapkan dan mengembangkan gagasan baru. Kemajuan belajar dan mengajar yang diperankan guru di muka kelas juga harus bersumber pada pemahaman ilmunya. Di sekolah usaha mengembangkan ilmu kedalam praktik merupakan tempat yang subur, sebab budaya sekolah memungkinkan hal ini berkembang dengan leluasa. Bukan sekolah namanya bila ilmu pengetahuan sulit dikembangkan.

g) Appreciation and Recognition

Supervisor yang baik adalah supervisor yang dapat memberi pengakuan dan penghargaan atas prestasi guru yang dicapainya. Guru yang berprestasi dalam mengajar adalah guru yang mendapat pengakuan dan penghormatan dari murid-muridnya merupakan sosok atau figur

yang harus dijadikan contoh dan tauladan, yang oleh supervisor harus diberi apresiasi atas jasa dan prestasinya. Tradisi dan budaya sekolah yang memelihara penghargaan atas prestasi guru biasanya dilakukan dalam upacara yang menjunjung tinggi prestasi seseorang. Dengan demikian orang memiliki harga diri karena dihormati secara formal dalam ritual seremonial diadakan.

h) Caring, Celebrating and Humor

Memberi perhatian, saling menghormati, memuji dan memberi penghargaan atas kebaikan seseorang guru di sekolah adalah perbuatan yang terpuji. Humor dan saling menggembirakan adalah budaya pergaulan yang sehat. Suatu perbuatan yang disenangi setiap orang. Kultur sekolah yang saling menghargai atas prestasi orang menjadikan lingkungan sekolah sebagai tempat kerja yang disukai. Jika kita bisa menghargai budi baik seseorang, orang lainpun pula menghargai kebaikan kita. Pernyataan kegembiraan atas prestasi orang lain dapat dilakukan dengan membuat upacara, pernyataan gembira dinyatakan dengan sapaan kata-kata. Kue ulang tahun yang disediakan sekolah cermin perhatian sekolah yang menghargai anggota stafnya. Supervisi pada hakekatnya adalah usaha menciptakan situasi kondusif dalam lingkungan kerjam sehingga semua orang merasa bahwa dirinya ada dan diakui keberadaannya.

i) Involvement in decision making

Keterlibatan staf sekolah dalam mengambil putusan merupakan bagian yang penting dalam pengembangan budaya sekolah. Setiap orang yang diajak memikirkan bagaimana masalah yang dihadapi sekolah harus dipikirkan bersama dan kemudian dicari pemecahannya menjadikan staf sekolah memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Sebab memiliki pengetahuan dan latar belakang duduk persoalannya, serta kemana maksud dan tujuannya.

Kultur sekolah yang melibatkan staf turut membuat putusan menjadikan masalahnya menjadi transparan, dan membuat staf sekolah mengetahui dengan persis apa yang harus dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Supervisor yang demokratis adalah supervisor yang duduk bersama dengan guru dalam memecahkan masalah pekerjaannya sebab dialah yang paling

banyak mengetahui permasalahan dalam lingkungan kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Bilamana dilibatkan dalam pemecahan masalah yang dihadapi, penyelesaiannya akan lebih efektif sebab guru memperoleh tanggung jawab melalui kepercayaan yang diberikan kepada dirinya.

j) Protection of What's Important

Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya dan tradisi di sekolah. Kultur sekolah yang baik orang-orangnya mengetahui mana yang baik untuk dibicarakan secara terbuka, dan mana yang harus dijaga kerahasiaannya. Banyak sekali masalah di lingkungan sekolah yang harus dijaga dan dipelihara kerahasiaannya, baik itu karena kode etik, etika pergaulan, maupun karena rahasia jabatan. Prestasi belajar peserta didik dalam satu kelas biasanya tidak ada perbedaan terdapat perbedaan antara prestasi peserta didik yang cerdas dan yang lamban. Yang lamban harus dimotivasi dan bukan diperolok-olok di muka kelas. Dalam proses belajar juga tidak ada perbedaan, terdapat perbedaan individual. Cara belajar dalam mengikuti pelajaran peserta didik juga berbeda. Mungkin antara anak yang satu dan lainnya berbeda, budaya memelihara dan menjaga rasa malu perlu mendapat perlindungan, supaya setiap anak dan staf personil lainnya merasa tenang karena terlindungi dari perasaan dipermalukan orang di sekolah.

k) Tradisi

Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik adalah budaya dalam lingkungan sekolah. Biasanya budaya yang sudah mendarah daging di dalam lingkungan sekolah sukar sekali ditiadakan. Bahkan menjadi bagian yang tercantum dalam kalender akademik. Misalnya tradisi wisuda, upacara bendera, penghargaan atas prestasi, pekan olahraga dan kesenian, semuanya merupakan tradisi yang melekat ada dalam dunia pendidikan. Kultur dan tradisi juga sering terkait ke dalam sistem, bahkan menjadi bagian dari sistem. Penilaian, penghargaan, penghormatan, upacara, promosi jabatan adalah tradisi yang melekat dengan sistem yang ada dalam dunia pendidikan termasuk sekolah.

l) Honest, Open Communication

Kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah memang semestinya terpelihara, sebab sekolah adalah lembaga pendidikan yang membentuk manusia yang jujur, cerdas dan terbuka. Baik oleh pemikiran yang baru maupun oleh perbedaan pendapat. Kultur sekolah semestinya membebaskan orang dari rasa takut untuk berbicara dan mengemukakan pendapat. Komunikasikanlah prestasi seseorang yang telah dicapai dengan sejujurnya, supaya orang lain dapat menirunya. Prestasi seseorang di sekolah dalam budaya yang terbuka menjadi contoh bagi orang lain yang ingin menirunya, sehingga semua orang mempunyai akses yang sama terhadap kemajuan seperti yang menjadi ciri supervisi itu sendiri yaitu membudayakan prestasi akademik oleh setiap orang secara transparan.

C. Menghadapi Konflik Manajemen

Untuk menghadapi konflik manajemen, manajer perlu terlibat dalam manajemen konflik. *Conflict management* akan dikupas secara luas dalam dua aspek. Pada satu sisi, conflict management merujuk pada usaha-usaha yang didisain untuk mencegah, memperbaiki atau menyelesaikan perbedaan fahan antara individu dan kelompok. Pada sisi lain *conflict management* juga meliputi usaha-usaha manajer untuk mengawali konflik. Meskipun banyak yang merasa bahwa konsep memulai konflik sebagai hal yang radikal tetapi dalam beberapa kasus seorang manajer perlu untuk mengambil tindakan yang menghasilkan konflik individu atau kelompok.

Langkah-langkah menghadapi konflik manajemen, yaitu:

1. Role concept

Setiap posisi manajer dalam suatu organisasi yang diatur secara efektif memiliki job description atau kebijakan-kebijakan baik secara tertulis yang berasal dari badan pemerintah yang mengorganisir harapan-harapan (*formal expectations*) organisasi. *The expectations*, menurut Gross, juga bertindak sebagai standar evaluasi yang diterapkan pada seorang pemangku jabatan suatu posisi.

Perilaku seorang manajer tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi (*personal need*), tetapi juga oleh harapan-harapan individu dan kelompok lain yang relevan. Menurut selama tindakan manager masih

sesuai dengan harapan individu atau kelompok lain, konflik menjadi minimal.

2. Role expectations of individuals and groups

Sebelumnya telah diuraikan pentingnya seorang manajer mengetahui peran harapan-harapan orang lain. Perlunya manajer untuk mengidentifikasi dan memahami peran harapan orang lain tidak dapat terlalu diutamakan. Sering sekali masalah manajer adalah memutuskan individu atau kelompok yang mana yang harapannya paling penting untuk ditetapkan.

Seorang manajer harus berkonsentrasi pada perkembangan suatu kesadaran dan pemahaman harapan individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi keefektifan manager dalam hal-hal penting. Manajer perlu mempelajari harapan individu atau kelompok yang evaluasinya dapat merugikan atau meningkatkan keefektifan manajer. Menurut Gross, peranan *expectations* dapat dibedakan dalam tiga mendasar: *direction, clarity, dan intensity*.

3. Direction

Faktor utama yang sepertinya menentukan arah (*direction*) harapan individu atau kelompok adalah situasi alamiah yang telah menciptakan harapan. Contohnya, suatu keputusan oleh seorang manajer tidak melibatkan guru-guru dan dalam mempertimbangkan perubahan jadwal dapat sepenuhnya sesuai dengan harapan guru-guru sehingga kepala sekolah tidak perlu melibatkan partisipasi fakultas dalam keputusan untuk merubah jadwal sekolah.

4. Clarity

Aspek lain dalam peranan *expectations* adalah manajer perlu mempertimbangkan kejelasan (*clarity*). Karena *expectations* seringkali berbentuk tidak tertulis dan kadang-kadang tidak terucapkan, manajer sesekali tidak menyadari bahwa suatu kelompok tertentu memegang suatu harapan. Contohnya, seorang kepala sekolah mewakili dirinya pada salah seorang asistennya atas tanggung jawab untuk bekerja dengan berbagai organisasi siswa di sekolah. Dalam situasi ini, siswa kelompok tertentu mungkin mengharapakan kepala sekolah bukan wakilnya yang membantunya.

5. *Intensity*

Dimensi ketiga peranan *expectations* menurut Gross adalah intensitas (*intensity*), dalam situasi ini, suatu kelompok mengharapkan bahwa manajer harus bertindak dengan tertentu. Contoh, dalam hal peranan manajer dalam mengawasi suatu program untuk meningkatkan perilaku siswa, harapan dari orang tua bahwa kepala sekolah seharusnya mungkin mengawasi suatu program yang berbeda dalam intensitas dan melaksanakan pengertian perilaku yang berbeda daripada program yang esensial yang mesti dimulai. Jika manajer mengabaikan harapan orang tua ketika para orang tua percaya bahwa suatu program harus dimulai untuk meningkatkan perilaku siswa, bagaimanapun orang tua *complain* dan status kepala sekolah dalam komunitas dapat menderita.

6. *The Nature of Role Conflict*

Kita telah membahas peran *expectation* dalam istilah *direction*, *clarity*, dan *intensity*. Peran *expectation* juga dapat berbeda dalam *compatibility* yaitu tingkatan kesepakatan satu dengannya lainnya. Contohnya, dalam lingkup kedisiplinan siswa, guru berharap kepala sekolah memerankan peranannya sebagai orang yang kuat dan ketat dalam kedisiplinan, sedangkan siswa merasa kepala sekolah harus memerankan sebagai orang tua yang fleksible dan penuh pengertian. Orang tua dapat terbagi harapannya, sebagian setuju dengan harapan guru dan sebagian lagi setuju dengan harapan siswa. Ada dua macam *role conflict* yaitu *intra-role conflict* dan *extra role conflict*.

7. *Consequences of Role Conflict*

Konsekuensi yang memungkinkan dari *role conflict* (konflik peranan) berbeda-beda. Bagi seorang manajer *role conflict* dapat membuatnya menjadi frustrasi, tegang, stres, kurang efektif, kecewa yang amat sangat, dalam beberapa kasus yang ekstrim mengakibatkan pemecatan. Bagi individu atau kelompok yang harapannya bertentangan dengan manajer, konflik dapat menciptakan perilaku dan penilaian yang negatif terhadap manajer.

Masing-masing individu dan kelompok memiliki reaksi yang berbeda terhadap *role conflict*, begitu juga mereka mengatasi atau menyelesaikan konflik tersebut. Dampak dari *role conflict* terhadap

manajer atau kelompok tertentu bisa kecil atau besar, tergantung pada sifat *role conflict* itu sendiri, kepribadian individu-individu yang terlibat, dan strategi atau pendekatan yang dilakukan orang-orang tersebut untuk menyelesaikan konflik.

5. *Prevention of Role Conflict*

Seorang manajer dapat menganalisis beberapa langkah untuk mencegah *role conflict*. Meskipun langkah-langkah ini tidak mencegah semua *role conflict*, tetapi akan membantu mengurangi timbulnya konflik. *Prevention of role conflict* dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Clearly Stated Job Descriptions*

Langkah pertama yang paling penting dalam mencegah *role conflict* adalah mengembangkan *job descriptions* yang jelas dan menyeluruh di semua posisi dalam suatu organisasi. Suatu *job descriptions* perlu dikomunikasikan secara berkala pada semua kelompok yang memegang harapan pada orang yang bertanggungjawab pada pekerjaan tersebut.

Sayangnya, banyak deskripsi kerja hanya ada pada handbook dan jarang diperiksa. Suatu deskripsi kerja perlu ditinjau ulang secara reguler (paling sedikit setahun sekali, misalnya pada awal tahun) bersamaan dengan pemegang jabatan dan mereka-mereka yang mempunyai harapan padanya. Peninjauan tersebut tidak mencegah semua *role conflict* tetapi dapat membantu mencegah *role conflict* yang disebabkan salah pengertian.

b. *Careful Personnel Selection and Guidance*

Sejumlah *role conflict* dapat dicegah dengan prosedur pemilihan personel yang lebih baik. Ketika suatu kekosongan muncul, suatu organisasi perlu menjelaskan harapan dan tanggungjawab posisi jabatan yang diisi dan jenis orang yang paling memenuhi syarat dapat memenuhi harapan-harapannya itu.

Teknik seleksi apapun yang digunakan, prioritas yang besar perlu diberikan pada keterlibatan, proses selama seleksi, perwakilan-perwakilan dari kelompok-kelompok yang menyimpan harapan besar pada orang baru. Contohnya, guru, orang tua, siswa dapat memberi masukan-masukan selama proses seleksi dan yang lebih penting, proses

seleksi dapat mendidik kelompok-kelompok ini untuk menghormati harapan organisasi pada orang yang mengisi kekosongan ini.

c. Personality, Leadership Style, and Equity Issues

Seorang manajer tidak boleh mengabaikan kemungkinan bahwa kepribadian atau perilaku manajer itu sendiri dapat mengakibatkan atau memperburuk suatu konflik. Contohnya, seorang manajer membuat keputusan, memperlakukan orang dapat memicu konflik.

Mungkin banyak manajer yang percaya bahwa ketika konflik muncul, ini dikarenakan adanya faktor-faktor lain. Dalam menganalisa konflik dan mencoba menentukan bagaimana konflik yang datang dapat dicegah, seorang manajer perlu memeriksa kemungkinan bahwa aspek kepribadian manajer atau pendekatannya untuk bekerjasama dengan orang mungkin yang menyebabkan konflik, yang sebenarnya tidak perlu terjadi-konflik yang mungkin dapat dicegah.

d. Four Sources of Social Conflict in Schools

Lindelow dan Scott mendefinisikan konflik sosial sebagai konflik antara individu dan antara kelompok adalah hal yang umum pada lingkungan sekolah. Penulis mengidentifikasi empat sumber utama konflik sosial di dalam sekolah: masalah komunikasi(*communication problems*), struktur organisasi(*organizational structure*), faktor manusia(*human factors*) seperti kepribadian(*personality*) dan sumber-sumber daya yang terbatas(*limited resources*).

Komunikasi yang kurang (*poor communication*) adalah penyebab utama suatu konflik. Contohnya, guru yang tidak menerima feedback secara berkala atas *performance* dapat memiliki moral yang kurang dan sikap yang negatif yang menghasilkan suatu ketidakinginan untuk merespon perintah-perintah manajer.

Jenis struktur organisasi(*organizational structure*) juga memiliki dampak langsung terhadap konflik. Sekolah yang memiliki mamajer yang menunjukkan kekuasaan lebih sering memiliki konflik, meskipun kecil. Dengan banyaknya orang yang terlibat dalam membuat keputusan, lebih banyak pendapat, minat, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang disuarakan, konflik akan berkurang karena semakin banyak personil yang terlibat dalam membuat keputusan, semakin kecil kemungkinan timbul konflik.

Human Factors terutama ketidakcocokan kepribadian (*personal incompatibilities*) dan nilai-nilai (*values*) dan tujuan (*goals*) yang berbeda. Faktor ini tidak dapat dihilangkan oleh manajer, tetapi harus diatur dengan benar. Contoh dari *limited resources* adalah konflik muncul ketika guru gagal mendapatkan kenaikan gaji yang mereka pikir layak mereka terima atau ketika jurusan IPA gagal mendapatkan peralatan yang mereka inginkan. Tugas manajer adalah meyakinkan semua kelompok bahwa mereka telah diperlakukan secara adil dalam pendistribusian sumber daya, sehingga mencegah konflik yang tidak terlalu penting.

e. Conflict Initiation

Tidak diragukan lagi kebanyakan manajer lebih memilih mencegah terjadinya konflik. Tetapi dalam beberapa situasi, seorang manajer tidak hanya mampu mencegah konflik tetapi sebenarnya perlu juga mengawasi tindakan yang menimbulkan konflik dengan individu atau kelompok lain. Biasanya situasi ini muncul karena individu atau kelompok tertentu tidak menampilkan sebaik yang diharapkan dan tidak berkeinginan untuk berubah.

Contohnya, seorang kepala sekolah telah mengamati seorang guru yang tidak efektif dalam memotivasi siswa. Dalam suatu pertemuan lanjutan, guru tersebut tidak merasakan suatu masalah dan percaya bahwa dia telah mengajar dengan baik. Yang jadi masalah, misalnya ternyata guru tersebut mempunyai jabatan atau seorang pemimpin suatu perkumpulan, dan seorang individu yang mempunyai kepribadian yang sangat kuat. Dalam kasus ini kepala sekolah bisa saja mundur atau menahan diri untuk tidak mendiskusikan masalah yang telah dia perhatikan guru tersebut. Jika kepala sekolah ingin memenuhi tanggungjawabnya sebagai kepala pendidikan, masalah ini perlu dikemukakan secara langsung, yang dapat menciptakan konflik dengan guru tersebut (perlu ditekankan bahwa dalam hal ini, konflik tidak dapat dihindarkan, tetapi sangat tergantung bagaimana pendekatan kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah ini dengan guru tersebut).

D. Metode Mengatasi Konflik

Meskipun teori dan penelitian yang berhubungan dengan cara yang terbaik memperbaiki atau menyelesaikan suatu konflik terbatas, Gross

telah membuat suatu teori bahwa ketika seorang individu dihadapkan pada suatu konflik peranan, ada empat cara penyelesaiannya:

- 1) Individu menyesuaikan diri dengan harapan kelompok A
- 2) Individu menyesuaikan diri dengan harapan kelompok B
- 3) Individu menunjukkan sikap kompromi yang menggambarkan satu usaha penyesuaian pada sebagian, pada kedua harapan-harapan tersebut.
- 4) Individu berusaha menghindari penyesuaian pada kedua harapan tersebut

Berdasarkan penyelidikan cara-cara pimpinan menyelesaikan konflik peranan, Gross telah menyimpulkan bahwa ada tiga syarat menentukan bagaimana suatu konflik peranan diselesaikan:

- 1) Perasaan manajer tentang legitimasi masing-masing peranan harapan yang masih belum sepaham.
- 2) Persepsi manajer atas sanksi negatif bahwa manajer dapat membiarkan kekurangan pada salah satu peran harapan, dibandingkan dengan yang lainnya.
- 3) Orientasi yang mendasar dari manajer terhadap legitimasi atau sanksi sebagai suatu dasar yang adil bagi penyelesaian konflik peranan.

Ilustrasi dari penerapan teori Gross tentang konflik peranan adalah kepala sekolah yang ketika dihadapkan pada konflik harapan antara guru dan siswa dalam hal peranan kepala sekolah dalam disiplin siswa, memutuskan untuk menyesuaikan dengan harapan guru karena peduli reaksi dari guru-guru. Legitimasi harapan siswa bukan merupakan pertimbangan bagi kepala sekolah.

Karena konflik peranan dan konflik sekolah berhubungan dengan tugas seorang manajer, ada keinginan untuk mengusulkan teknik tambahan yang dapat dipertimbangkan oleh manajer untuk mengelola konflik peranan dan kelompok. Barker, Tjosvold, dan Andrews, contohnya, menggambarkan empat pendekatan terhadap manajemen konflik: *cooperative*, *confirming*, *competitive*, dan *avoiding*. Pendekatan *cooperative* menekankan pada tujuan kelompok yang saling menguntungkan, memahami pandangan kelompok lain, berkompromi untuk menciptakan solusi yang berguna bagi semua pihak. Pendekatan *confirming* menekankan pada pentingnya komunikasi saling menghormati pada setiap kemampuan anggota kelompok, sementara pendekatan *competitive* memandang konflik sebagai pertarungan kalah

atau menang. Dan, terakhir *avoidance* muncul ketika orang menarik diri dari diskusi permasalahan tanpa benar-benar menyelesaikannya.

Jika seorang manajer dalam situasi dimana konflik tidak dapat dihindarkan, kesepakatan atau kompromi antara pihak-pihak yang terlibat konflik tidak memungkinkan, dan peraihan tujuan manajer dalam konflik sangat penting, manajer perlu terlibat dalam *power struggle bargaining*. Dengan kata lain, manajer melakukan apapun yang memungkinkan untuk menyelesaikan konflik untuk kepentingan manajer.

Kerugian *power struggle bargaining* sebagai metode penyelesaian konflik adalah prosesnya merusak hubungan personal dan profesional mereka yang terlibat konflik, dan konflik seringnya hanya terselesaikan bersifat sementara. Konflik yang muncul yang terselesaikan dengan *power struggle bargaining* muncul kembali.

Keuntungan yang utama bagi manajer dari penyelesaian konflik dengan ini adalah keuntungan bagi kepentingan manajer sepenuhnya. *Power struggle bargaining* mungkin diperlukan dalam situasi tertentu, tetapi manajer harus memeriksa dengan hati-hati valisitas asumsi tentang tingkat kekuasaan, kekuatan, dan pengaruh terhadap pihak lain terhadap konflik.

Kebalikan dari metode *power struggle bargaining* adalah *conflict avoidance* metode. Blake telah mengidentifikasi empat jenis dari metode ini: (1) *withdrawal*, (2) *indifference*, (3) *isolation*, (4) *smoothing over*.

Suatu contoh penggunaan *withdrawal* (menarik diri) adalah seorang manajer yang dalam pertemuannya dengan atasannya, terlibat argumen tentang perintah terhadap sekolah yang dirasakan tidak akan membuat nyaman siswa atau guru, dalam situasi ini, manajer tidak akan banyak berdebat dan akan menarik diri dan menerima perintah tersebut. Dalam situasi ini, seorang manajer yang menggunakan metode *indifference* (ketidakpedulian) tidak berdebat dan bertindak seolah-olah perintah tersebut tidak menjadi masalah. Manajer menggunakan metode *isolation* dengan mencoba menghindari konflik dengan atasan. Dan dalam kasus *smoothing over*, manajer menerima perintah dari atasan, menekankan pada hal yang disepakati dan secara umum mencoba meminimalkan perselisihan diantara keduanya.

Konsensus dicapai ketika satu pendapat dipilih oleh kelompok lain secara bulat. Poin yang penting adalah kepercayaan bahwa kelompok

memilihnya demi kebaikan organisasi dan pemahaman bahwa semua pandangan anggota didengar dan dihargai. Teknik menghindari tidak akan menyelesaikan masalah. Teknik ini mungkin diperlukan dalam situasi jika pihak lain dengan jelas memiliki kekuasaan, kekuatan atau pengaruh untuk memaksa keinginan lawan. Teknik menghindar umumnya digunakan ketika seorang individu atau kelompok merasa tidak memiliki kekuatan, dan apatis

Metoda lain penyelesaian konflik adalah *problem-solving approach*. Pendekatan ini sepertinya alat yang paling efektif dalam menyelesaikan banyak konflik. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa pihak-pihak yang berkonflik adalah orang-orang yang memiliki motif dan niat yang baik sehingga kesepakatan dimungkinkan, sehingga masing-masing pihak memiliki sesuatu yang berharga untuk disumbangkan pada proses penyelesaian konflik dan penyelesaian akhir tidak perlu mengabaikan keinginan-keinginan yang mendasar dari semua pihak. Berikut Glickman mrngusulkan *problem-solving procedurs* bagi penyelesaian konflik dalam kelompok:

- 1) Mintalah anggota kelompok untuk menyebutkan sikap konflik mereka.
- 2) Tanya anggota kelompok untuk menyebutkan sikap lawan mereka.
- 3) Perjelas dengan anggota kelompok seandainya konflik masih ada.
- 4) Mintalah anggota kelompok untuk menyebutkan mengapa pandangan mereka masih seperti itu.
- 5) Mintalah anggota kelompok menyajikan sikap tambahan yang sesuai, dapat dikompromikan, atau yang melebihi konflik. Jika tidak ada satupun yang diajukan, sebutkan kembali pandangan-pandangan anggota dan tegaskan bahwa tidak ada penyelesaian yang dapat diperoleh.

Jika gagal mengidentifikasi dan mengambil tindakan tepat pada tahap awal konflik, seorang manajer beresiko bahwa konflik itu menjadi lebih buruk. Saat manajer dipaksa untuk mengambil tindakan, konflik mungkin sangat sulit untuk diselesaikan. Seperti yang telah Wynn mengamati, kejadian yang paling meruncing konflik sekolah adalah ketika konflik mencapai tahap yang lebih tinggi sebelum manajer memberikan respon atas konflik tersebut.

Konflik tambahan dapat dicegah dengan mengenalinya pada tahap awal. Berikut tujuh langkah pendekatan untuk menganalisa konflik yang muncul menurut Kirtman dan Minkoff, yaitu:

- 1) Ujilah bagaimana visi organisasi terpengaruh oleh konflik dan buatlah daftar yang diperlukan untuk penyusunan kembali.
- 2) Identifikasi inisiatif pemimpin baik formal atau informal, dan tunjukkan bagaimana konflik mempengaruhinya.
- 3) Lihatlah situasi, dan identifikasi kunci dari para partisipan dan peran mereka.
- 4) Kembangkan strategi yang memodifikasi proses dan prosedur organisasi menjadi sejajar dengan visinya.
- 5) Tentukan bagaimana budaya organisasi dan dampak sejarah terhadap inisiatif dan dampaknya terhadap konflik.
- 6) Hasil tahap 1-5 terapkan dalam perencanaan.
- 7) Bentuklah suatu proses monitoring dan evaluasi.

Saat seorang manajer mengidentifikasi suatu konflik, penyebabnya perlu didiagnosa juga. Dengan kata lain, alasan atau alasan pertikaian perlu dicari tahu karena menurut Chanin dan Schneer, konflik dapat disebabkan oleh tujuan yang bertentangan, cita-cita, nilai-nilai, perilkudan emosi.

Acting as a mediator mengenal dasar suatu konflik juga penting bagi seorang manajer yang berharap menyelesaikan pertikaian antara dua atau lebih individu atau kelompok. Dalam situasi ini, peranan manajer adalah sebagai mediator. Sebelum seorang manajer dapat menengahi secara efektif dua atau lebih pihak yang bertikai, harus ada pemahaman yang akurat dan menyeluruh masing-masing pihak mengerti pihak lain dan masing-masing pihak merasakan hal-hal yang menciptakan konflik.

Building trust dalam tahap awal bekerjasama dengan kelompok yang berkomplik, penting sekali bagi manajer mengembangkan dan menjaga perilaku menerima dan percaya. Jika seorang manajer bertindak sebagai mediator, yang terlibat dalam konflik harus menerima peranannya, dan percaya bahwa manajer bertindak adil dan bersifat membangun.

Helping conflicting parties respect one another penting sekali seorang manajer mulai bekerja dengan mengembangkan perilaku positif yang saling menguntungkan terhadap partisipan yang terlibat dalam konflik. Tentu saja hal ini menantang. Ada bukti bahwa yang bertikai cenderung saling memandang dengan tidak obyektif, bermusuhan, dan emosional.

Meeting each party separately karena pihak yang mempunyai konflik memiliki sikap yang negatif satu dengan yang lainnya, disarankan bahwa

manajer yang bertindak sebagai mediator, pada tahap awal penyelesaian konflik, bertemu dengan masing-masing pihak secara terpisah. Dengan bertemu mereka secara terpisah pada tahap awal, manajer memiliki kesempatan yang lebih baik untuk memulai membujuk masing-masing pihak untuk berfikir dan bersikap lebih rasional dan saling memandang dengan positif.

Turning down the heat dalam usaha menyelesaikan suatu konflik, seorang manajer mengabaikan retorik yang ekstrim yang digunakan oleh mereka yang bertikai. Orang yang terlibat dalam konflik biasanya merasa frustrasi dan mudah menjadi marah dan tidak wajar dalam menulis maupun berbicara. Setelah manajer menetapkan bagaimana pihak-pihak yang bertikai saling memandang satu dengan lainnya, fakta harus dicari tahu kebenarannya. Ada bukti menunjukkan bahwa orang yang terlibat konflik cenderung menunjukkan bahwa pihaknya benar dan pihak lain salah.

Pada tahap ini, manajer perlu mengenalinya bahwa meskipun orang yang terlibat pada akhirnya setuju dengan fakta yang ada, mereka bagaimanapun akan gagal mencapai kesepakatan dalam menterjemahkan fakta tersebut. Tujuan manajer melakukan pencarian fakta untuk mencari kejelasan dan memperluas lingkup kesepakatan dan memperkecil perbedaan pendapat. Jika seorang manajer tidak terlibat dalam pertikaian itu lebih mudah untuk memainkan perannya sebagai mediator dalam mencapai tujuannya. Jika manajer secara pribadi terlibat dalam perbedaan, seorang narasumber dari luar diperlukan untuk membantu dalam menengahi konflik.

Seorang manajer perlu mengenali bahwa suatu konflik antara individu dan kelompok jarang terselesaikan secara permanen jika beberapa pihak merasa mereka yang menjadi pecundang pada penyelesaian konflik. Seorang manajer harus mencoba mengembangkan penyelesaian konflik dimana tidak ada yang menang atau kalah. Untuk itu, diperlukan diperlukan kompromi dari tiap orang yang terlibat konflik. Sebelum manajer berusaha membujuk yang bertikai untuk membujuk, suatu penyelesaian konflik yang memenuhi kebutuhan semua pihak harus dicari. Jenis penyelesaian konflik ini dalam literatur ilmu sosial dikenal sebagai *integrative solution*.

The integrative solution dalam beberapa situasi konflik tidak mudah dicapai karena membutuhkan kreatifitas dan keteguhan mediator konflik, keterbukaan dan fleksibilitas semua bagian yang terlibat dalam

konflik. Dalam beberapa situasi *integrative solution* tidak memungkinkan, dan kompromi satu atau lebih pihak dalam konflik diperlukan. Rintangan utama mengembangkan penyelesaian kompromi bahwa partisipan merasa bahwa kompromi menunjukkan kelemahan dan tidak efektif dan kompromi mengurangi kesempatan mencapai tujuan-tujuan mereka. Demi alasan ini, manajer dapat bertahan berusaha untuk membantu kedua belah pihak agar melihat perlunya ada kompromi. Pendekatan manajer harus menunjukkan bahwa tanpa kompromi, konflik mereka sulit terselesaikan.

Suatu pemahaman juga perlu dicapai bahwa mungkin diperlukan bagi kedua pihak untuk berkompromi. Umumnya, individu atau kelompok yang terlibat konflik tidak berfikir perlu untuk merubah sikap mereka tetapi berasumsi bahwa pihak lain yang harus berubah. Karena dalam beberapa situasi satu pihak dinyatakan benar dan pihak lain salah, manajer akan mendapatkan kesulitan dalam membujuk mereka yang terlibat sehingga ada *give and take* pada kedua pihak sebelum kemajuan dibuat dalam menyelesaikan konflik.

Persyaratan penting lainnya bagi solusi yang dapat diterima pada satu kesepakatan adalah pemahaman pada kedua pihak tentang *full implications* pada sudut pandang mereka begitu juga *full implication* pihak lain. Saat kedua pihak dapat mengerti dengan jelas sikap mereka, mereka sering gagal mengenali *full ramification* permintaan mereka atau sikap mereka terhadap persoalan-persoalan tertentu dalam hubungannya dengan yang bertikai.

Biasanya pihak-pihak yang terlibat konflik mengkonsentrasikan sebagian besar energinya dan perhatiannya dalam menunjukkan dan berdebat tentang baiknya sikap mereka dan konsekuensinya tidak menghabiskan cukup waktu mencoba mengerti cara pihak lain memandang persoalan itu. Jika kompromi diperlukan untuk menyelesaikan konflik, tentunya pemahaman yang lebih baik atas sikap dan pandangan dari kedua belah pihak diperlukan sebelum kompromi muncul. Konflik biasanya terselesaikan dengan merubah sikap asal yang diambil oleh satu atau lebih pihak terhadap pertikaian. Seseorang harus berubah, tetapi biasanya tak satupun pihak yang ingin menjadi yang pertama untuk merubah sikapnya.

Perkembangan *counterproposal* merupakan tugas yang kompleks. Usulan harus cukup maju terhadap penggabungan poin-poin utama yang

diangkat oleh masing-masing pihak sehingga menarik perhatian dan mempelajarinya, daripada langsung menolak dan tidak mengorbankan dasar penyatuan dari masing-masing pandangan. Kunci penerimaan *counterproposal* adalah pengakuan semua bagian yang terlibat sehingga masing-masing pihak harus mengakui validitas argumen pihak lain jika konflik diselesaikan.

Manajer harus mengakui bahwa beberapa konflik tidak selalu dapat diselesaikan melalui proses mediasi sehingga peleraai menjadi diperlukan. *Arbitration* artinya *conflict* harus diajukan pada pihak ketiga, dan kedua pihak yang bertikai setuju untuk menerima keputusan peleraai (wasit). Tanpa bermaksud mengabaikan pendekatan manajemen konflik mana yang digunakan, manajer begitu juga partisipan lainnya harus mengingat bahwa konflik tidak selalu dapat diselesaikan secara total.

Jika seorang manajer tidak dapat mencapai penyelesaian konflik secara total, ini tidak berarti bahwa manajer tersebut telah gagal. Berikut adalah pertanyaan yang harus diajukan agar seorang manajer dapat menentukan apakah usahanya menyelesaikan suatu konflik telah berhasil:

- 1) Seberapa besar semua pihak dalam konflik merasa manajer telah bertindak adil? Buktikan?
- 2) Pada tingkatan masalah awal yang menghasilkan konflik membaik atau terselesaikan? Buktikan?
- 3) Seberapa banyak waktu, energi dan rasa frustrasi yang dikeluarkan selama usaha untuk menyelesaikan konflik? Buktikan?
- 4) Pada tingkatan partisipan saat ini memiliki sikap lebih positif satu dengan yang lain? Buktikan?
- 5) Seberapa besar partisipan dalam konflik mengembangkan keahlian baru atau pendekatan untuk mencegah konflik yang terjadi dimasa yang datang atau memperbaikinya menjadi lebih efektif jika terjadi lagi? Buktikan.

Jelas sekali pertanyaan ini sulit dijawab tidak juga ada usaha untuk melaksanakannya tanpa keterlibatan pihak lain. Dengan demikian, dalam menjawab pertanyaan ini, manajer tidak hanya menarik kesimpulan yang akurat tentang suksesnya usaha mengendalikan konflik tetapi juga mempelajari sesuatu selama proses evaluasi yang dapat meningkatkan keefektifan dimasa mendatang.

Meskipun konflik telah banyak dipelajari oleh para sarjana, tidak ada satu metode yang terbukti dapat mencegah atau menyelesaikan perselisihan. Berdasarkan pengalaman dan tulisan mereka yang telah mempelajari masalah tersebut, berikut kesimpulannya:

- 1) Konflik sering tidak dapat dihindarkan dalam organisasi pendidikan, dan dalam tingkat tertentu, konflik dapat menandakan perubahan penting yang sedang diajukan, dipertimbangkan atau diterapkan. Tidak adanya konflik dalam periode yang lama menjadikan organisasi yang stagnan.
- 2) Konflik yang memecah, berkelanjutan dan menembus (*pervasive*) adalah suatu tanda bahwa semuanya dalam suatu organisasi tidak dalam keadaan baik. Manajer harus menganbil inisiatif dalam mengidentifikasi, mendiagnosa dan menengahi tipe konflik ini.
- 3) Emosi sama pentingnya untuk dipertimbangkan dalam konflik sama seperti fakta. Fakta dapat merubah emosi, kecuali ada pemahaman yang cukup *the way people feel* tentang hal-hal dan tentang pihak lain yang terlibat, konflik mungkin tidak terselesaikan.
- 4) Filosofi kalah atau menang yang menjadi ciri yang sering terjadi di masyarakat kita tidak mendapat tempat dalam penyelesaian konflik. Semua kesan pemenang atau pecundang harus dihindari.
- 5) Proses penyelesaian konflik tidak harus berakhir pada saat penyelesaian akhir, rasa sakit hati mungkin masih ada, luka yang muncul pada tahap awal konflik masih memerlukan perhatian manajer jika ingin mencegah masalah dimasa mendatang.
- 6) Rasa humor, pengharapan dan percaya pada maksud yang baik dari sebagian besar orang adalah penting bagi penyelesaian konflik. Penyelesaian konflik yang berhasil tergantung banyak situasi terutama dalam karakteristik personal dari partisipan.

Untuk membantu mencegah terjadinya kekerasan, sekolah-sekolah menggunakan berbagai macam strategi seperti menggunakan alat deteksi logam, mengawasi akses terhadap properti milik sekolah dan adanya penegak hukum di sekolah. Banyak sekolah yang telah mengambil tindakan pencegahan dengan membuat *zero-tolerance policies*. Pusat penelitian menemukan bahwa sembilan dari sepuluh sekolah dilaporkan tidak memberikan toleransi terhadap senjata atau sejenisnya, begitu juga obat-obatan dan minuman keras. Tidak ada toleransi juga bagi produk

tembakau atau perkelahian atau jenis kekerasan lain terhadap properti sekolah.

Banyak sekolah yang sedang berusaha mencari tambahan untuk menerapkan isu-isu yang berpotensi pada kekerasan. Shapiro mengamati, peralatan keamanan seperti metal detektor dapat menghentikan siswa membawa senjata ke sekolah tetapi tidak dapat menghentikan kemarahan, kekejian, perkelahian yang semakin meluas. Dia menunjukkan kepeduliannya terhadap kemarahan, ketakutan dan perkelahian siswa membahayakan secara akademik dan emosi siswa dan mengacaukan pengalaman belajar mereka. Ketika perdebatan dan ancaman meningkat menjadi kekerasan, maka akan menimbulkan kekacauan aktifitas sekolah, penghasutan pada siswa lain, ketidaksiplinan, dan kadang-kadang, penangguhan dan pengusiran yang mengakibatkan kerugian dalam pembelajaran.

Pemulihan yang Shapiro sarankan adalah program pencegahan kekerasan sekolah di dalam institusi seperti program menciptakan perdamaian (*peacemaker program*) bagi kelas empat sampai delapan. Dia menunjukkan bahwa program ini membantu siswa mengembangkan keahlian khusus dalam mengatasi konflik. Keahlian ini dibangun dalam tiga strategi dasar: 'Menghindari konflik secara proaktif, merespon konflik secara efektif ketika mereka telah memulainya, dan menjauh dari situasi konflik ketika perilaku orang lain menjadikan penyelesaian tidak mungkin tercapai.

Mediasi termasuk mediasi teman sebaya (*peer mediation*) adalah strategi lain sekolah melakukan berhubungan dengan penyelesaian pertikaian dan pencegahan kekerasan. Trevaskis menunjukkan keuntungan bagi pihak yang bertikai dan mediator melalui program ini dan menggambarkan pentingnya *life skill* yang dipelajari dari kedua pihak ini ketika pendekan mediasi diterapkan.

Internet menyediakan banyak sumber yang dapat membantu pemimpin-pemimpin sekolah sehubungan dengan masalah kekerasan di sekolah dan kepedulian tentang keamanan sekolah. Departemen Pendidikan Amerika Serikat beberapa tahun terakhir telah menekankan pemahaman yang membawa pada kekerasan sekolah dan apa yang paling efektif dalam pencegahannya. *early warning, timely response*, ditulis sebagai panduan bagi pimpinan sekolah dan semua yang tertarik dalam keamanan sekolah. Berisi rangkuman penelitian terhadap pencegahan

kekerasan dan intervensi, juga gejala-gejala awal, prinsip-prinsip membantu siswa yang bermasalah, informasi bagaimana mengembangkan pencegahan dan merespon perencanaan, dan bagaimana merespon pada kejadian yang krisis bahwa suatu tindak kekerasan sedang terjadi. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan suatu pengetahuan manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi yang berbeda, termasuk situasi yang dapat meningkat menjadi kekerasan.

BAGIAN



KOMUNIKASI PEMIMPIN

A. Komunikasi

Salah satu kemampuan yang terpenting dalam suatu organisasi bahkan dikatakan sebagai esensial talent adalah kemampuan dalam berkomunikasi dan komunikasi merupakan jantung dari sebuah organisasi. St. John mengatakan bahwa tidak seorangpun mampu memenej organisasi modern apabila tidak mengetahui pengetahuan dalam prinsip-prinsip dan teknik berkomunikasi. Karena dalam menyampaikan visi, misi, tujuan, hal-hal yang berbeda-beda, *value* (nilai), dukungan, tantangan kedepan, perubahan, ide, kompetisi, perasaan, informasi, pertanyaan-pertanyaan, informasi, mempengaruhi, merangkul orang-orang untuk berbagi visi dan melaksanakannya, semua hal itu dilakukan dengan komunikasi. Sehingga jelas apabila seseorang ingin menjadi seorang pemimpin yang sukses maka harus memberikan prioritas yang besar untuk menciptakan dan mengembangkan kemampuan komunikasi yang efektif.

Banyak sekolah yang menekankan peran terpenting dari seorang kepala sekolah yaitu sebagai *comunicator* yaitu bagaimana mengirim pesan-pesan sehingga orang lain memahami isi pesan tersebut. Salah satu metode yang dilakukan oleh Morris dan rekan-rekan dalam salah satu studinya dengan menggunakan pendekatan kebudayaan atau etnis, dimana seorang kepala sekolah meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan murid, guru-guru, orang tua, dan semua pihak yang terkait dengan sekolah. Dan ditemukan bahwa masalah yang terjadi adalah peran kepala sekolah dalam komunikasi terlihat tidak terencana dan tertalu bersifat santai atau kasual, sedikit usaha untuk mendapat *feedback* atau bahkan mengevaluasi apa yang orang lain berusaha sampaikan padanya.

Bahkan hal tersebut tidak hanya terjadi di kalangan pendidikan, juga terjadi pada manajer-manajer lain di luar pendidikan.

Tannen mengungkapkan bahwa kebanyakan miskomunikasi di tempat bekerja dikarenakan karena gaya komunikasi yang unik antara dua gender. Dengan kenyataan bahwa banyak posisi-posisi manajerial yang ditempati oleh wanita, untuk itu administrator wanita maupun pria harus melatih aspek komunikasi dan mengembangkan strategi untuk menghadapi perbedaan tersebut.

Tidak semua komunikasi bisa direncanakan bahkan tidak selalu bisa diatur berapa banyak waktu yang diperlukan bagi seorang administrator untuk berkomunikasi dengan individu dan kelompok yang berbeda. Untuk itu seorang administrator harus selalu melakukan perbaikan dalam komunikasi dan mengadopsi peran-peran komunikasi lainnya. Apabila komunikasi merupakan proses kepada, dari atau dalam suatu organisasi ditujukan agar kegiatan dan tujuan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka seorang administrator harus berperan sebagai komunikator, komunikan, monitor dan pencari informasi bahkan untuk menambah informasi tersebut seorang administrator dapat menciptakan komunikasi yang baik dengan menggunakan teknologi.

Ada enam hal yang harus diperhatikan oleh seorang administrator dalam menjalani perannya sebagai *komunikator*:

1. Tujuan Pesan

Administrator harus memastikan apakah pesan yang disampaikan itu hanya sekedar informasi, tujuannya untuk merubah sikap, untuk merangsang aksi, untuk mencegah tindakan, untuk memastikan, untuk memastikan, untuk memperkuat *support*, untuk klarifikasi, untuk menimbulkan pertanyaan atau untuk mencapai suatu tujuan. Setelah pasti apa sebenarnya tujuan dari pesan yang disampaikan bisa memastikan apakah tujuan dari pesan bisa dicapai karena sebuah tujuan harus masuk akal dan mempertimbangkan situasi. *Key word* adalah identifikasi tujuan dan formulasi tujuan.

2. Audien

Mengapa pesan tidak mendapat perhatian hambatan dari audien yang bisa menghambat dari proses komunikasi adalah :

- a) *Lack of interest*, untuk mengatasinya harus memastikan bahwa komunikasi ini memang sangat penting.
- b) Latar belakang pendidikan untuk mengerti isi pesan
- c) Bias dari penerima, isi pesan bisa menimbulkan persepsi. Kesalahan dari interpretasi dan menafsirkan akan mendistorsi isi pesan bahkan bisa membingungkan. Seorang administrator harus hati-hati mempertimbangkan karakter dan sikap penerima pesan.
- d) Hambatan social, perbedaan gender, posisi dalam hirarki, kebudayaan, *status social*, usia bisa menjadi hambatan.
- e) Situasi/kondisi yang ada, untuk meminimalkan efek dari hambatan komunikasi administrator harus memahami karakter dan sifat penerima.

Ada hal yang bisa mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya yaitu dengan (1) *eye contacts* (kontak mata), (2) kejelasan, (3) gunakan tangan saat berkomunikasi, (4) jaga jarak dengan komunikan, (5) jaga volume suara, (6) ekspresi wajah, (7) hindari bahasa *slanker*, (8) gunakan kata: maksud saya, (9) lebih banyak mendengarkan daripada bicara, (9) kadang harus diam, (10) jangan menghakimi seseorang dari aksen bicaranya, dan (11) jangan menginterupsi.

3. Pengirim Pesan

Kesuksesan seorang administrator dalam menyampaikan pesan tergantung dari tingkat kepercayaan antara dia dan penerima pesan, juga tergantung prestise dari posisi seorang administrator dalam suatu organisasi atau kelompok dan apakah penerima pesan menganggap administrator tersebut seorang ahli atau bukan. Didengar atau tidaknya komunikasi dari pengirim dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan, *prestise*, dianggap ahli atau tidak si pengirim pesan oleh penerima.

- a) Tingkat kepercayaan, *trust* adalah mempercayai seseorang tidak akan mengambil keuntungan dari orang lain. Tanpa ada kepercayaan tidak akan ada respon positif.
- b) Status pengirim, akan sulit mendapat perhatian apabila komunikator bukan orang yang penting dalam organisasi
- c) *Setting tone*: kuncinya adalah jujur dalam menyampaikan pesan, dalam segala situasi

- d) *Self understanding*, dengan memahami pertanyaan: apakah saya lebih baik berkomunikasi dalam individu/ kelompok ataukah saya lebih baik komunikasi secara oral atau tulisan, bagaimana mengekspresikan pesan dan memperbaiki kemampuan dalam komunikasi.
- e) Mengerti terhadap orang lain, apakah orang lain lebih baik berkomunikasi secara: visual, audio, kinestetik, gerak tubuh atau indra. Bagaimana mengenalinya?

Ciri-ciri orang bicara secara visual: *i see, looks good* sajikan komunikasi dengan gambar, diagram dan sebagainya. Ciri-ciri orang yang bicara secara audio: *i hear what u are saying*, lakukan komunikasi dengan cara diskusi atau tanya jawab pertanyaan mereka. Ciri-ciri orang kinestetik/ *tactile*: sangat demonstrative dan senang bergerak, senang menyerap informasi, suka menyentuh, perasa dan menjalankan *procedure* baru.

Hal penting dalam komunikasi secara efektif, berusaha tanamkan bahwa informasi yang disampaikan berfaedah untuk mereka, sesuatu yang baik, luar biasa eksklusif dan bermanfaat dan administrator sebagai pengirim pesan yang terpenting adalah harus percaya diri, perhatikan bahasa tubuh, kontak mata (bisa menunjukkan kejujuran bahwa tidak ada hal yang disembunyikan) yang harus dihindari adalah menyentuh wajah bertolak pinggang, dan bahasa tubuh yang mendukung pada persepsi negatif lainnya.

Beberapa hal yang bisa mendorong respon positif dari penerima pesan adalah: (a) jujur, terhadap perasaan, sikap, reaksi terhadap sesuatu, (b) bijaksana dan *sensitive* terhadap kebutuhan, perasaan dan masalah-masalah *staff* dan jangan menunjukkan sikap mengancam, (c) menerima sebagaimana adanya mereka, dengan menghormati perbedaan individu, pendapat, idea, persepsi dan pendekatan-pendekatan yang mereka lakukan, (d) pendekatan positif pada saat menyambut, senyum, sapa, tanya tentang kabar, masalah dan hobi, dan (e) bisa diandalkan maka akan bisa dipercaya oleh *staff*

Memotivasi dengan komunikasi yang efektif Isu moral dan budaya misalnya, rendahnya motivasi guru, guru yang mengganggu iklim sekolah, karena itu seorang administrator harus mampu berkomunikasi diberbagai level. Untuk mendapatkan dukungan harus mendengarkan orang lain serta saling memiliki kepercayaan. Dengan adanya pengakuan

dan penghargaan penting dalam memotivasi orang untuk mengikuti kepemimpinan kita.

4. Isi Pesan

Semua pesan dari administrator dalam bentuk kerangka yang baik, dibangun secara hati-hati dan dipertimbangkan secara matang. Pilih pesan dengan hati-hati, tujuan dari pesan dan penggunaan saluran komunikasi boleh digunakan agar pesan tersampaikan.

Harus jelas juga apakah yang diinginkan oleh seorang administrator dari pesan yang disampaiannya itu: Apakah pesan sudah jelas, Apakah kata-kata yang dipilih untuk mengekspresikan ide akan mencapai tujuan yang diharap, Bagaimana kesan dari penerima, adakah ide/kata yang bisa menimbulkan efek atau mengena kepada penerima, Asumsi apa yang sedang diciptakan oleh seorang administrator.

Membangun isi pesan isi pesan yang utama dimaksudkan untuk membujuk, maka isi pesan harus: Berkonsentrasi dalam membangkitkan keinginan dan kepedulian sebelum menyarankan/menginstruksikan sebuah tindakan. Mampu membangkitkan keinginan untuk berkomunikasi pada penerima dengan memberi sedikit saja informasi mengetahui kira-kira argumen-argumen apa yang timbul yang akan menentang kecuali penerima tidak menyadarinya. Menyadari apabila hanya fakta saja tidak akan merubah opini / sikap dari penerima pesan yang memiliki kecenderungan emosi yang selalu menentang

5. Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi harus dipertimbangkan baik lewat: (1) tulisan; catatan, surat, memo, Koran untuk kalangan sendiri, *bulletin* sekolah, internet, papan tulis elektrik, computer, (2) komunikasi verbal secara langsung; konferensi individual, pertemuan kelompok baik besar atau kecil, pertemuan sosial, dan (3) Komunikasi verbal dengan menggunakan elektronik maupun visual; telephone, OHP, LCD, Radio, Televisi, E-Mail, Internet, DVD-ROM, CD-ROM, dll. Pemilihan saluran komunikasi tergantung dari situasi kira-kira saluran mana yang memungkinkan pesan dapat disampaikan dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangannya.

Komunikasi berbasis komputer, merupakan salah satu alternatif yang bisa digunakan untuk mengatasi kesulitan komunikasi antara orang tua dengan sekolah, para guru, para administrator, dan para staff. Dan memungkinkan komunikasi dua arah dengan para educator lain, komunitas local ataupun komunitas yang sama diseluruh dunia. Yaitu dengan menggunakan; e-mail, newsgroup, papan buletin elektronik, dan list surat elektronik.

Etika untuk era elektronik, sering terjadi kesalahan dalam menafsirkan pesan yang diterima secara elektrik dikarenakan tidak bisa melihat ekspresi dan bahasa tubuh dari pengirim. Untuk itu ada beberapa etika yang harus diperhatikan untuk mencegah terjadinya kesalahpahaman misalnya: pesan e-mail harus sopan, professional, tidak menggunakan huruf capital (sulit dibaca dan memberi kesan berteriak), mengirim lampiran yang panjang tanpa ijin penerima (kemungkinan tidak bisa dibuka oleh penerima), lebih baik mengkopi pada badan surat dibandingkan mengirim sebagai lampiran, pada saat mengirim jawaban sertakan juga pesan e-mail aslinya, dalam diskusi di internet jangan memposting komentar yang diskriminasi seperti gender, ras, etnik, agama, kecacatan, atau orientasi seksual. Juga sangat penting untuk tidak menggunakan kata-kata kasar, pedas, fitnah, memanas-manasi.

Kebutuhan akan teknologi baru dalam saluran komunikasi; administrator merupakan penentu dalam memilih peralatan yang digunakan sebagai pendukung diimplementasikannya teknologi yang baru dan diharapkan akan diterima dan digunakan oleh para *staff*. Pesan non verbal, salah satu saluran komunikasi adalah komunikasi non verbal melalui ekspresi, bahasa tubuh, cara berpakaian, intonasi suara, lingkungan phisik dimana mereka berkomunikasi. Komunikasi nonverbal bisa menyampaikan perasaan senang, takut, marah, tidak suka, kecewa, kesedihan, kebahagiaan dan reaksi emosi lainnya. Dan metode nonverball ini cukup membantu dalam komunikasi.

6. Umpan balik,

Komunikasi dikatakan efektif tidak semata bahwa apabila seorang administrator telah menyampaikan pesan, tetapi apabila pesan dimengerti dan apabila pesan diimplementasikan dalam tindakan yang sesuai dengan maksud komunikator. Untuk memastikannya administrator membutuhkan feedback sebagai reaksi atau respon dari

penerima pesan, hal ini ini untuk memastikan bahwa pesan memang diterima sesuai dengan tujuan administrator dan menghindari adanya masalah lain muncul dalam proses komunikasi.

Komunikasi dengan publik, dalam hubungannya komunikasi dengan publik, hubungan personal merupakan metode yang paling efektif dan apabila tujuannya menjangkau banyak orang dalam waktu singkat maka bisa dilakukan lewat media seperti; surat kabar, radio, televisi. Yang harus diperhatikan adalah walaupun kerangka cerita sudah ditentukan oleh media, administratorlah yang menentukan setiap kegiatan yang akan diberitakan baik dari sisi baik maupun sisi buruknya se *fair* dan seakurat mungkin. Karena itu harus dibangun suatu atmosfir saling menghargai dan saling pengertian antara administrator dan wartawan. Komunikasi harus dimulai dari menginformasikan di lingkungan fakultas dan staff, kemudian para orang tua.

Pembicara publik setiap administrator juga harus meningkatkan kemampuan sebagai pembicara publik, dimana dia harus bicara pada saat presentasi di depan dewan pengurus sekolah, para murid, rapat orang tua, sebagai trainer para staff diworkshop. Saran Karen Padley bahwa untuk menjadi seorang pembicara publik yang baik, seorang administrator harus: (1) berbicara lebih keras suaranya dan gunakan bahasa tubuh, (2) ambil beberapa saat waktu untuk menganalisa para audien dan pastikan informasi terbaru yang disampaikan, (3) bicara sesuai dengan yang digariskan dan hindari membaca semua, (4) tidak selalu ada diatas podium untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan audien, (5) berlatih dan terbiasa dengan video kamera, (6) lakukan kontak mata, (7) gunakan jeda untuk menggantikan kata eu... ums.. dsb, (8) berkomunikasi dengan semangat dan menyenangkan, dan (9) libatkan audien pada awal presentasi.

Peran administrator dalam komunikasi adalah sebagai penerima pesan, hal tersebut disebabkan seorang administrator menduduki jabatan yang penting dalam organisasi dimana menerima banyak macam pesan baik tertulis maupun tidak tertulis dari para murid, para guru, para orang tua, atau individu-individu lain yang terlibat. Pesan-pesan yang diterima oleh administrator harus dievaluasi; relevansinya, substansinya, kepentingannya dan dampaknya. Walaupun dalam lingkungan yang kondisi komunikasinya baik, bahwan tidak selalu memberikan informasi

yang jujur, sementara seorang administrator memerlukan *feed back* yang valid, komplit dan jujur.

Mengevaluasi pesan, pesan yang diterima oleh administrator bisa berisi, fakta, persepsi, pendapat, dan asumsi harus dievaluasi dengan cara membuat kerangka pertanyaan sebagai berikut:

- a) Alasan kenapa pesan disampaikan, tujuannya, apakah pesan tersurat atau tersirat dan apa yang diharapkan dari pengirim dari pesan tersebut?
- b) Apa basis dari pesan tersebut, pernyataan yang disampaikan fakta atau bukan, apakah pernyataan yang disampaikan berdasarkan opini atau asumsi?
- c) Apa informasi penting yang tidak disampaikan dalam pesan tersebut, pernyataan mana sehingga pesan gagal dijawab, dan kemungkinan pertanyaan-pertanyaan yang akan muncul.
- d) Pesan itu bisa memberikan informasi apa kepada administrator tentang pengirim pesannya, bagaimana tentang persepsi si pengirim dari orang lain, diluar dan didalam organisasi.

Mendengarkan secara efektif, salah satu peran penting sebagai komunikan adalah sebagai pendengar. Dalam studinya Rankin menyebutkan bahwa aktifitas administrator dalam komunikasi dibagi menjadi: menulis 9%; berbicara 16%, membaca 30%, dan mendengarkan 45%. Bisa dilihat bahwa mendengarkan adalah aktifitas yang paling banyak dilakukan oleh administrator. Dan kebanyakan komunikasi diterima secara lisan maka sangat diperlukan; empati, mendengarkan secara akurat sangat dibutuhkan untuk mengerti secara valid apa yang ingin dikomunikasikan. Mendengarkan secara efektif bukanlah suatu kemampuan tapi sebagai kebiasaan atau secara otomatis memang dimiliki seseorang dan harus dibangun dan dibiasakan.

Dalam sekolah tidak hanya administrator yang melakukan kegiatan menerima dan mengirim komunikasi tetapi aktifitas ini juga dilakukan oleh para murid, para guru, para staff pendukung lainnya satu sama lainnya. Pengaruh komunikasi ini bisa membangun lingkungan dan tujuan dari sekolah. Sehingga lingkungan verbal positif atau negatif dapat terlihat dari kemampuan berkomunikasi dari para guru dan staffnya.

Bangun lingkungan verbal positif, lingkungan verbal yang positif dapat memberikan pengaruh yang baik pada para murid dan membuat mereka nyaman dengan diri mereka. Bagi orang dewasa memberikan

perhatian dengan kata-kata positif. Untuk menciptakan iklim ini administrator harus mampu memonitor iklim komunikasi dalam pembelajaran. Peran administrator dalam memonitor komunikasi dapat mencakup lingkungan dan tempat seperti dibawah ini:

- a. Jaringan komunikasi di luar sekolah, diluar sekolah terdapat lingkungan eksternal, dari lembaga pemerintah, masyarakat, komunitas-komunitas tertentu, orang tua, lembaga lainnya. peran kepala sekolah yang penting adalah memonitor jaringan komunikasi baik formal dan informal. Administrator harus bisa memonitor pesan terpenting yang masuk dan keluar dari sekolah.
- b. Sekretaris sekolah sebagai komunikator, group komunikator di lingkungan sekolah termasuk didalamnya adalah para sekretaris yang bertugas mengimplementasikan perintah-perintah dari administrator dalam hal menerima dan mengirim pesan dari dan ke organisasi dan komunitas lainnya. Seorang sekretaris juga salah satu kunci dalam komunikasi yang mengkomunikasikan dan menyampaikan pesan dari orang tua dan publik.
- c. Kepala *departement* dan pemimpin unit sebagai komunikator, fungsinya sebagai penyampai pesan dari kepala sekolah kepada para guru di departemennya dan juga sebaliknya. Dan mereka juga mempengaruhi proses dari pencapaian tujuan organisasi ke arah efektifitas dan efisiensi.
- d. Pemimpin komunitas sebagai komunikator, salah satu pemeran kunci dalam komunikasi adalah para pemimpin komunitas yang bisa jadi berasal dari berbagai kalangan ataupun status sosial. Sangat penting bagi administrator untuk bisa mengidentifikasi pemeran kunci dalam sebuah komunitas dan berusaha membangun dan menjaga hubungan dengan mereka.
- e. Selain sebagai komunikator, komunikasi dan memonitor komunikasi, seorang administratorpun harus aktif mencari fakta-fakta, persepsi dan ide-ide dari orang lain. Karena dengan banyaknya informasi yang diterimanya akan memudahkannya dalam mengambil keputusan ataupun semua informasi darinya akan leebih akurat, valid, lengkap dan realistis. Bahkan kadang informasi yang penting sengaja disembunyikan karena ada suatu tujuan atau bahkan karena ada kekuatiran berefek negative terhadap mereka. Untuk itulah diperlukan peran administrator sebagai pencari informasi. Dan juga memastikan

apakah komunikasi telah menghasilkan dampak sesuai dengan tujuan. Dalam perannya sebagai pencari dalam komunikasi, seorang administrator harus bisa mendapatkan umpan balik dalam dua dimensi pesan yaitu: (1) apakah pesan dimengerti secara benar, dan (2) apakah pesan menghasilkan efek sesuai dengan tujuan?

- f. Mendorong komunikasi di setiap level, tugas administrator adalah untuk membangun komunikasi baik vertikal ataupun horizontal dalam organisasi, mendorong komunikasi yang baik dan akurat. Administrator juga harus menciptakan perasaan dan suasana saling percaya dan menghargai satu sama lain dalam komunikasi dengan meningkatkan frekuensi komunikasi internal di antara setiap staff sehingga akan menciptakan kualitas informasi yang benar bermanfaat, terbentuk pola komunikasi yang baik, tujuan tercapai, dan terjadi hubungan yang baik di dalamnya.
- g. Memperluas Sumber-sumber Informasi, untuk mendapatkan *feedback* secara efektif harus memperluas sumber-sumber informasi. Tidak hanya dari para murid, para guru, para orang tua murid profesi-profesi yang lain serta komunitas-komunitas lain. Seorang administrator harus aktif mencari informasi dan berkomunikasi dengan banyak orang yang berbeda dan bisa menggunakan saluran komunikasi. Karena yang dibutuhkan seorang administrator itu perbedaan opini dan ide bukan semata-mata mencari ide ataupun opini yang sama.
- h. Berbagi pengalaman dan membangun jaringan komunikasi, seorang administrator bisa berbagi pengalaman dengan para pendidik lainnya hal ini sangat bermanfaat bagi administrator sehingga akan lebih mendalami dan memahami teori-teori dari praktek-praktek yang mereka lakukan dan dilemma serta masalah-masalah sehingga bisa lebih mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru di dalamnya satu sama lain. Dan menciptakan para pendidik yang lain untuk lebih berfikir secara kritis dan tidak terfokus hanya kepada diri sendiri dan mampu saling membimbing sehingga bisa menambah wawasan dan perspektif mereka dan berkembang secara profesional.

Komunikasi dengan orang lain pun bisa dikembangkan dengan menggunakan jaringan computer dan membangun jaringan administrative. Dengan jaringan computer bisa dilakukan komunikasi dimanapun juga dan dengan siapapun juga didalam dan diseluruh dunia. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk

kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan. Dalam perkembangannya komunikasi dapat menggunakan alat-alat bantu dan memanfaatkan teknologi yang ada misalkan dalam menggunakan teknologi Komputer, jaringan, atau teknologi informasi lainnya. Penggunaan teknologi ini membawa dampak yang bersifat positif dan negative.

Berdampak positif apabila pemilihan tepat dan penggunaannya bermanfaat dan sesuai dengan tujuan awalnya serta bijaksana dalam penggunaannya. Namun penggunaan teknologi dalam komunikasi bisa pula tidak efektif dan berdampak negative seperti dibawah ini:

- a) Apabila salah dalam pemilihan teknologinya; misalkan justru dengan adanya teknologi tersebut komunikasi menjadi lebih rumit, sehingga pesan tidak tersampaikan dengan baik bahkan tidak sampai sama sekali.
- b) Apabila penggunaan teknologi tidak diiringi dengan penguasaan teknologi oleh para staffnya, alat komunikasi hanya akan menjadi pajangan dan staff akan kembali pada pola konvensional.
- c) Dengan menggunakan teknologi akan mendistorsi hubungan sosial antar staff, antar individu dengan individu yang lain.
- d) Penggunaan teknologi akan mengabaikan komunikasi nonverbal, padahal komunikasi nonverbal sangat kuat perannya dalam sentuhan psikologis dalam menjalin suatu hubungan sosial.

Bahkan dewasa ini menurut penelitian bahwa penggunaan komunikasi dengan menggunakan teknologi menimbulkan satu penyakit kejiwaan baru. Orang lebih senang menyendiri dan berkomunikasi dengan teman-teman mereka di internet dan enggan untuk melakukan interaksi sosial. Walaupun mereka tidak mengenal siapa orang yang mereka ajak bicara. Hal ini adalah gejala sosial yang negative. Jadi,

hendaknya dapat disimpulkan bahwa penggunaan teknologi dalam berkomunikasi hendaknya dilakukan dengan bijaksana dan digunakan memang untuk mempermudah cara kita berkomunikasi bukan dijadikan satu-satunya pilihan untuk berkomunikasi, karena tidak hanya diperlukan penyampaiannya saja tapi roh komunikasinya harus terbentuk.

B. Masalah Sosial Kepemimpinan

Banyak orang berpendapat bahwa sekarang ini sekolah harus berperan dalam memecahkan masalah sosial yang sedang melanda masyarakat di berbagai negara. Sekolah tidak dapat memisahkan diri dari kehidupan sosial masyarakat, mengingat sekolah adalah bagian kecil dari masyarakat yang dipengaruhi oleh tingkah laku yang terbentuk dari lingkungan masyarakat itu sendiri. Para pemimpin sekolah dan guru yang biasanya hanya bertanggung jawab atas pendidikan akademis di sekolah, sekarang ini perlu membekali diri untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan psikologi sosial dalam hal melakukan pembinaan terhadap berbagai siswa dan orang tua dari berbagai latar belakang.

Masalah sosial yang berkembang di kalangan remaja, pemuda dan masyarakat dewasa ini sangat bervariasi akibat pengaruh perkembangan globalisasi yang semakin pesat. Tak jarang kepemimpinan sekolah harus berhadapan dengan persoalan yang berhubungan dengan pemerintah dan juga pengadilan. Keputusan pengadilan dan kebijakan pemerintah setempat dapat mempengaruhi sistem sekolah baik secara langsung ataupun tak langsung. Dalam berbagai contoh, sekolah hanya bertindak jika ada tekanan dari luar, seperti keputusan pengadilan dalam beberapa masalah khusus yang mempengaruhi sekolah seperti masalah penggunaan obat terlarang.

Masalah yang terjadi di dalam pendidikan di antaranya adalah:

- a) Semua kegiatan rutin berjalan lancar, namun ada dua aspek yang mengganggu perasaan kepala sekolah yaitu :
 - 1) Interaksi sosial dalam lingkungan staff dan pengajar yang terdiri dari kulit putih dan kulit hitam. Kepala sekolah merasakan adanya perbedaan ras dalam interaksi sosial guru dan staff.
 - 2) Kurikulum sekolah tidak memberikan perhatian yang memadai bagi budaya kaum minoritas yang berkulit hitam.

- b) Staff dan guru dari ras berbeda seolah-olah membentuk kelompok masing-masing, mereka lebih sering terlihat berkelompok dalam kelompok ras mereka. Masing-masing kelompok tidak menimbulkan masalah, mereka tidak saling mengganggu, namun mereka juga tidak bersosialisasi dengan baik.
- c) Kepala sekolah berpendapat bahwa kurikulum yang diterapkan sebaiknya juga menyentuh kebutuhan minoritas yang berarti bahwa kedua budaya sebaiknya diajarkan kepada seluruh siswa, sehingga kaum mayoritas juga memahami budaya kaum minoritas dan sebaliknya.
- d) Kepala sekolah bermaksud untuk meningkatkan kedekatan antara dua kelompok guru yang berasal dari latar belakang yang berbeda dan berusaha agar staff dan guru dapat berinteraksi dengan baik walaupun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda.
- e) Kepala sekolah juga bermaksud menerapkan kurikulum multikultural, sehingga para siswa dapat saling menghargai.
- f) Namun, Kepala sekolah juga menyadari bahwa hal ini tidaklah mudah. Akan ada pertentangan dari guru yang akan mempertanyakan manfaat pembelajaran multi budaya ini. Dia juga menyadari akan kemungkinan keberatan dari para orang tua siswa dari kaum mayoritas yang berpendapat bahwa budaya kaum minoritas bukanlah materi yang perlu diajarkan di sekolah.

Langkah apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, seorang kepala sekolah harus dapat menerapkan prinsip leadership yang sudah dibekalinya. Untuk memutuskan suatu hal yang baik, seorang kepala sekolah harus berani mengambil resiko dalam menghadapi tantangan ini. Kepala sekolah harus menyampaikan visinya kepada seluruh staff dan guru-guru dan bersama dengan mereka mendiskusikan langkah-langkah penetapan kurikulum dan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua pihak.

Apakah kurikulum di sekolah menunjukkan sikap positif terhadap perbedaan ras atau etnis di Indonesia, dengan diluncurkannya kurikulum tingkat satuan pendidikan, sekolah telah diberi otonomi untuk menerapkan kurikulum sekolahnya masing-masing sesuai kebutuhan peserta didik. Hal ini memungkinkan sekolah menerapkan budaya daerahnya masing-masing dan juga dapat diintegrasikan dengan budaya lain yang menjadi bagian dari kehidupan warga sekolah. Sebagai contoh,

untuk Jawa Barat sekolah dapat menerapkan pembelajaran budaya Sunda dan di Jawa Tengah, Bahasa Jawa.

Bagaimana agar kurikulum di sekolah dapat memberikan dampak positif bagi perbedaan ras atau etnis, pembelajaran muatan lokal di setiap daerah dapat digunakan untuk memperkenalkan budaya daerah masing-masing. Melalui pengenalan dan pemahaman budaya daerah diharapkan siswa dapat menghargai budaya daerah dimana dia tinggal dengan lebih baik.

Kendala apa yang harus dihadapi untuk mencapai tujuan ini siswa pindahan dari daerah lain akan mengalami kesulitan dalam mempelajari budaya daerah baru. *Fairmount school district* dianggap telah berhasil melaksanakan integrasi multikultural dalam sekolahnya. Ada banyak guru yang berasal dari kaum minoritas dan sekolah sudah menerapkan kurikulum multikultural. Namun, sekelompok orang tua dari kaum minoritas merasa bahwa hasilnya belum sesuai dengan harapan mereka. Mereka berpendapat bahwa sekolah belum memberikan pendidikan yang merata bagi anak-anak kaum minoritas. Hal ini disebabkan karena sekolah mempunyai kebijakan dalam melakukan pembagian kelas. Kelas dibagi dalam kelompok berdasarkan tingkat kemampuan dan kebanyakan kaum minoritas berada dalam kelompok menengah ke bawah, sehingga mereka berkumpul dalam kelas yang sama.

Mereka juga mendapatkan guru pengajar dari kaum minoritas juga. Dari hasil pengamatan, orang tua melihat bahwa pembelajaran yang diberikan untuk kelas menengah kurang bermutu dan tidak meningkatkan kemampuan siswa. Untuk itu orang tua siswa berharap agar pembagian kelas ini ditinjau ulang dan siswa dari kaum minoritas dapat belajar bersama dengan siswa kaum mayoritas serta mendapat pengajaran dari guru berkulit putih dan juga berkulit hitam secara merata dan bervariasi.

Jika sekolah sudah berhasil melakukan pembauran di dalam sekolah, maka sekolah juga harus memperhatikan pembauran dalam kelas. Berdasarkan teori pengambilan keputusan, keputusan yang memberi dampak reaksi negatif, perlu dievaluasi kembali. Kebijakan pembagian kelas yang sudah diterapkan sebaiknya dipertimbangkan kembali, sehingga dapat memberikan kebaikan bagi semua pihak. Kepala sekolah dan staff sebaiknya:

- a) Memperhatikan keadaan setiap kelas, mengevaluasi pengajaran yang disampaikan oleh guru dalam kelas dengan level berbeda.
- b) Mengidentifikasi alternative lain, apakah dengan diterapkan pembagian kelas ini hasil yang dicapai sesuai harapan atau apakah alternative lain seperti pemerataan yang disarankan oleh orang tua akan lebih baik?
- c) Memilih alternative yang tepat sesuai kebutuhan siswa dan menerapkan alternative tersebut untuk hasil yang lebih baik.

Busline school district dianggap sekolah pembauran yang berhasil, jumlah siswa kulit putih dan hitam seimbang mempertahankan pembauran ini, sekolah menyiapkan bus sekolah bagi siswa yang tinggalnya agak jauh dari sekolah. Pada kenyataannya, bus ini lebih banyak digunakan oleh siswa berkulit hitam yang tinggalnya cukup jauh dari sekolah, sementara siswa kulit putih tidak memilih sekolah yang berada jauh dari lingkungan rumahnya. Melihat kenyataan ini orang tua siswa merasakan ketidaknyamanan. Mereka juga menuntut agar pemerintah setempat menyediakan sekolah yang bermutu di lingkungan rumah mereka, sehingga anak-anak mereka tidak perlu menggunakan bus untuk pergi ke sekolah, seperti yang dilakukan oleh siswa kulit putih. Tampaknya, beberapa sekolah di lingkungan perumahan warga kulit hitam yang sebelumnya disediakan oleh pemerintah setempat telah ditutup. Hal ini karena sekolah tersebut tidak diminati oleh warga kulit putih.

Mengingat kebijakan pendirian sekolah perlu berkoordinasi dengan pemerintah setempat dan bukan otoritas kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu menyampaikan keluhan orang tua siswa kepada pihak yang berwenang dan mendiskusikan masalah ini. Disamping itu, kepala sekolah juga perlu berkomunikasi kepada orang tua, mengemukakan masalah yang ada bagi sekolah dan juga para pengelola sekolah, sehingga orang tua dapat memahami masalah yang ada. Dalam masalah ini kepala sekolah harus menjadi komunikator yang dapat memotivasi ke atas (pihak yang berwenang) dan juga kepada orang tua.

Pentingnya merencanakan agenda dalam mengidentifikasi permasalahan sekolah di antaranya:

- 1) Kepala sekolah sebaiknya mengidentifikasi masalah dalam hal prestasi akademiknya.

- 2) Kepala sekolah perlu melakukan pendekatan mendengar keluhan mereka dan mencari solusi agar semangat belajar meningkat kembali dan mengajak untuk membantu menolong kemajuan Sam dan bukan mempersalahkan perbedaan ras.
- 3) Kepala sekolah dapat membentuk tim guru yang bertugas memperhatikan masalah akademisnya.
- 4) Melalui komunikasi yang baik, menyadari akar permasalahan yang sebenarnya.

Orang tua siswa merasa berpandangan sempit tentang topik multikultural dan berharap agar para siswa diberi kesempatan untuk berdiskusi dengan bebas menurut pandangan mereka masing-masing. Untuk itu mereka meminta untuk diselenggarakannya pertemuan antara Kepala Sekolah, Orang tua siswa, Kepala Guru dan guru. Pertemuan orang tua menyampaikan bahwa siswa berhak mendapat nilai baik walaupun memiliki ide yang berbeda dengan guru mengingat nilai baik tersebut menentukan peluang kelanjutan studi mereka di jenjang yang lebih tinggi. Hanya mengatakan bahwa hal itu terlalu dibesar-besarkan, masalah ini hanya bentuk pemberontakan anak muda dan kurangnya pengetahuan dasar mereka.

Mengatasi masalah ini, kepala sekolah menengahi dengan meyakinkan orang tua siswa bahwa masalah ini akan diselesaikan.

- 1) Kepala sekolah perlu memanggil guru dalam melakukan pembinaan dan menyampaikan tugas dan kewajiban guru dalam hal mengajar dan bertindak hati-hati dalam menyampaikan materi pembelajaran di lingkungan sekolah multikultur. Guru harus menyampaikan pembelajaran atau pengetahuan dengan baik, namun semua yang disampaikan itu perlu mempunyai bukti atau didukung oleh informasi yang jelas dan sebaiknya tidak mengajarkan sesuatu berdasarkan pandangan diri sendiri secara pribadi, tetapi ada data empiris atau pendapat beberapa ahli lain yang menguatkan pendapat seorang guru.
- 2) Kepala sekolah juga meminta *head teacher* untuk melakukan evaluasi perencanaan pembelajaran yang dilakukan guru dalam mendampinginya pada saat mengajar.

Guru melerai siswa yang terlibat perkelahian di sekolah multikultural dimana dia mengajar. Tujuan awal guru adalah melerai perkelahian antara siswa berkulit putih dan berkulit hitam, namun tanpa disadari dia seolah membela siswa berkulit putih dan ikut memukul serta

mengancam siswa berkulit hitam, sehingga menyebabkan siswa lain tidak menyukainya. Kepala sekolah yakin bahwa dia seorang guru yang baik dalam mengajar banyak siswa yang sudah menyukainya dan dia juga telah berhasil mengendalikan siswa-siswa yang bermasalah.

Guru yang sudah melanggar kode etik guru dengan melakukan pemukulan terhadap seorang siswa. Seorang guru haruslah memiliki kematangan pribadi sebagai salah satu kompetensi guru. Dia harus dapat mengendalikan emosinya dan bertindak sebagai orang tua siswa di sekolah, sehingga pemukulan tidak perlu dilakukan. Guru seharusnya tidak boleh terpancing emosinya atau bahkan memberikan pembelaan terhadap satu pihak sementara dia sendiri belum mengetahui secara pasti persoalan sebenarnya.

- a) Terhadap kedua siswa sesuai aturan sekolah kedua siswa mendapat seharusnya mendapat sanksi, karena melanggar ketertiban umum di sekolah.
- b) Perbedaan etnis dan budaya memang dapat meningkatkan atau juga mengurangi kekerasan di antara remaja. Hal ini sangat bergantung bagaimana anak-anak ini dibesarkan oleh lingkungannya atau juga pengalaman kehidupan bermasyarakat yang pernah dialami.

Menempatkan siswa yang memiliki kelainan tingkah laku dalam sebuah sekolah yang memiliki komunitas yang padat tidaklah mudah. Hal ini dapat menimbulkan resiko bagi siswa tersebut dan juga bagi komunitas lainnya. Namun, sekolah tidak dapat menolak siswa seperti ini selama kemampuan belajarnya cukup baik. Untuk mengeluarkannya juga tidaklah mudah mengingat sekolah terikat oleh ketentuan yang diberikan oleh pemerintah setempat. Untuk itu perlu ada suatu usaha untuk mengatasinya.

- a) Sebaiknya sekolah membentuk tim yang terdiri dari guru, tenaga ahli (dokter atau psikolog) dan orang tua. Rencanakan sebuah program sesuai kebutuhan siswa tersebut. Selama program pembinaan siswa dapat ditempatkan dalam kelas khusus dibawah pengawasan tim sampai siswa tersebut dapat belajar untuk mengontrol dirinya sendiri.
- b) Program special ini mencakup pengkondisian lingkungan dan penerapan kegiatan rutin dan disiplin. Jika siswa mengalami kemajuan berikan hadiah atau pujian. Pengajaran ketrampilan social melalui pemodelan, diskusi dan latihan sangat baik untuk meningkatkan siswa dalam hal pengontrolan diri dan dapat memperbaiki hubungan dengan

teman lainnya. Terapi lain yang dapat dilakukan adalah menggunakan music dan teknik relaksasi serta konseling pribadi atau grup.

- c) Hal lain yang perlu dilakukan sekolah yaitu mengajak seluruh komunitas lain termasuk orang tua siswa untuk memahami kondisi siswa tersebut, sehingga mereka dihimbau untuk membantu menjaga emosi siswa tersebut dengan tidak melakukan konfrontasi langsung. Siswa lain dihimbau untuk dapat menghargai temannya yang memiliki kekurangan dengan lebih meningkatkan perhatian dan pengertian terhadapnya dan usahakan menghindari konflik.

Masalah *social issue* ini merupakan masalah yang sangat peka dan tidak dapat ditangani dengan mudah hanya oleh kepala sekolah. Keterlibatan semua pihak sangat penting dalam mengatasi permasalahan sosial. Semua unsur terkait, mulai dari orang tua, guru, kepala sekolah, komite sekolah, dinas pendidikan dan masyarakat perlu memberikan perhatian terhadap keberhasilan penanganan masalah social yang terjadi di lingkungannya.

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil.

Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya

sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan. Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.

C. Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan sangatlah penting bagi setiap organisasi. Latihan dan pengembangan akan membuat organisasi akan lebih maju. Setiap organisasi wajib melakukannya dengan seefektif mungkin. Pelatihan dan pengembangan yang efektif ini memerlukan perencanaan yang matang dan menggunakan berbagai macam teknik dan program.

Kebanyakan program HRD mencakup ratusan kegiatan bekerja sama dan program pelatihan. Kebanyakan dimulai karena dua alasan ini yaitu: (1) permintaan untuk pelatihan oleh para manajer dan / atau supervisor, atau (2) beberapa gejala defisiensi/penurunan kinerja. Sebagai cara untuk mengatasi ini, praktisi HRD dapat memilih antara dua strategi pelatihan yaitu: (1) strategi kegiatan dan (2) strategi dampak implementasi strategi ini berbeda dalam fokus mereka, bagaimana mereka diukur, dan bagaimana mereka dilihat dalam organisasi.

Strategi kegiatan adalah sebuah pendekatan praktisi yang digunakan untuk merancang dan mengembangkan program pembelajaran ketika sedikit atau tidak adanya dampak perubahan organisasi sesuai yang diinginkan atau diharapkan. Program yang ditawarkan sebagai kegiatan bagi karyawan. Sering disebut sebagai manfaat, tambahan fokusnya adalah pada penyampaian program. Praktisi HRD yang mencakup laporan pendekatan ini pada kuantitas program yang mereka tawarkan dan kuantitas orang yang menghadiri program ini sebagai cara untuk mengukur dan validitas nilai mereka. Program HRD yang mengadopsi pendekatan ini dipandang oleh para pembuat keputusan organisasi sebagai sesuatu yang biasa HRD profesional lakukan. Strategi ini sering digunakan sebagai jawaban permintaan manajer dan supervisor untuk pelatihan.

Strategi dampak adalah pendekatan yang mengembangkan dan menyampaikan program yang menjamin perubahan organisasi. Fokusnya adalah untuk mendapatkan hasil organisasi melalui pembelajaran dan transfer keterampilan. Praktisi HRD yang menggunakan hasil pendekatan laporan ini sebagai sarana untuk memvalidasi program mereka. Dalam organisasi, pembuat keputusan memandang pelatihan sebagai sesuatu yang dilakukan manajemen, tetapi dengan dukungan dari departemen HRD.

Seringkali, praktisi HRD memanfaatkan strategi ini sebagai cara untuk meningkatkan penurunan kinerja. Karena semakin banyak organisasi mulai mengharapkan hasil yang lebih besar dari pelatihan, strategi dampak tampaknya menjadi pandangan yang disukai. Hal ini mengalami peningkatan popularitas, tapi sayangnya bukan pilihan utama.

1. Fase 1: Filsafat Belajar Mengajar

Perencanaan program, desain, dan proses evaluasi dimulai dengan Desainer Program mengidentifikasi orientasi filosofis proses belajar-mengajar. Ini termasuk orientasi personal atau gaya pelatihan. Ini juga mencakup pembentukan dan penggunaan gaya belajar peserta yang akan terlibat dalam program ini. Salah satu pendekatan menunjukkan bahwa gaya belajar seseorang terdiri dari modalitas yang berbeda yang membentuk gaya unik. Modalitas ini termasuk persepsi kognitif, emosional, dan cara sosial.

Hal ini mengacu pada individu mengekstrak informasi dari lingkungan melalui indera. Hal ini terdiri dari tujuh elemen, yaitu: (1) pendengaran/aural: *Aural* individu belajar dengan baik melalui mendengarkan, (2) *haptic*: individu belajar dengan baik melalui indera peraba, (3) interaktif: interaktif individu belajar dengan baik melalui verbalisasi, (4) kinestetik: individu yang belajar dengan baik melalui gerakan, (5) penciuman: individu belajar dengan baik melalui indera penciuman dan perasa, (6) pencetakan: individu belajar dengan baik melalui membaca dan menulis dan (7) visual: individu belajar dengan baik melalui pengamatan

Beberapa pertanyaan harus ditujukan pada praktisi HRD dan desainer program ketika perencanaan dan merancang program pembelajaran. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini mungkin

memiliki beberapa implikasi praktis bagi para praktisi HRD yang terlibat dengan desain program untuk peserta dewasa. Mengapa penting bagi para praktisi HRD dan desainer program mengetahui tentang gaya belajar persepsi? Pertama, sebelum pengembangan program pembelajaran, perancang program harus mempertimbangkan keragaman peserta didik dalam rangka untuk mengidentifikasi kegiatan belajar yang paling tepat, bahan, prosedur, metode pengajaran, dan strategi untuk kelompok belajar.

Misalnya, menempatkan individu dalam kegiatan pembelajaran yang mampu menggunakan gaya belajar dominan yang dapat memfasilitasi pembelajaran. Hal ini juga membantu peserta sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan pendidikan mereka. Selama fase pelaksanaan program, informasi ini dapat memberikan acuan perancangan program untuk pemilihan bahan, metode, prosedur untuk mengelompokkan peserta didik, dan cara untuk memberikan instruksi individual.

Apakah dampak informasi gaya belajar terhadap perencanaan program, rancangan/desain, dan evaluasi? Dengan memanfaatkan gaya belajar, memungkinkan desainer program untuk menjadi *fleksibel* dalam memenuhi kebutuhan belajar individu. Ini membutuhkan kreativitas *desainer* program yang harus mengembangkan berbagai cara untuk memenuhi berbagai kebutuhan peserta. Lingkungan belajar dapat menjadi lebih dari sebuah pusat pembelajaran, dengan berbagai kegiatan yang terjadi pada saat yang sama, fungsi spesialis/ahli pembelajaran sebagai manajer pembelajaran.

Bagaimana peserta didik belajar memanfaatkan informasi gaya persepsi untuk keuntungan terbaik mereka? Dalam menangani pertanyaan ini, menyatakan bahwa pemahaman konsep gaya belajar adalah penting untuk individu, karena pemanfaatan gaya belajar yang paling efektif pada seseorang akan meningkatkan pembelajaran. Pengetahuan tentang gaya belajar memungkinkan individu peserta didik untuk mengejar tujuan-tujuan pembelajaran pribadi dengan cara yang lebih efektif dan efisien. pengetahuan gaya belajar juga dapat membantu peserta dalam mengenali mengapa beberapa kegiatan belajar masa lalu lebih berharga atau berguna daripada yang lain, dan mengapa beberapa kegiatan belajar kurang bermakna bagi mereka.

Inventaris ini menyediakan peserta didik dengan cara mengidentifikasi strategi dan teknik melalui cara belajar terbaik dengan

mempbandingkan pola tanggapan terhadap gaya belajar. Desainer program dapat menggunakan inventarisasi ini untuk mengidentifikasi gaya belajar untuk kelompok sasaran. Setiap peserta dapat dicapai, dan proses belajar mengajar menjadi lebih efektif dan efisien.

Setelah orientasi filosofis desainer program untuk proses belajar-mengajar dan gaya belajar kelompok sasaran telah diidentifikasi, ini dapat digunakan sebagai filter untuk masing-masing dari delapan fase desain program berikutnya. Hal ini juga memberikan sebuah kerangka kerja bagi desainer program untuk pengambilan keputusan serta untuk bahan dan pemilihan metode. *Filter* ini harus digunakan sebagai panduan ketika merancang identifikasi penilaian kebutuhan.

2. Fase 2: Analisis Kebutuhan

Salah satu sumber kebingungan tentang analisis kebutuhan adalah kekurangan penerimaan, manfaat dan definisi kebutuhan. Hal ini berguna untuk memikirkan kebutuhan sebagai kesenjangan antara keadaan saat ini dan beberapa perubahan atau keadaan yang diinginkan. Dengan kata lain, kebutuhan adalah perbedaan antara keadaan dan apa yang sebaiknya. Kesenjangan antara keduanya dianggap sebagai kebutuhan kelompok, individu, dan/atau organisasi.

Dalam pengaturan HRD, keadaan ini dapat digambarkan dalam hal kemampuan (pengetahuan, keterampilan, sikap), kinerja, atau situasi kebutuhan juga dapat menangani keinginan, kepentingan, atau kekurangan. Bentuk paling umum dari perubahan adalah pelatihan / pembelajaran program yang direncanakan, dirancang, dan dikembangkan oleh para praktisi HRD dan/atau desainer program. Analisis kebutuhan adalah istilah yang telah digunakan untuk menggambarkan proses dengan lima tujuan. yaitu: (1) analisis pelanggan, (2) identifikasi permintaan untuk pelatihan/program pembelajaran, (3) identifikasi kebutuhan daerah, (4) analisis kausal (analisis penyebab), dan (5) analisis tugas.

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Analisis pelanggan adalah proses membandingkan karakteristik partisipan tertentu dalam program pelatihan/pembelajaran dengan individu dari populasi yang dilayani. Ini akan memberikan jenis informasi deskriptif sehingga desainer program perlu untuk

menyesuaikan program untuk audiens tertentu. Hal ini juga menjamin bahwa program akan konsisten untuk kedua kelompok.

- b) Analisis kebutuhan adalah untuk mengidentifikasi bidang permintaan untuk pelatihan/program pembelajaran dalam rangka untuk menawarkan program yang menarik yang signifikan untuk mendorong partisipasi. Ini juga menyediakan desainer program dengan informasi mengenai ukuran audiens potensial dan tingkat ketertarikan mereka dalam tipe spesifik dari pelatihan.
- c) Identifikasi ketidaksesuaian antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan. Ini termasuk teknik mengidentifikasi masalah daerah. Selain itu, mencakup pengumpulan dan analisis data, yang mengungkapkan perbedaan antara keadaan saat ini dan yang diinginkan.
- d) Analisis kebutuhan adalah untuk menentukan penyebab dari penurunan kinerja. Perancang program harus dimulai dengan menilai para peserta didik untuk menentukan tingkat pengetahuan dan keterampilan mereka saat ini dan untuk mengukur sikap mereka. Informasi ini kemudian harus dibandingkan dengan tingkat yang diperlukan. Perbedaan diantara dua faktor ini akan menjadi dasar bagi program pelatihan dan kegiatan pembelajaran masa yang akan datang. Perancang program harus menganalisis para manajer dan supervisor untuk memastikan pengaruhnya terhadap penurunan kinerja. Akhirnya, desainer program harus memeriksa budaya organisasi, iklim, dan struktur untuk menentukan dampaknya atas penurunan kinerja.
- e) Analisis tugas. Analisis ini didasarkan pada persyaratan kerja karyawan. Tugas-tugas yang akan dilakukan oleh pegawai dan mereka peserta yang dipilih karena membutuhkan pelatihan. Tugas ini kemudian dianalisis secara rinci untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Program pembelajaran kemudian dapat dirancang dengan sesuai.

3. Fase 3: Umpan Balik

Untuk memastikan bahwa para pengambil keputusan dalam organisasi memiliki kesempatan untuk berbagi dalam desain dan pengembangan program pembelajaran yang mendorong pertumbuhan dan/atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan meningkatkan

sikap, maka empat langkah proses harus diikuti. Proses ini akan memastikan bahwa para manajer dan supervisor mendukung dan membela tindakan para praktisi HRD mengenai program-program yang mereka rancang dan kembangkan karena menjamin keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

- a) Perancang program harus menyajikan kumpulan data dan menginterpretasi masing-masing data kepada sekelompok manajer dan supervisor untuk mempertahankan otoritas guna mendanai dan melaksanakan program pelatihan baru.
- b) Persetujuan atau kesimpulan yang mengenai data harus diperoleh oleh kelompok.
- c) Praktisi HRD harus mencari kesepakatan mengenai implikasi dari pelatihan.
- d) Kelompok harus memutuskan tindakan yang harus diambil. Pendekatan ini menjamin bahwa program baru yang dirancang, dikembangkan, dan diimplementasikan akan didukung dan dipromosikan oleh orang lain dalam organisasi.

4. Fase 4: Perancangan Program

Setelah kesepakatan telah dicapai mengenai identifikasi masalah kinerja saat ini dan kebutuhan individu dalam organisasi, perancang program dapat memulai tugas merancang program-program yang meningkatkan kinerja dan kebutuhan individu. Fase desain didasarkan pada informasi yang telah diidentifikasi dalam tahap analisis kebutuhan. Ini harus meliputi karakteristik peserta pelatihan, tuntutan program, pengetahuan, keterampilan, dan sikap, penyebab penurunan kinerja, dan analisis tugas.

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan selama analisis kebutuhan, perancang program harus mengembangkan, yaitu: (1) tujuan pembelajaran, (2) kegiatan belajar, (3) struktur dan urutan tujuan pembelajaran dan kegiatan pembelajaran, (4) pengalaman pembelajaran, dan (5) media, materi, dan metode pembelajaran yang paling tepat.

Penjelasan di atas sebagai berikut: (1) tujuan pembelajaran, tujuan pembelajaran memiliki empat fungsi utama, yaitu: (a) menentukan hasil yang diinginkan dari program, (b) menyediakan panduan untuk pemilihan strategi dan metode pengajaran, (c) sebagai kriteria untuk pengembangan dan/atau pemilihan kegiatan belajar, dan (d) Sebagai

kriteria untuk evaluasi pembelajaran, (2) kegiatan pembelajaran, kegiatan pembelajaran dapat meliputi permainan, proyek kelompok, diskusi panel, debat, bacaan, presentasi laporan dan makalah, serta pengamatan dan/ atau kinerja. Pemilihan kegiatan pembelajaran yang paling tepat adalah berdasarkan pada karakteristik kegiatan yang akan menghasilkan tingkat pemahaman terbesar, (3) strukturisasi dan rangkaian tujuan pembelajaran, strukturisasi dan rangkaian tujuan pembelajaran kurang penting daripada mengembangkan tujuan pembelajaran dan mengidentifikasi kegiatan belajar. Namun, penting untuk tujuan pembelajaran dalam rangka untuk memaksimalkan efektivitas program pembelajaran. Juga termasuk dalam sub fase ini adalah pengelolaan berbagai kegiatan belajar untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan untuk memenuhi tuntutan program, (4) pengalaman belajar, hal ini penting selama desain program untuk menentukan apakah aktivitas-aktivitas pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan belajar serta untuk masukan yang mempengaruhi tahap desain, dan (5) media, materi, dan alat bantu pelatihan masing-masing istilah memiliki arti yang berbeda. Media merujuk pada cara menyampaikan sesuatu. Ketika digunakan dalam konteks pembelajaran, itu berarti untuk mengirimkan pembelajaran.

5. Fase 5: Pengembangan Program

Dalam tahap pengembangan, program yang dirancang diterjemahkan ke dalam materi dan strategi pelatihan yang aktual. Output untuk tahap pengembangan meliputi hal-hal sebagai berikut:

a) Rencana Pembelajaran,

Rencana pembelajaran mencakup: (1) isi yang akan dibahas, (2) urutan kegiatan, (3) seleksi atau desain media pelatihan, (4) seleksi dan/ atau pengembangan pengalaman latihan, (5) waktu dan perencanaan masing-masing kegiatan, (6) pemilihan metode pengajaran yang akan digunakan, dan (7) jumlah dan jenis item evaluasi.

b) Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran mencakup pemilihan metode dan media yang tepat pada setiap *event* pembelajaran dan waktu setiap kegiatan pembelajaran. Terdapat lima kegiatan pembelajaran pada setiap strategi pembelajaran diantaranya: (1) pendahuluan, selama pendahuluan, ahli pembelajaran mengkomunikasikan tujuan pembelajaran kepada peserta

didik, mengidentifikasi alasan pembelajaran, dan ulasan informasi sebelumnya dan/atau pembelajaran yang diperlukan sebelum mengenalkan materi dan informasi baru, (2) presentasi, presentasi diselenggarakan mencakup presentasi materi, informasi, ide, bahan dan fakta. Ini juga dapat mencakup pertanyaan-dan-jawaban dan pendekatan kelompok diskusi, (3) aplikasi, aplikasi berupa transfer pengetahuan dan informasi ke dalam tindakan pribadi, (4) praktik, praktik memungkinkan peserta untuk berlatih sampai informasi menjadi terinternalisasi, dan (5) tinjauan, mencakup umpan balik serta meninjau isi, informasi, ide, dan fakta yang diterima sebelumnya.

Perancang program harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Berapa banyak waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan pembelajaran?
- 2) Berapa banyak waktu yang diperlukan untuk presentasi pembelajaran, aplikasi, praktek, dan meninjau masing-masing?
- 3) Berapa banyak tujuan dapat tercakup dalam setiap periode pembelajaran ?
- 4) Berapa banyak aspek dari topik yang dapat dikelompokkan untuk praktek?

Dalam memilih media yang paling tepat, desainer program harus mempertimbangkan: (1) sifat tugas, (2) lingkungan belajar dan (3) karakteristik peserta didik.

c) Materi pembelajaran

Menyediakan informasi yang berkaitan dengan peserta didik sebagai referensi cepat untuk studi di masa depan dan *review*. *Handout* dapat mencakup beberapa jenis informasi penting yaitu: (1) tujuan, (2) latihan, (3) referensi, (4) uraian, (5) tabel dan gambar, dan (6) materi dasar yg berhubungan dengan pelajaran.

6. Fase 6: Implementasi Program

Output program ini meliputi: (a) lingkungan belajar, (b) pemanfaatan metode pembelajaran yang tepat, (c) pencocokan dan pemanfaatan media, (d) materi yang sesuai dengan kegiatan pembelajaran, (e) identifikasi tujuan pembelajaran, dan (f) melaksanakan kegiatan pembelajaran.

7. Fase 7: Program Manajemen

Tujuan untuk mengelola informasi yang akurat mengenai peserta dan kinerjanya. Fase ini sebenarnya tumpang tindih dengan desain, pengembangan, dan implementasi, karena setiap program pembelajaran membutuhkan struktur yang digunakan untuk mengurutkan, mengelola, dan merekam setiap peristiwa instruksional dan pembelajaran.

Sekali lagi, tujuan utama dari manajemen program ini adalah untuk menjaga informasi yang akurat mengenai peserta dan kinerjanya.

8. Fase 8: Evaluasi

Tujuan pada fase evaluasi sebagai berikut: (a) mengukur efektifitas pembelajaran, (b) kompetensi desainer program (c) menentukan dampak pembelajaran terhadap seseorang dan apakah terdapat perubahan perilaku atau tidak, dan (d) mengukur dampak pembelajaran terhadap organisasi dan pegawai untuk menentukan manfaat pelatihan.

Validitas berkaitan dengan sejauh mana prosedur penilaian mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas terbagi menjadi 3 jenis, yaitu:

a. Validitas Isi

Validitas ini ditentukan dengan membangun analisis yang mengidentifikasi perilaku kinerja yang diperlukan. Pertanyaan yang esensial mencakup pengetahuan, keterampilan & sikap.

b. Validitas prediktif

Validitas ini mengacu pada kemampuan evaluasi untuk memprediksi kinerja di masa depan. Dua jenis data yang diperlukan yaitu hasil evaluasi dan kinerja individu pada jabatannya.

c. Validitas Konkuren

Validitas ini berkaitan dengan ada atau tidaknya hasil evaluasi yang memberikan perkiraan yang tepat tentang kinerja saat ini dari sisi pengetahuan, keterampilan, dan/atau perilaku yang sedang diuji. Reliabilitas atau keandalan mengacu pada konsistensi dan stabilitas pengukuran. Dengan kata lain, evaluasi dapat diandalkan jika hasilnya konsisten. Evaluasi dianggap handal jika skor tidak berubah dari waktu ke waktu. Hal ini juga dianggap dapat diandalkan jika skor tersebut tidak berubah jika bentuk yang berbeda dari evaluasi yang sama digunakan.

Metodologi yang digunakan dalam evaluasi tidak hanya harus valid dan dapat diandalkan tetapi juga harus dengan mudah digunakan. Perancang program harus mempertimbangkan kemudahan mencetak, administrasi, dan menafsirkan berbagai pertanyaan evaluasi memilih yang paling tepat untuk menilai program. Hal ini mencakup subjektivitas evaluasi serta perbandingan nilai dan pertunjukan.

Komponen evaluasi mencakup: (1) mengevaluasi program, hal ini bertujuan untuk kegiatan berikut: (a) mengevaluasi tujuan, (b) menentukan kelayakan desain dalam sisi praktik, teoretis dan responsive, dan (c) menetapkan apakah program dilaksanakan sesuai dengan desain. (2) mengevaluasi spesialis atau ahli pembelajaran, ketika mengevaluasi spesialis pembelajaran, persepsi peserta harus dimanfaatkan. Selain itu, penting untuk menggunakan kritik pengamat sebagai evaluator. Spesialis pembelajaran harus diukur pada kemampuan mereka untuk kegiatan sebagai berikut: (a) menangani minat peserta, (b) membantu peserta didik, (c) meringkas dengan jelas, (d) mengidentifikasi tujuan pembelajaran yang jelas, (e) mengkomunikasikan ide-ide, fakta, dan emosi, (f) mengatur lingkungan belajar, (g) berhubungan dengan peserta, (h) menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan mendukung, (i) memilih metode yang sesuai dengan pembelajaran, (j) memilih kegiatan pembelajaran yang tepat, dan (k) mengetahui materi yang disajikan.

Mengevaluasi hasil dan/atau dampak program, hal ini bertujuan untuk kegiatan sebagai berikut: (a) mengukur perubahan produktivitas yg telah terjadi sebagai hasil dari program pelatihan, (b) membandingkan pegawai terlatih & tidak terlatih, dan (c) menganalisis perilaku lingkungan organisasi. Proses evaluasi terdiri dari lima tahap, yaitu : (1) pengumpulan data (*pre test-post test*, laporan, kuesioner, wawancara, observasi dan manajemen perubahan persepsi), (2) mengolah dan menganalisis data, (3) menafsirkan dan menarik kesimpulan, (4) membandingkan kesimpulan, dan (5) mencatat/merekam rekomendasi untuk perubahan dalam program berikutnya

Tingkatan evaluasi, terdiri dari: (1) reaksi (menjaring pendapat, perasaan, dan perspektif peserta didik), (2) belajar (mengukur prestasi peserta didik), (3) perilaku, dan (4) hasil atau dampak. Tingkatan evaluasi berguna sebagai berikut: (1) bagi peserta memiliki (a) nilai pengetahuan, (b) kemampuan dan sikap, dan (c) kepercayaan diri untuk menggunakan

pengetahuan/kemampuannya. (2) bagi manajer/pengelola peserta dapat melakukan sebagai berikut: (a) melatih, (b) memperkuat, dan (c) model keterampilan yang diajarkan (3) bagi organisasi dapat bermanfaat sebagai berikut: (1) memberi penghargaan terhadap penggunaan pengetahuan, kemampuan dan sikap, (2) mengurangi gangguan-gangguan terhadap tugas, dan (3) memberikan umpan balik organisasi.

9. Fase 9: Akuntabilitas

Tahap akhir dari proses perencanaan program, desain, dan evaluasi adalah akuntabilitas. Selama fase ini, program desainer dan praktisi HRD harus menggunakan informasi yang dikumpulkan dalam tahap evaluasi dan melaksanakan perubahan yang diperlukan. Hal ini juga selama fase ini bahwa peserta, organisasi, perancang program, dan spesialis belajar bertanggung jawab atas tindakan mereka, yaitu:

- a. Peserta harus bertanggung jawab untuk informasi, pengetahuan, keterampilan, dan / atau sikap yang disajikan selama pelatihan. Mereka harus dievaluasi setelah pelatihan untuk memastikan bahwa hal-hal tersebut diperoleh.
- b. Organisasi harus bertanggung jawab untuk pengembangan pembelajaran dan perubahan perilaku. Organisasi harus menyediakan kepemimpinan dalam pembelajaran dan meningkatkan kinerja.
- c. Perancang program harus bertanggung jawab untuk desain dan pengembangan pelatihan/pembelajaran program yang menghasilkan peningkatan kinerja. Mereka harus bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan belajar yang tepat; pembentukan tujuan pembelajaran yang memenuhi kebutuhan pembelajaran teridentifikasi; pemilihan kegiatan belajar yang memungkinkan tujuan pembelajaran yang akan dicapai, pengembangan bahan, identifikasi metode pembelajaran yang paling tepat dan media yang akan digunakan, dan pengembangan instrumen evaluasi yang tepat yang valid, dapat diandalkan, dan berguna dan meyakinkan apakah tujuan pembelajaran telah tercapai atau tidak.
- d. Spesialis pembelajaran harus bertanggung jawab untuk tahap pelaksanaan perencanaan program, desain, dan proses evaluasi. Mereka juga bertanggung jawab untuk penyebaran informasi dan fasilitasi pembelajaran.

Perencanaan program, desain, dan evaluasi adalah proses yang terdiri dari sembilan fase yang saling terkait. Proses ini dimulai dengan identifikasi filsafat perancang program belajar-mengajar. Ini berfungsi sebagai filter untuk delapan fase yang tersisa. Proses berlanjut dengan identifikasi kebutuhan, umpan balik, pengembangan desain, implementasi, dan pengelolaan program serta evaluasi.

Fokus dari kebijakan pelatihan harus menekankan bagaimana caramenyeimbangkan kebutuhan dari individu dan organisasi. Sedangkan arah kebijakan pengembangan adalah usaha untuk mentransformasi sejumlah pilihan untuk mengembangkan SDM dengan menetapkan pengembangan SDM sebagai penyanggasistem manajemen organisasi.

Pelatihan dan pengembangan masa yang akan datang sebaiknya menggambarkan berbagai aktivitas yang diarahkan pada peningkatan standar praktekkaryawan dan meningkatkan kualitas pengetahuan karyawan serta hasil dari organisasi. Semua aktivitas pelatihan dan pengembangan akan difokuskan padaefektivitas dari aktivitas yang akan dievaluasi sesuai dengan tujuan personal dan tujuan organisasi melalui sistem penilaian kinerja karyawan dan perencanaanstrategis perusahaan.

Pengembangan staf paling unggul diantara proses desain untuk menarik sistem, memelihara dan memperbaiki kualitas dan kuantitas anggota staf yang diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah dan untuk mencapai tujuan. Proses pengembangan staf amat berantai pada perencanaan pengembangan sumber daya manusia, rencana pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a) Memperbaiki kinerja dalam semua posisi dan pemegang jabatan
- b) Mengembangkan keahlian pokok untuk seleksi personil sehingga mengisi kekosongan
- c) Mempromosikan pengembangan diri semua personil dalam mempertinggi pengaruhnya sebagai individu dan memfasilitasi pemuasan kebutuhan.
- d) Menyediakan suatu dasar untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pengganti masing-masing kelompok pegawai dari eksekutif untuk mendukung personil mengganti sistem sekolah.

Ketentuan sistematik berarti pengembangan berkelanjutan pada keahlian, pengetahuan, kemampuan pemecahan masalah, dan sikap

personil sistem yang merupakan prinsip utama pada pekerjaan profesional abad ini. Meskipun pengembangan staf di bidang pendidikan berada dalam beberapa bentuk, dan perbedaan persepsi terhadap pengertian pengembangan staf. Yang diarahkan pada pendidikan *in-service*, pengembangan staff, pelatihan, pengembangan profesional, pendidikan berkelanjutan, peningkatan derajat pekerjaan. suatu pandangan berbeda antara pendidikan *in-service* dan pengembangan staf diekspresikan.

Secara konseptual, pengembangan staf bukan sesuatu yang dilakukan guru untuk sekolah tetapi sesuatu yang dilakukan guru untuk dirinya. Dimana pengembangan staf merupakan dasar pertumbuhan yang diorientasikan, pendidikan *in-service* yang diasumsikan sebagai defisiensi dalam diri guru, tapi lebih diasumsikan sebagai suatu kebutuhan pekerja untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaannya.

Secara natural pendidikan *in-service* didefinisikan sebagai suatu program yang direncanakan mempelajari kesempatan yang dihasilkan anggota staf dengan tujuan memperbaiki kinerja individu dalam menempati posisinya. Untuk pemecahan masalah-masalah kompleks secara spesifik individu dan organisasi memerlukan seperti terdaftar di atas, berbagai pendekatan diperlukan untuk memodifikasi pola perilaku individu dan kelompok sehingga efektivitas organisasi lebih maksimal.

Contoh-contoh positif mengasumsikan maksud yang mendasari keyakinan dan aktivitas operasional secara komprehensif usaha-usaha pengembangan staf termasuk:

- a) Konsep hubungan timbal balik antara sistem, unit, dan tujuan individu mempunyai implikasi terhadap desain dan implementasi program pengembangan.
- b) Pengembangan memasukkan semua personil sekolah pada daftar gaji. Meskipun ditekankan pada staf profesional sangat tepat, aplikasi pada diskusi berikut adalah untuk pengembangan staff secara total.
- c) Pengembangan membawa dua jenis kepuasan yang diharapkan: kontribusi individu pada sistem sekolah dan penghargaan material dan emosional diantisipasi kembali oleh individu.
- d) Pengembangan meliputi semua aktivitas yang di desain untuk memperluas kemampuan individu bertugas secara efektif, apapun aturan dan level kinerjanya.

- e) Pengembangan difokuskan pada dua jenis aktivitas: (a) rencana spesifik dan pengelolaannya oleh sekolah (pendekatan formal) dan dimulai oleh personil (pendekatan informal).
- f) Pengembangan dipusatkan pada nilai, norma, dan perilaku individu dan kelompok.
- g) Pengembangan didesain untuk melayani tujuan berikut: pertumbuhan personal, pengembangan professional, pemecahan masalah, tindakan remedial, motivasi, mobilitas ke atas, dan keamanan anggota.
- h) Program pengembangan dimulai oleh sistem yang merupakan tujuan pada pendidikan individu dan melebihi teknik rekrutmen.
- i) Aktivitas-aktivitas persetujuan program pengembangan dihubungkan pada pemecahan praktis dengan segera dan posisi yang perlu diorientasikan sebaik tujuan jangka panjang yang difokuskan sepenuhnya pada pengembangan individu.
- j) Pengembangan menganjurkan perluasan karir pengembangan staf untuk semua personil organisasi.
- k) Aktivitas pengembangan telah merupakan bagian penting, kebutuhan yang lebih baik dievaluasi secara eksperimen.
- l) Sistem sekolah bukanlah kapitalis sepenuhnya pada keberadaan pengetahuan dan teori berkaitan dengan pengembangan staf.
- m) Program pengembangan staf
- n) Pengembangan staf mewakili kekuatan alat untuk mengefektifkan individu, unit dan perubahan sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2006). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchari dkk. (2009). *Guru Profesional-Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*. Bandung: Alfabeta
- Amstrong, Michael. (1988). *A Hand Book of Personnel Management*. New York : Prentice Hall
- _____ (2003). *A Hand Book of Human Resource Management*. New York : Prentice Hall
- Anwar, Idochi. (2004). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan (Teori Konsep dan Isu)*. Bandung : Alfabeta.
- Arcaro, Jerome S. (1995). *Quality in Education : An Implementation Handbook*. (Terj.) Yosol Iriantara (2006). *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Atmodiwirio, Soebagio. (1993). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Banghart, Frank W. dan Trull, Albert. (1973). *Educational Planning*. New York : The Macmillan Company.
- Becker, Henry Jay and Riel, Margaret. *Teacher Professionalism and the Emergence of Constructivist-Compatible Pedagogies*
http://www.crito.uci.edu/tlc/findings/special_report2/aerj-final.pdf
- Brand, R. (1993). "What Do You Mean Professional "? Educational Leadership, No. 6, Vol 50, March.
- Bratton, John and Gold Jeffrey. (1999). *Human Resource Management-Theory and Practice*. Macmillan Press Ltd.
- Buchori, Mochtar. (2001). *Transformasi Pendidikan*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Castetter, W.B. (1981). *The Personnel Function in Educational Administration*. Mac Millan Company.
- Catier, A.B. & Ruop, F.N. (1993). *Buying Time for Teacher Professional Development*. Educational Leadership, No. 6, Vol 50, March.

- Cerbin, Bill. & Bryan Kopp. *A Brief Introduction to College Lesson Study. Lesson Study Project*. online: <http://www.uwlax.edu/sotl/lsp/index2.htm>
- Colin, Rose. And Malcom J., Nichell. (1997). *Accelerated Learning for 21 Century*. Delectore Press
- Connel, Helen. (1998). *Reforming Shooling-What Have We Learnt*. (Terj.) Solicha, Achmad Syahid. (2004). *Reformasi Pendidikan*. Jakarta : Logos Waca Ilmu.
- Danim, Sudarwan. (2003). *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- _____ (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Daradjat, Zakiah. (1996). *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Davis, H. Robert, et al. (1974). *Learning System Design, An Approach to the Improvement of Instruction*. New York : Mc. Graw Hill Company.
- Depag RI. (2001). *Pedoman Akreditasi Madrasah*. Jakarta : Depag RI.
- Decenzo, David and Robbins, Stephen. (1997). *Human Resource Management*. New York : Prentice Hall, Inc.
- Dharma, Agus. (2001). *Manajemen Supervisi*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Dharma, Surya. (2003). *Manajemen Kinerja-Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Dimiyati dan Mudjiono. (1999). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Djamarah, Syaiful Bahri. (1997). *Guru dan Anak Didik-dalam Interaksi Edukatif*. Bandung : Rineka Cipta.
- Donald, J., Bowersox, David, J. Closs, Omar K. Helderich. (1986). *Logistical Management*. New York : Mac Millan Pub. Company.
- Donanelly, Gibson, Ivannevich. (1980). *Fundamental of Management*. Texas : Buseness Publication.
- Engkoswara dan Komariah, Aan (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Evans, Linda. *Professionalism, Professionality and Professional Development*

http://www.leeds.ac.uk/medicine/meu/lifelong07/papers/Linda_Evans.pdf

- E. Mulyasa. (2007). *Menjadi Guru Profesional-Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : Rosdakarya.
- Fadjar, Malik dkk. (2001). *Platform Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Logos Wacana Ilmu.
- Fattah, Nanang. (2003). *Konsep MBS dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- _____ (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Faure, Edgar dkk. (1972). *Belajar untuk Hidup, Dilema Pendidikan Hari Kini dan Hari Esok*. (Terj) Jakarta : Bhatara Aksara.
- Firestone, W.A. (1993). "Why Professionalizing? Teaching is Not Enough?" *Educational Leadership*, No 6, Vol 50, March.
- Fred, F. Fieldier, Martin, M., Clemens. (1984). *Leadership and Effectiveness Management*. Mac Graw Hill.
- Ghazali, al Imam. (tt). *Ihya 'Ulum al Din. Jilid I*. Beirut : Darul Kitab
- Glasser, B.G. and Strauss. (1980). *A Discovery of Grounded Theory*. New York : Aldine Publishing Company.
- Gray, Sandra Leaton and Denley, Paul. *The 'New Professionalism'-Rhetoriq and reality? A View from the Quagmire*
- <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/143808.htm>
- Hady, Syamsul. (2001). *Manajemen Madrasah*. Jakarta : Depag RI.
- Hamalik, Oemar. (2000). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2008). *Educational Administration-Theory, Research, and Practice*. Mc Graw-Hill
- Hoover, K.H. (1976). *The Professional Teacher's Handbook: A Guide for Improving Instruction in Today's Middle and Secondary Schools*. Sydney : Allyn and Bacon.
- Jamaludin. (2001). *Pembelajaran yang Efektif*. Jakarta : Depag RI
- Jerry, W., Gilley, Steven, A., Eggland. (1989). *Principles of Human Resources Development*. University Associate : Addison Wesley Publishing Company.

- Joseph, L., Massie. (1979). *The Essential Management*. England : Prentice Hall.
- Joyce Bruce & Weil Marsha. (1980). *Models of Teaching*. New Jersey : Prentice Hal Inc.
- Kartono, Kartini. (1992). *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis*. Bandung : Mandar Maju.
- Kerlinger, Fred N. (1995). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. (Terj.) Landung Simatupang. (2002). Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Koontz Weichrich. (1988). *Management*. Mac Graw Hill.
- Kofi, Julius. *Pre - Service Teacher Training and Its Challenges*
<http://incet.naruto-u.ac.jp/file/kiyou2/agbeko.pdf>
- Kunandar. (2007). *Guru Profesional-Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Langford, Glenn. (1978). *Teaching as a Profession, An Assay in Philoshopy of Education*. Manchester University Press Oxford.
- Langgulong, Hasan. (2004). *Manusia dan Pendidikan-Suatu Analisa Psikologis, Filsafat dan Pendidikan*. Jakarta : Pustaka Al Husna Baru.
- _____ (2003). *Asas-asas Pendidikan Islam*. Jakarta : Pustaka Al Husna Baru.
- Lewis, Catherin. (2004). *Does Lesson Study Have a Future in the United States?*. Online: http://www.sowi-online.de/journal/2004-1/lesson_lewis.htm
- Made Pidarta. (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Bandung : Bina Aksara
- Mali, Paul. (1981). *The Practice of Modern Management*. Prentice Hall.
- Maimun, Agus. (2001). *Madrasah Masa Depan*. Jakarta : Depag RI.
- Makmun, Abin Syamsuddin. (2002). *Psikologi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- _____ (1996). *Analisis Posisi Pendidikan*. Jakarta : Depdikbud Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal.
- _____ (1996). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Pedoman dan Intisari Perkuliahan. PPS IKIP Bandung.

- Mc Cinn, N-Welsh, T. (1999). *Decentralization of Education: Why, when, what, and how*. (Terj.) Achmad Syahid (2003) Desentralisasi Pendidikan. Jakarta : Logos Wacana Ilmu.
- Mergler, Amanda. *Teacher Training and Development: The Need in Corporate Values*
<http://www.humaneeducation.org.au/mergler.pdf>
- Miles, B. Matthew, Huberman A. Michael. (1984). *Qualitatif Data Analysis A Source Book of New Methods*. London.
- Moh. Nazir. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Monday, Wayne, R., Arthur Sharplin, Edward, B., Flippo. (1988). *Management Concept and Practices*. Allyn and Bacon.
- Moloeng, Lexy J. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Karya CV.
- Mulyana, Slamet. (2007). *Lesson Study* (Makalah). Kuningan: LPMP-Jawa Barat
- Muqoffa', al ibn. (1403 H). *Al Fikr Al Tarbawy 'ind Ibn Al Muqoffa*. Beirut : Dar Iqra'.
- Moekijat. (1993) *Evaluasi Pelatihan dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*. Bandung: CV Mandar Maju
- Murdick Robert G. dan Rose Joel E. (1983). *Information System for Modern Management*. New Delhi : Prentice Hall of India
- Nasution. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Nata, Abuddin. (2003). *Manajemen Pendidikan – Mengetahui Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta : Prenada Media.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ornstein, Allan C. (2008). *Educational Administration-Concepts and Practices*. Thomson Learning Inc.
- Owens, Robert G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung : Fokusmedia.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru*. Bandung : Fokusmedia.

- Purwasasmita, Mubiar. (2002). *Kajian Fenomenologi Nilai*. Bandung : UPI.
- Purwanto, M. Ngalim. (2004). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen. (1991). *Management*. New York : Prentice Hall, Inc.
- Rusyan, A. Tabrani. (1990). *Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Karya Sarjana Mandiri.
- Sagala, Syaiful. (2000). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London : Phyladelphia.
- Sanusi, A., dkk (1990). *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan* : Laporan Kemajuan, Bandung PPS IKIP Bandung.
- Sanusi, Achmad. (1998). *Pendidikan Alternatif*. Bandung : Grafindo Media Pratama.
- Sa'ud, Syaefudin. (2009). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung : Alfabeta.
- _____ (2008). *Inovasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Schermerhorn, John, R. (1986). *Management for Productivity*. New York : John Wiiey and Sons.
- Sidi, Indra Djati. (2001). *Menuju Masyarakat Belajar*. Jakakarta : Logos Wacana Ilmu.
- Soetjipto & Kosasi, Rafli. (1999). *Profesi Keguruan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Steenbrink, Karl. (1992). *Sekolah, Madrasah, dan Pesantren*. Jakarta : LP3ES.
- Stoner, James A.F. (1996) *Manajemen* (Alih Bahasa W. Bakorwaton). Jakarta : Intermedia.
- Sudjana, Nana. (2001). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- _____ (2002). *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- Sudrajat, Akhmad. (2008). *Lesson Study* (Makalah)
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan-Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

- Supiana. (2008). *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan*. Jakarta : Depag RI
- Surakhmad, Winarno. (1982). *Pengantar Penelitian Ilmiah-Dasar, Metode, Teknik*. Bandung : Tarsito.
- Suryadi, Ace. (1983). *Membuat Siswa Aktif Belajar*. Bandung : Bina Cipta.
- Suryadi, Ace & Mulyana, Wiana. (1992). *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta : PT Candimas Metropole.
- Sutisna, Oteng. (2000). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktik Profesional*. Bandung : Angkasa.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Tilaar. H.A.R. (2004). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineck Cipta
- _____ (2004). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Ua, Abung. (2001). *Problematika Madrasah*. Jakarta : Depag RI.
- Undang Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta : CV Eka Jaya.
- Undang Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta : CV Tamita Utama.
- Usman, Uzer. (2001). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Usun, Salih. *The Applications and Problems on The Distance Teacher Training in Turkey*
<http://tojde.anadolu.edu.tr/tojde12/articles/usun3.htm>
- Wahab, Abdul Azis. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- _____ (2008). *Metode dan Model-Model Mengajar*. Bandung : Alfabeta.
- Waskito Tjiptosasmito. (1998). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Dikbud.
- Wayne, K.H., Cecil, G., Marshall. (1988). *Educational Administration*. John Willi and Son.
- Wirawan. (2002). *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta : UHAMKA Press.

Dokumen :

1. Center for Teaching Staff Development (CTSD) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Cirebon
2. Kebijakan Strategis Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam *Departemen Agama RI Tahun 2003-2005*
3. *Uraian Tugas Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI Tahun 2003*

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Indramayu, 05 Agustus 1961 dengan nama Farihin. Pendidikan SD diselesaikan di Indramayu pada tahun 1974, kemudian melanjutkan pendidikan di Pesanten Babakan Ciwaringin Cirebon Jawa Barat selama enam tahun sambil sekolah di Madrasah Tsanawiyah Pesantren dan Madrasah Aliyah Negeri Babakan Ciwaringin Cirebon, selesai tahun 1980.

Penulis menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Arab di IKIP Bandung, lulus tahun 1984, kemudian melanjutkan pada jenjang strata dua (S2), Program Studi Administrasi Pendidikan di UHAMKA Jakarta, lulus tahun 2003, dan terdaftar sebagai mahasiswa pada jenjang strata tiga (3), Program Studi Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) pada tahun 2004.

Penulis meniti karir sebagai Pegawai Negeri Sipil mulai tahun 1990 sebagai guru Bahasa Arab pada Madrasah Aliyah Negeri Indramayu Jawa Barat, dan menjadi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Sukra Indramayu Jawa Barat pada tahun 1996 sampai dengan 2005. Kini Promovendus bekerja sebagai Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan lulus sertifikasi dosen tahun 2009 dengan keahlian bidang Administrasi Pendidikan/Manajemen Pendidikan. Saat ini menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.

Pernikahan dengan Hj. Gina Rohana Widiyawati dikaruniai seorang putera dan dua orang puteri; Nu'man Fahlevi, Gina Widia Velayati, dan 'Aeni Fauziyah Wulandari.

Beberapa karya ilmiah yang pernah ditulis di antaranya: Evaluasi Pendidikan-Penilaian terhadap Proses, tahun 2006. Evaluasi Pembelajaran- Penilaian terhadap Proses dan Hasil Belajar, tahun 2007.

Buku Panduan PPL Tarbiyah, tahun 2008 dan tahun 2009, diterbitkan oleh P3 STAIN Cirebon, Motivasi Berprestasi, tahun 2009, Buku Panduan PPL Fakultas Tarbiyah, Syariah, dan Adadin IAIN Syekh Nurjati Cirebon Tahun 2010.

Pengalaman pelatihan profesional dan seminar yang pernah diikuti penulis di antaranya: Peningkatan Kepakaran dan Profesi Dosen STAIN Cirebon, tahun 2005. Workshop Mentoring Dosen STAIN Cirebon, tahun 2006. Pelatihan Pengembangan Potensi Akademik dan Kepribadian bagi Mahasiswa Baru STAIN Cirebon, tahun 2007. Seminar Daerah Mencari Figur Pimpinan Daerah Cirebon Harapan Masyarakat-Perspektif Agama dan Pendidikan diselenggarakan oleh ICMI Muda Kota Cirebon, tahun 2007. Workshop Metodologi PAR STAIN Cirebon, tahun 2008 dan Workshop Nasional Pendidikan dengan Tema “Peningkatan Profesionalisme Guru melalui Penelitian Tindakan Kelas” di STAIN Cirebon, tahun 2008. Internasional Seminar and Workshop Colaborating between UPI and Institute of Sathya SAI Education Bangkok Thailand yang diselenggarakan UPI, tahun 2008. Workshop tentang penyelenggaraan PPL kerjasama STAIN Cirebon dengan UPI, tahun 2009.

Beberapa penghargaan yang pernah diterima di antaranya: ESQ Leadership Training yang diberikan oleh ESQ Leadership Center Jakarta, tahun 2006. Kultum Ramadhan 1427 H diberikan oleh P3M STAIN Cirebon, tahun 2007. Sertifikat Dosen dengan keahlian bidang Administrasi Pendidikan/Manajemen Pendidikan, tahun 2009.

Promovendus selain sebagai Dosen Tetap IAIN Syekh Nurjati Cirebon, juga sebagai Dosen Luar Biasa pada STIKes Cirebon, STIKes Mahardika Cirebon, dan Ma’had ‘Aly Pesantren Babakan Ciwaringin Cirebon. Di samping itu juga aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan dan keagamaan : Pengurus Nahdlatul Ulama, Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama, Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia, Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia, Majelis Ulama Indonesia, Majelis Dakwah Islam, Jam’iyyah At-Thoriqoh Al Mu’tabaroh An-Nahdliyyah, Ketua Dewan Kemakmuran Masjid Al Husna GSP Kota Cirebon, Pengasuh Forum Kajian Islam Miftahul Jannah, Pengasuh Majelis Taklim IJMA Al Husna dan Ketua RT 03 RW 12 Mulya Endah Kota Cirebon.