

BAB II

MANAJEMEN PENGEMBANGAN GURU BERSERTIFIKASI

A. Kajian Teoretis

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. Kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan (Usman, 2006: 3). Dalam Kamus Inggris – Indonesia, John M. Echols dan Hassan Shadily, memahami manajemen (*management*) berarti direksi, pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan (1987: 372).

Dari uraian tersebut muncul berbagai pengertian manajemen dari para pakar manajemen, di antaranya Oemar Hamalik, bahwa manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia serta sumber-sumber lainnya menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Hamalik, 2006: 28).

Nanang Fatah memahami bahwa manajemen dilihat sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Manajemen merupakan suatu proses merencana, mengorganisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien (Fatah, 2008: 1).

Menurut Terry, sebagaimana dikutip Sugiyono, bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan (pelaksanaan), dan pengawasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Sugiyono, 2006: 6)

Sementara itu, pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan kemampuan teori, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan. Kalau pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi karyawan dalam menghadapi tugas yang akan datang. Adapun pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi melatih keterampilan yang sudah dijelaskan (Syukur, 2012: 6).

Dari beberapa definisi tersebut, maka jelaslah bahwa manajemen merupakan suatu proses sosial yang direncanakan untuk

menjamin kerjasama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Adapun pengembangan dimaksudkan guna meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral guru melalui pendidikan dan pelatihan.

Dapat diuraikan bahwa jelaslah diperlukan pengembangan terhadap guru bersertifikasi untuk mengawal program sertifikasi yang digulirkan oleh pemerintah agar pada pelaksanaannya betul-betul berdampak positif terhadap kemajuan pendidikan pada satuan pendidikan maupun yang lebih luas lagi bahkan secara nasional.

b. Fungsi-fungsi manajemen

Manajemen sebagai suatu proses erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen itu mencakup: *Planning, Organizing, Actualiting, Controlling* (Fattah, 2008: 13).

1) Perencanaan

Perencanaan dapat diartikan sebagai proses penentuan atau sasaran yang hendak dan menetapkan jalan serta sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefektif dan seefisien mungkin (Roger A. Kauffman, 1972). Dengan kata lain, perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang

harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Perencanaan sering disebut jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi di masa yang akan datang. (Fattah, 2008: 49).

Dengan demikian, proses perencanaan merupakan salah satu proses penentuan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan menentukan orang, program, cara maupun waktu untuk melaksanakannya guna mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama-sama. Dalam kaitannya dengan tahapan ini, secara lebih praktis terdapat beberapa kegiatan yang lazim dilakukan. Di antaranya: Perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan, identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Fattah, 2008: 49).

Sementara itu, Oteng Sutisna menjelaskan bahwa perencanaan meliputi beberapa hal antara lain; (a) penetapan tujuan – tujuan dan maksud-maksud organisasi (b) perkiraan lingkungan (sumber-sumber dan hambatan) di mana tujuan-tujuan dan maksud itu harus dicapai (c) penentuan pendekatan guna mencapai tujuan-tujuan dan maksud itu (Sutisna, 1983: 162). Oleh karenanya, seorang manajer (kepala sekolah) dalam tahapan perencanaan ini harus mampu berpikir secara komprehensif untuk menentukan program apa saja yang menjadi pilihan, siapa saja

yang dipercayai untuk menjalankannya, dan bagaimana hal itu dilakukan agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa manfaat suatu perencanaan sesungguhnya menyajikan serangkaian keputusan dan menyediakan kerangka kerja bagi mereka yang berwenang untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dan tertuang dalam keputusan tersebut.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan langkah lanjutan dari tahap perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Pengorganisasian adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu (Terry, 1986: 9). Sementara itu, Nanang Fatah menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan proses pembagian kerja ke dalam jenis tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik, membebankan tugas-tugas itu kepada orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Fatah, 2008: 71).

Pengorganisasian dapat dipahami sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam pengelompokan orang-orang serta

penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Manulang, 2002: 22).

Menurut Ernest Dale seperti yang dikutip oleh Nanang Fattah, pengorganisasian sebagai sebuah proses yang berpola yang terdiri atas: pemerincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan dan monitoring serta reorganisasi (Fatah, 2008: 71-72).

Dengan demikian, tahap pengorganisasian ini lebih menekankan pada aktivitas pengelompokkan dan pembagian jenis kerja secara lebih terperinci dengan menentukan individu-individu sebagai pelaksana dan penanggung jawab kegiatan, meletakkan garis koordinasi dan komando guna tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Berkaitan dengan hal ini, Ulbert Silalahi menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi.

- b) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- d) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.
- e) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas (Silalahi, 199: 156).

Untuk mewujudkan pengorganisasian yang baik dan efektif dengan pencapaian tujuan perlu menerapkan beberapa azas antara lain (a) Organisasi harus fungsional (b) Pengelompokkan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja (c) Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab (d) Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol (e) Organisasi harus mengandung kesatuan perintah (f) Organisasi harus seimbang dan berfikir (Manulang, 2002: 62-72)

3) Pelaksanaan

Setelah melalui fase perencanaan dan pengorganisasian, maka tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan. Tahap ini disebut juga penggerakan (*actuating*). Penggerakan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam

melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Penggerakan juga dapat dipahami sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis (Siagian, 199: 128)

Dalam hubungannya dengan fungsi manajemen yang lainnya, fungsi ini dapat dikatakan merupakan fungsi yang paling berat, hal ini disebabkan menggerakkan orang-orang agar mereka sadar dan mau mengerjakan tugas yang terpikul di pundaknya tanpa harus menunggu perintah dari atasan bukanlah pekerjaan yang mudah.

Untuk memotivasi dan menggerakkan berbagai individu untuk bekerja dibutuhkan seorang pimpinan yang dapat memahami bawahannya. Hal ini dikarenakan dalam sebuah organisasi sangat lazim dijumpai ada kalanya para bawahan baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya, dan motivasi semacam ini dinamakan motivasi ekstrinsik. Tetapi ada kalanya para bawahan yang bekerja atas motivasi dari dalam dirinya, dan motivasi semacam ini dikenal dengan motivasi intrinsik.

4) Pengawasan/evaluasi

Controlling atau pengawasan dapat dipahami sebagai tindakan mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan,

menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu (Terry, 1986: 10)

Dalam perspektif ini, agar suatu program atau kegiatan dapat mencapai tujuan yang diinginkan harus dilakukan kontrol atau pengawasan yang baik dari mereka yang memiliki otoritas. Tanpa adanya kontrol yang disertai dengan evaluasi maka keberhasilan suatu program atau kegiatan sulit untuk diketahui tingkat keberhasilannya.

Pengawasan sesungguhnya tidak berarti hanya mengawasi saja namun lebih jauh harus diikuti oleh aktivitas penyelidikan dan penelitian tentang apakah yang dicapai itu telah sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Ibnu Syamsi menjelaskan bahwa agar pengawasan yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif, maka harus mencerminkan kondisi berikut;

- a) Pengawasan yang dimaksud harus direncanakan tentang, apa, siapa, mengapa, kapan, dimana, dan bagaimana.
- b) Pengawasan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh tanpa ragu-ragu.
- c) Pengawasan harus mencerminkan kebutuhan karyawan yang perlu diawasi.
- d) Harus segera dilaporkan hasil pengendaliannya.
- e) Pengawasan harus bersifat fleksibel namun tetap tegas.

- f) Pengawasan harus mengikuti pola organisasinya.
- g) Pengawasan harus dilakukan seefisien mungkin, dan mempertimbangkan segi ekonominya antara hasil dan pengorbanannya.
- h) Pengawasan harus disertai dengan perbaikannya (Terry, 1986: 149).

Melihat makna, syarat dan tujuan pengawasan seperti yang dijelaskan di atas, maka fungsi pengawasan merupakan alat ukur untuk melihat keterlaksanaan program dari suatu organisasi, dan fungsi ini sudah barang tentu tidak hanya dilakukan di akhir kegiatan tetapi juga dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan setiap tahapan program yang ada. Sehingga setiap hambatan dan penyimpangan dapat terdeteksi sedini mungkin untuk diadakan perbaikan secara terus-menerus.

Kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan manajemen pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah hendaknya menyiapkan konsep dasar kepemimpinannya dengan pendekatan dan strategi yang efektif dan efisien demi kemajuan pendidikan pada institusi yang dipimpinnya.

2. **Kepala Sekolah**

Kepala sekolah/madrasah adalah pemimpin di sekolah/madrasah tersebut. Tugas dan fungsi kepala sekolah baik sebagai manajer maupun edukator berkaitan erat dengan melakukan pembinaan, pembimbingan dan

arahan serta dapat dijadikan sebagai pembelajar bagi subjek yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi. Baik buruknya organisasi seringkali sebagian besar tergantung dari faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi (Muhaimin dkk, 2011: 29)

Kepala sekolah merupakan tokoh sentral yang sangat menentukan ketercapaian visi, misi, dan tujuan sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana, bertahap, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan bertindak searah dengan peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Asmani (2012: 16-17), mengutip pendapat Danim (2010), mendefinisikan bahwa kepala sekolah sebagai guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara Daryanto (2011), mendefinisikan kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang mempunyai kemampuan sebagai pemimpin dan mampu mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan di lingkungan yang dipimpinnya.

Agar kepemimpinan kepala sekolah menjadi efektif, profil kepala sekolah diharapkan:

a. Mampu memberi teladan

QS Al Ahzab: 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

“*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*”

b. Mampu memotivasi

Kemampuan umum untuk menggerakkan atau mengairahkan orang untuk bekerja disebut motivasi. Subjek dari kegiatan motivasi adalah kelompok dan individu, yang jika diperluas akan mencakup organisasi juga. John Adair (1994: 177)

Kepala sekolah diharapkan mampu mendorong para guru untuk selalu bekerja dengan baik. Allah Swt berfirman: (QS Hud: 114)

وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفِي النَّهَارِ وَزُلْفًا مِّنَ اللَّيْلِ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ
السَّيِّئَاتِ ذَلِكَ ذِكْرِي لِلذَّاكِرِينَ ﴿١١٤﴾

“*Sesungguhnya kebaikan itu menghapuskan kejelekan*”

c. Mampu berkomunikasi dengan semua kalangan

Kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan seluruh elemen sekolah berperan sangat penting. Pembagian tugas dan pola kerja dapat diterjemahkan oleh seluruh elemen sekolah melalui komunikasi yang efektif.

d. Mampu mengendalikan organisasi

Dalam organisasi perlu diselenggarakan sistem-sistem pengendalian tertentu, sebab seorang pemimpin di puncak tidak dapat melaksanakan seluruh fungsi pengendalian sendiri. Apa yang harus dilaksanakan bersama dengan tim manajemen ialah memastikan agar semua pemimpin pada semua tingkat melaksanakan fungsi pengendalian. John Adair (1994: 147)

Adapun Muhib Asrori (2011), sebagaimana dikutip oleh Asmani (2012: 33-36), memiliki peran sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, dan entrepreneur*. Peran kepala sekolah tersebut terkait pengembangan guru dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Sebagai *educator*, yakni berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik. Kepala sekolah harus memiliki :
 - 1) Kemampuan membimbing guru
 - 2) Kemampuan mengembangkan guru
 - 3) Kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan

b. Sebagai *manajer*, yakni kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kemampuan menyusun program
- 2) Kemampuan menyusun organisasi sekolah
- 3) Kemampuan menggerakkan guru
- 4) Kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan

c. Sebagai *administrator*, yakni kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah, sehingga lebih efektif dan efisien. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kemampuan mengelola administrasi PBM/BK
- 2) Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan
- 3) Kemampuan mengelola administrasi keuangan
- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana
- 5) Kemampuan mengelola administrasi persuratan

d. Sebagai *supervisor*, yakni kepala sekolah berperan dalam membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan
- 2) Kemampuan melaksanakan program supervisi
- 3) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi

e. Sebagai *leader*, yakni kepala sekolah berperan dalam memengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kepribadian yang kuat
- 2) Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan dan profesional
- 3) Memahami kondisi warga sekolah

f. Sebagai *inovator*, yakni kepala sekolah merupakan pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kemampuan melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik
- 2) Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan

g. Sebagai *motivator*, yakni kepala sekolah harus mampu memberi dorongan, sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kemampuan mengatur lingkungan kerja
- 2) Kemampuan mengatur suasana kerja/ belajar
- 3) Kemampuan memberi keputusan kepada warga sekolah

h. Sebagai *entrepreneur*, yakni kepala sekolah berperan dalam melihat adanya peluang dan memanfaatkannya untuk kepentingan sekolah. Kepala sekolah harus memiliki :

- 1) Kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- 2) Kemampuan bekerja keras
- 3) Kemampuan mencapai sukses dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya

3. Manajemen Pengembangan Guru

Manajemen pengembangan guru mencakup 4 langkah:

a. Perencanaan

Dilihat dari jangka waktunya, perencanaan dapat dibedakan ke dalam tiga kelompok:

- 1) Perencanaan jangka pendek (*short-range planning*). Perencanaan jenis ini biasanya dalam jangka waktu lebih kurang 1 atau 2 tahun serta dilakukan oleh manajer tingkat bawah dan menyangkut perencanaan operasional misalnya perencanaan tahunan.
- 2) Perencanaan jangka menengah (*intermediate planning*). Perencanaan kategori ini biasanya dalam jangka waktu yang lebih lama berkisar di atas 2 tahun hingga di bawah 10 tahun. Perencanaan seperti ini biasanya dilakukan oleh

manajer tingkat menengah, serta perencanaannya bersifat taktis seperti Repelita.

- 3) Perencanaan jangka panjang (*long-range planning*). Perencanaan jenis ini biasanya perencanaan untuk waktu 10 tahun ke atas dan bersifat strategis, serta dilakukan oleh top manajer. Seperti beberapa Repelita yang direncanakan sekaligus (Syamsi, 1983: 77)

Kemudian untuk membuat suatu rencana yang baik, diperlukan beberapa faktor berikut ini:

- 1) Suatu rencana hendaknya disusun oleh tenaga yang benar-benar mengetahui teknik perencanaan .
- 2) Rencana harus dibuat oleh orang yang mendalami tujuan organisasi.
- 3) Rencana harus didukung oleh data/informasi, ide-ide yang relevan.
- 4) Rencana hendaknya disusun oleh orang yang mengetahui sifat hakiki permasalahan serta mampu melihat ke depan (Widjaya, 1987: 38).

Terkait upaya perencanaan, kepala sekolah hendaknya menjadi motor penggerak dalam menyusun RPS, RKS yang di dalamnya tertuang rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang

b. Pengorganisasian

Sebagaimana telah diuraikan di atas, menurut Ernest Dale seperti yang dikutip oleh Nanang Fattah, pengorganisasian sebagai sebuah proses yang berpola yang terdiri atas : pemerincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, penyatuan pekerjaan, koordinasi pekerjaan dan monitoring serta reorganisasi (Fatah, 2008: 71-72).

Kepala sekolah hendaknya mampu menjadi organisator yang handal dalam hal memilah jenis dan ragam pekerjaan terkait pengelolaan sekolah, siapa di bagian apa, pola kordinasi, pengintegrasian dan sebagainya.

Dalam hal ini bagaimana kepala sekolah memilih pembantu (PKS), TPK, Kepala Tata Usaha, wali kelas, dan sebagainya. Pola kerja pada masing-masing pembantu kepala sekolah juga diharapkan tertuang jelas dalam program kerja sekolah.

Terkait pengembangan guru bersertifikasi, kepala sekolah hendaknya mengatur pembagian tugas secara jelas dan merinci jenis serta pola kerja setiap bagian, sehingga manajemen pengembangan guru dapat berjalan efektif dan efisien.

c. Pelaksanaan

. Pelaksanaan identik dengan penggerakan yang merupakan proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Penggerakan juga dapat dipahami sebagai keseluruhan

usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis (Siagian, 199: 128)

Untuk memotivasi dan menggerakkan berbagai individu (guru) untuk bekerja dibutuhkan seorang pimpinan (kepala sekolah) yang dapat memahami bawahannya. Hal ini dikarenakan dalam sebuah organisasi sangat lazim dijumpai ada kalanya para bawahan baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya, dan motivasi semacam ini dinamakan motivasi eksternal. Tetapi ada kalanya para bawahan yang bekerja atas motivasi dari dalam dirinya, dan motivasi semacam ini dikenal dengan motivasi internal.

Seorang pemimpin (kepala sekolah) diharapkan merupakan sosok pribadi yang penuh semangat, tangguh, peka terhadap kondisi bawahan yang dipimpinnya (guru), bersikap adil dan bertindak bijak serta tidak mudah putus asa. Kepala sekolah diharapkan dapat menginspirasi para guru untuk senantiasa bergerak menuju pencapaian keberhasilan pendidikan.

Dapat diuraikan contoh perilaku kepala sekolah yang dapat memotivasi para guru antara lain: disiplin kehadiran, salat tepat waktu dan senantiasa turut berjamaah di sekolah, hidup sederhana, dan sebagainya.

d. Pengawasan/evaluasi

Sebagaimana diuraikan di atas, pengawasan dapat dipahami sebagai tindakan mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu (Terry, 1986: 10)

Seorang kepala sekolah diharapkan melaksanakan pengawasan secara konsekuen dan berkelanjutan. Setiap kegiatan pemeriksaan/pengawasan terhadap kinerja guru, hendaknya mengkomunikasikan kembali hasil dari kegiatan pengawasan tersebut kepada guru yang bersangkutan. Yang dimaksud dari perbaikan menurut Terry di atas adalah tindak lanjut dari pengawasan tersebut yakni bagaimana kepala sekolah dapat memastikan adanya perbaikan dari guru terkait hasil dari pengawasan.

Terkait kegiatan pengawasan ini di antaranya: supervisi pembelajaran, supervisi klinis, PKG, dan PKB. Kegiatan-kegiatan tersebut jika mengacu kepada teori Terry di atas diharapkan adanya tindak lanjut seperti tindak lanjut supervisi secara langsung. Dengan demikian, sekecil apapun permasalahan, dapat diidentifikasi dengan cepat, tepat dan akurat.

Ada 14 kompetensi yang dinilai dalam PKG (Penilaian Kinerja Guru), yaitu:

- Kompetensi 1 : Mengenal karakteristik peserta didik

- Kompetensi 2 : Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik
- Kompetensi 3 : Pengembangan kurikulum
- Kompetensi 4 : Kegiatan pembelajaran yang mendidik
- Kompetensi 5 : Memahami dan mengembangkan potensi
- Kompetensi 6 : Komunikasi dengan peserta didik
- Kompetensi 7 : Penilaian dan evaluasi
- Kompetensi 8 : Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional
- Kompetensi 9 : Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan
- Kompetensi 10 : Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, dan rasa bangga menjadi guru
- Kompetensi 11 : Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif
- Kompetensi 12 : Komunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidikan, orangtua peserta didik, dan masyarakat
- Kompetensi 13 : Penguasaan materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
- Kompetensi 14 : Mengembangkan kesprofesian melalui tindakan reflektif

4. Ruang Lingkup Manajemen Pengembangan

Ruang lingkup manajemen pengembangan guru meliputi:

a. Pelatihan Guru dan Karyawan Dalam Organisasi Pendidikan

Pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum serta pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi (Syukur, 2012: 86).

Dapat digambarkan seberapa besar perhatian kepala sekolah terhadap penyelenggaraan pelatihan guru, khususnya terkait profesionalisme. Seberapa besar pula minat guru terhadap upaya peningkatan profesionalisme yang dicanangkan oleh kepala sekolah.

b. Pengembangan Guru dan Karyawan Dalam Organisasi Pendidikan

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Kalau pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi karyawan dalam menghadapi tugas yang akan datang, sedangkan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi melatih keterampilan yang sudah dijelaskan. (Syukur, 201: 105)

Dapat digambarkan seberapa besar perhatian kepala sekolah terhadap pengembangan guru bersertifikasi guna meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral guru. Kompetensi yang perlu dikembangkan secara khusus terutama kompetensi paedagogik dan profesional. Sedangkan kompetensi kepribadian dan sosial meskipun sama-sama dikembangkan, namun lebih kepada upaya memotivasi dari pihak kepala sekolah.

Cara pengembangannya meliputi antara lain:

1) *Empowering* / memberdayakan

Terkait upaya pemberdayaan guru bersertifikasi dapat digambarkan sejauh mana kepala sekolah selaku pemangku kebijakan untuk dapat memberikan kepastian terpenuhinya alokasi jam mengajar sesuai porsi dan jabatannya.

Selain itu, dalam memberdayakan guru profesional tersebut ada beberapa upaya yang bersifat pengembangan seperti misalnya diberi tugas tambahan sesuai bidang keilmuannya, antara lain: kepala perpustakaan, kepala laboratorium, menjadi guru pamong, dan sebagainya.

2) *Motivating* / memotivasi

Seorang manajer hendaknya memotivasi karyawannya. Begitupun kepala sekolah diharapkan memotivasi guru profesional secara berkelanjutan terkait 4 kompetensinya.

3) *Fasilitating* / memfasilitasi

Kepala sekolah hendaknya memfasilitasi setiap upaya pengembangan tersebut baik secara paedagogik maupun profesional dalam hal ini. Terkait fasilitas yang diberikan oleh kepala sekolah menyangkut kebijakan strategis dalam pengembangan keilmuannya, misalnya penyediaan teknologi informasi dan akses internet sebagai bahan referensi peserta didik di sekolah.

Di sisi lain, agar terpenuhinya sarana belajar yang maksimal, kepala sekolah diharapkan memfasilitasi pengembangan sarana prasarana seperti perpustakaan sesuai standar nasional, laboratorium, dan sebagainya.

c. Pemberdayaan Tenaga Pendidik

Memberdayakan menurut Vogt dan Murrel (1990) ialah tindakan membangun, mengembangkan, dan meningkatkan kekuasaan (kekuatan) melalui kerja sama, *sharing* dan bekerja sama. Jadi memberdayakan adalah suatu proses untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi seseorang untuk kemajuan, kemakmuran, dan kesejahteraan (Syukur, 201: 106).

Dapat digambarkan sejauh mana kepala sekolah menaruh perhatian dan kepedulian terhadap keberadaan guru sebagai pendidik profesional yang notabene merupakan warga sekolah yang berhak untuk mencapai kemajuan, kemakmuran dan kesejahteraan.

Pemberdayaan pendidik profesional dalam hal ini melalui MGMP, MGMP ISMUBA, MKKS, KKG dan sebagainya.

d. Sertifikasi Guru

1) Pengertian Sertifikasi Guru

Sertifikasi guru adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru yang telah memenuhi persyaratan. Sertifikasi guru bertujuan untuk (1) menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik profesional, (2) meningkatkan proses dan hasil pembelajaran, (3) meningkatkan kesejahteraan guru, (4) meningkatkan martabat guru; dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Menurut Peraturan Pemerintah RI No. 74 tahun 2008 tentang guru, ditegaskan bahwa sertifikat pendidik bagi:

- a) Calon guru diperoleh melalui program pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh PT (Perguruan Tinggi) yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan negeri maupun swasta yang terakreditasi dan ditetapkan oleh pemerintah. (Pasal 4)
- b) Guru dalam jabatan diperoleh melalui uji kompetensi dalam bentuk penilaian portofolio. (Pasal 12)

Apabila hasil penilaian portofolio peserta sertifikasi belum mencapai angka minimal kelulusan, maka guru tersebut diikutsertakan

dalam Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) yang mencakup empat kompetensi yang diakhiri dengan uji kompetensi.

Adapun kompetensi guru yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Baik guru yang diuji lewat portofolio maupun lewat jalur PLPG, semuanya harus memenuhi empat standar kompetensi tersebut.

Penilaian portofolio merupakan pengakuan atas pengalaman profesional guru dalam bentuk penilaian kumpulan dokumen yang mendeskripsikan:

- 1) Kualifikasi akademik minimal sarjana
- 2) Pendidikan dan pelatihan
- 3) Pengalaman mengajar
- 4) Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran
- 5) Penilaian dari atasan dan pengawas
- 6) Prestasi akademik
- 7) Karya pengembangan profesi
- 8) Keikutsertaan dalam forum ilmiah
- 9) Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial
- 10) Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan

Peserta yang telah lulus portofolio maupun uji kompetensi melalui PLPG berhak memperoleh Sertifikat Pendidik. Sementara itu, apabila telah mengikuti PLPG namun belum lulus, peserta diberi kesempatan ujian ulang dua kali (untuk materi yang belum lulus).

Peserta yang tidak lulus pada ujian ulang kedua, dikembalikan ke Dinas Pendidikan kabupaten/kota. Saat ini penilaian potofolio sudah ditiadakan.

Sertifikasi guru diikuti dengan peningkatan kesejahteraan guru. Bentuk peningkatan kesejahteraan tersebut berupa pemberian tunjangan profesi bagi guru yang memiliki sertifikat pendidik. Tunjangan tersebut berlaku bagi guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) maupun guru swasta.

Secara lengkap ketentuan pemberian tunjangan profesi kepada guru jika yang bersangkutan memenuhi persyaratan:

- 1) Memiliki sertifikat pendidik
- 2) Memenuhi beban kerja sebagai guru
- 3) Mengajar sebagai guru mapel dan atau guru kelas sesuai peruntukan sertifikat pendidik.
- 4) Terdaftar pada departemen sebagai guru tetap
- 5) Berusia paling tinggi 60 tahun
- 6) Tidak terikat sebagai tenaga tetap pada instansi lain

Dapat diuraikan beban kerja guru menurut pasal 52 PP No. 74 tahun 2008 tersebut, yakni:

- 1) Beban kerja guru mencakup kegiatan pokok:
 - a) Merencanakan pembelajaran
 - b) Melaksanakan pembelajaran
 - c) Menilai hasil pembelajaran

- d) Membimbing dan melatih peserta didik
 - e) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.
- 2) Beban kerja guru sebagaimana dimaksud ayat (1) paling sedikit 24 jam dan paling banyak 40 jam tatap muka per minggu pada satu atau lebih satuan pendidikan.

Pada pasal 54 dijelaskan sebagai berikut:

- a) Beban kerja kepala satuan pendidikan paling sedikit 6 jam tatap muka per minggu atau membimbing 40 peserta didik bagi yang berasal dari guru BK.
- b) Beban kerja wakil kepala sekolah paling sedikit 12 jam per minggu atau membimbing 80 peserta didik bagi yang berasal dari guru BK.
- c) Beban kerja ketua program keahlian satuan pendidikan yang memperoleh tunjangan profesi paling sedikit 12 jam tatap muka per minggu.
- d) Beban kerja kepala perpustakaan satuan pendidikan yang memperoleh tunjangan profesi paling sedikit 12 jam tatap muka per minggu.
- e) Beban kerja kepala laboratorium, bengkel, unit produksi satuan pendidikan yang memperoleh tunjangan profesi paling sedikit 12 jam tatap muka per minggu.

- f) Beban kerja guru BK atau konselor yang memperoleh tunjangan profesi menjalankan tugas BK paling sedikit 150 peserta didik per tahun.
- g) Beban kerja pengawas satuan pendidikan, pengawas mapel, atau kelompok mapel dalam melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan pengawas ekuivalen dengan 24 jam pembelajaran tatap muka per minggu.

Menilik garis besar isi PP No. 74 tahun 2008 tentang Guru tersebut di atas, maka konsekuensi bagi guru yang telah memiliki sertifikat pendidik, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki sikap profesional sesegera mungkin dan berkelanjutan.
- 2) Menjaga/melakukan pengendalian diri terhadap dorongan-dorongan konsumtif.
- 3) Aktif dalam berbagai kegiatan pengembangan keprofesionalan.
- 4) Memperkuat peran organisasi profesi.

B. Kajian Pustaka

Peneliti berupaya menelusuri berbagai sumber hasil penelitian yang memiliki kesamaan atau kedekatan topik dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini. Hal ini dimaksudkan agar penelitian lebih efektif/bukan

merupakan pengulangan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya. Penelusuran yang penulis lakukan menemukan hasil-hasil penelitian antara lain:

Pertama, Fachurrochman (2009), melakukan penelitian dengan judul tesis: “Pengaruh Sertifikasi bagi Peningkatan Kinerja Guru SMP Negeri 1 Salatiga” dengan hasil penelitian sebagai berikut: Program sertifikasi guru ternyata berdampak positif terhadap kinerja para guru yang telah mendapatkan sertifikat pendidik. Ada peningkatan terhadap kedisiplinan kerja dan kedisiplinan administrasi akademik. Hal ini dapat dilihat dari disiplin mengajar, aktif mengikuti berbagai kegiatan akademik seperti upacara bendera, rapat, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), pembimbingan siswa, dan kegiatan yang menunjang akademis lainnya. Dari sisi administrasi akademis seperti penyusunan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), menyiapkan media pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi juga terdapat peningkatan.

Kedua, Fatur Rakhman (2008) dalam penelitiannya tentang “Pengembangan Profesionalisme Guru dan Penerapan Manajemen Mutu dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah Aliyah di 3 Pondok Pesantren Kediri Lombok Barat”, hasil penelitiannya diperoleh bukti bahwa: 1) Bentuk-bentuk pengembangan profesionalisme guru yang dilakukan meliputi: rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, monitoring, supervisi dan sertifikasi guru serta penerapan manajemen mutu melalui perencanaan sampai dengan penelitian mutu. 2) Manajemen mutu sangat efektif diterapkan di Madrasah-Madrasah Pondok Pesantren, mengingat tingkat pendidikan guru-

guru di Madrasah tersebut rata-rata strata satu (S1), disamping upaya peningkatan profesionalisme guru intens dilakukan oleh Kepala Madrasah sesuai cara masing-masing.

Proses peningkatan kinerja para guru tersebut di atas, berkat dukungan, arahan dan peran kepala sekolah. Pada awalnya, para guru bersertifikasi belum menyadari sepenuhnya bahwa konsekuensi dari sertifikat pendidik yang diikuti dengan tunjangan profesi tersebut adalah menuntut kinerja yang tinggi. Namun, untuk melahirkan budaya kerja yang baru, seseorang perlu beradaptasi. Maka dari itu, peran kepala sekolah selaku manajer sangat signifikan dalam upaya mengembangkan kinerja guru tersertifikasi.

Ketiga, Komari Akhmad (2005), menulis tentang: “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Pendidikan di MAN Godean”. Penelitian ini membahas tentang upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan efektivitas pendidikan dan lebih fokus pada penerapan fungsi-fungsi manajemen sekolah yang dapat mendukung pendidikan berjalan secara efektif. Hasil penelitiannya adalah: 1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah, sumber daya madrasah secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 55,4%, jadi kedua variabel bebas dalam penelitian ini dilaksanakan secara bersama-sama, tidak mementingkan salah satu variabel bebas saja. 2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru

dengan sumbangan efektif sebesar 32,3%. 3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara sumber daya madrasah terhadap kepuasan kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 27,1%. 4) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala madrasah, sumber daya madrasah, terhadap kepuasan kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 44,6%.

Pada penelitian yang akan penulis teliti berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini objek penelitiannya tentang manajemen pengembangan guru yang telah lulus sertifikasi di SMP Muhammadiyah 1, 8, dan 9 Kota Semarang oleh kepala sekolah dan Majelis Dikdasmen PDM, PCM, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan diharapkan bisa berpengaruh positif terhadap prestasi akademik dan nonakademik.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Fokus penelitian terhadap subjek yang diteliti yakni guru yang telah lulus sertifikasi dalam jabatan.
2. Keunikan pengelolaan sekolah yang diteliti

Sekolah-sekolah yang dijadikan sampel penelitian adalah sekolah berciri Islam di bawah naungan organisasi sosial keagamaan yang bernama Muhammadiyah. Sekolah tersebut semuanya menggunakan nama Muhammadiyah, meskipun dalam teknis operasionalnya tidak semua sekolah dikelola oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota. Sekolah

tersebut yakni SMP Muhammadiyah 8 yang secara operasional dikelola oleh Pimpinan Cabang Muhammadiyah.

3. Keunikan pengambilan sampel penelitian

Pengambilan sampel penelitian dipertimbangkan berdasarkan keunikan wilayah geografis dan sosio kultural dari masyarakat sekitar sekolah tersebut.

SMP Muhammadiyah 1 yang berada tidak jauh dari pusat Kota Semarang dengan kompleksitas latar belakang masyarakat, SMP Muhammadiyah 8 berada di wilayah pinggiran Kota Semarang dengan kondisi masyarakat yang tengah menyesuaikan kemajuan pengembangan kota, dan SMP Muhammadiyah 9 yang berada di wilayah pelosok kota dengan karakteristik masyarakat yang berbeda dengan sekolah Muhammadiyah lainnya, yakni berada di tengah-tengah kelompok masyarakat Islam Nahdiyyin yang sangat fanatik. Dengan demikian animo masyarakat untuk menyekolahkan di SMP Muhammadiyah masih sangat rendah.

Dari uraian di atas, dapat diteliti sejauh mana manajemen sumber daya manusia (guru) yang dalam hal ini adalah guru-guru yang telah menyandang predikat guru profesional di SMP Muhammadiyah 1, 8, dan 9 Kota Semarang melalui kepemimpinan kepala sekolah. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia yang berkualitas dilaksanakan dengan baik dan disesuaikan dengan kultur budaya

setempat. Dengan demikian diharapkan dapat berimplikasi terhadap keberhasilan mutu pendidikan.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang nampak masih bersifat umum sebagaimana tertera di atas tentang manajemen mutu, penelitian ini berfokus kepada pengembangan oleh kepala sekolah yang meliputi 4 kompetensi guru, selaku guru bersertifikasi. Hal ini dimaksudkan agar para guru yang telah lulus sertifikasi senantiasa mengembangkan kompetensi paedagogik, profesional, sosial dan kepribadiannya.

C. Kerangka Berpikir

Pada penelitian kualitatif ini rangkaian proses penelitian tertuang secara sistematis dalam rencana penelitian berdasarkan teori dan kajian pustaka yang terkait. Dalam penelitian tesis yang berjudul, "Manajemen Pengembangan Guru Bersertifikasi di SMP Muhammadiyah 1, 8, dan 9 Kota Semarang" ini, peneliti mengamati bagaimana manajemen pengembangan yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait fungsi-fungsi manajemen pengembangan yang telah diuraikan di atas. Dapat diuraikan dalam bagan sebagai berikut:

Dari bagan di atas dapat jelaskan bahwa untuk menyelesaikan masalah penelitian tesis, peneliti terlebih dahulu membuat sebuah indikator-indikator pada masing-masing rumusan masalah yang bertujuan untuk menguraikan rumusan masalah secara detail. Indikator tersebut merupakan penjabaran dari masing-masing komponen manajemen pengembangan guru. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah perencanaan manajemen pengembangan, pengorganisasian manajemen pengembangan, pelaksanaan manajemen pengembangan, serta evaluasi manajemen pengembangan terhadap guru yang telah lulus sertifikasi. Keempat rumusan masalah tersebut memiliki satu kesatuan dengan komponen. Masing-masing pada keempat komponen tersebut peneliti soroti guna mengetahui efektivitas pelaksanaan dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Muhammadiyah 1, 8, dan 9 Kota Semarang.