

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diutarakan secara berturut-turut adalah tentang teori *ekspektasi*, profesionalisme guru, pengembangan keprofesian berkelanjutan guru, manajemen pendidikan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.

2.1 Teori *Ekspektasi*

a. Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)

Abraham Maslow (1943;1970) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan hirarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat setidak-tidaknya harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.



Gambar 2.1. Lima Tingkatan Piramid Teori Maslow

Lima hirarki kebutuhan Maslow, yaitu

1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya);
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki);
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan);
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

b. Teori Motivasi Herzberg (1966)

Menurut Herzberg (1966) ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan,

termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik) sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik).

c. Teori Motivasi Douglas McGregor

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori Y (positif), Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manajer adalah

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja;
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab;
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja;

Kontras dengan pandangan negative ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y, yaitu

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain;
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran;
- c. Rata rata orang akan menerima tanggung jawab;
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

d. Teori Motivasi Vroom (1964)

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan.

Menurut Vroom tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen

- *Ekspektasi* (harapan) keberhasilan pada suatu tugas;
- Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu);
- Valensi, yaitu respon terhadap *outcome* seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

e. Teori Achievement Mc Clelland (1961)

Dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu

- *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi);
- *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial);
- *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

f. Clayton Alderfer ERG

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Alfeder mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi

(<http://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-motivasi-dan-teori-teori-motivasi/> diunggah pada hari Selasa, 5 Januari 2016).

2.2 Profesionalisme Guru

Profesionalisme, merupakan atribut dan kompetensi seseorang yang diperoleh dari suatu proses pendidikan yang secara sengaja dirancang khusus (bukan hanya pelatihan) agar orang tersebut menguasai filsafat dan teori sebagai landasan dalam menjalankan praktek pekerjaannya, menguasai keterampilan yang didasarkan atas landasan filsafat dan teori itu, memiliki suatu sikap dan kecintaan terhadap pekerjaannya, serta memiliki etika yang diyakini dan dipegang teguh dalam melaksanakan dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya itu (Sutjipto dalam Suyatno, 2009:93).

Menurut Sutjipto dalam Suyatno (2009:93), dan kawan-kawan guru adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh profesional karena guru berhubungan dengan tanggung jawab merancang dan membangun sesuatu yang amat penting bagi masa depan kemanusiaan. Guru bukan hanya berfungsi melaksanakan pelatihan

sehingga muridnya dapat menjawab soal ujian dan/atau melaksanakan keterampilan tertentu.

Salah satu peranan yang dapat membantu merealisasikan kemanusiaan manusia adalah guru. Guru ikut serta mengembangkan potensi kejiwaan dan jasmani muridnya, sehingga murid tersebut dapat mengembangkan kemanusiaannya secara maksimal. Guru harus dapat menanamkan tanggung jawab setiap muridnya dalam melaksanakan fungsi kemanusiaannya.

Menurut Dardiri dalam Suyatno, dan kawan-kawan (2009:206) tugas seorang guru profesional, meliputi tiga bidang utama: pertama, bidang profesi; kedua, bidang kemanusiaan; ketiga, bidang kemasyarakatan. Dalam bidang profesi, tugas guru profesional adalah mengajar, mendidik, melatih dan melaksanakan penelitian masalah-masalah pendidikan. Dalam bidang kemanusiaan, tugas guru profesional adalah sebagai pengganti orang tua, utamanya dalam peningkatan kemampuan intelektualitas peserta didik. Guru profesional menjadi fasilitator untuk membantu peserta didik mentransformasikan potensi yang dimilikinya agar berkembang dan bermanfaat bagi kemanusiaan. Dalam bidang kemasyarakatan tugas guru profesional adalah memenuhi amanat Pembukaan UUD 1945, yaitu ikut serta dalam mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia (Tilaar, 2002:88-89).

Guru bermutu yakni guru yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial secara berkelanjutan (*continuous improvement*) (Dardiri dalam Suyatno, dan kawan-kawan, 2009:207).

Standar profesional seorang guru sangat penting untuk mewujudkan guru yang berkualitas, seperti yang dikemukakan oleh Arifin dalam Agung (2014:71) bahwa guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai

- 1) Memiliki dasar ilmu yang kuat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi masyarakat ilmu pengetahuan abad 21;
- 2) Penguasaan kiat-kiat praktis profesi berdasarkan riset penelitian dan praktis pendidikan. Ilmu ilmu pendidikan yang dikembangkan tidak hanya sekedar konsep tetapi merupakan kajian dan praktik dilapangan dan disesuaikan dengan pendidikan masyarakat Indonesia;
- 3) Pengembangan kemampuan profesional harus berkesinambungan, dengan melibatkan unsur yang terkait khususnya dalam bidang pendidikan. Kelemahan dan hambatan seorang profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service*. Karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah khususnya pada sektor pemerintah.

Faktor yang mempengaruhi profesionalitas guru, menurut Rahman (2014:6) profesionalitas seorang guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah pengalaman (*experience*), harapan (*expectation*) dan fakta/kenyataan (*evidence*).

Menurut Lee (2005) dalam Rahman (2014:3) model pengembangan profesionalitas seharusnya melibatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan program mengingat hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program pengembangan profesional. Dengan nada yang sama, Grant

(2002) menyatakan perlunya dimulai sebuah program pendidikan atau pelatihan dengan melakukan analisis kebutuhan. Kajian ini harus melibatkan guru karena mereka akan menjadi orang-orang yang akan menjadi subjek dari program pengembangan profesional.

2.3 Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru

Pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, secara bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitas guru. Dengan demikian, guru dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional. Pembelajaran yang berkualitas diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang didesain untuk meningkatkan karakteristik, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan.

Tujuan umum pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Secara khusus tujuan pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah sebagai berikut

- a. Meningkatkan kompetensi guru untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku;

- b. Memutakhirkan kompetensi guru untuk memenuhi kebutuhan guru dalam perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk memfasilitasi proses pembelajaran peserta didik;
- c. Meningkatkan komitmen guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional;
- d. Menumbuhkan rasa cinta dan bangga sebagai penyandang profesi guru;
- e. Meningkatkan citra, harkat, dan martabat profesi guru di masyarakat;
- f. Menunjang pengembangan karir guru.

Manfaat pengembangan keprofesian berkelanjutan yang terstruktur, sistematis dan memenuhi kebutuhan peningkatan keprofesian guru adalah sebagai berikut

a. Bagi Peserta Didik

Peserta didik memperoleh jaminan pelayanan dan pengalaman belajar yang efektif;

b. Bagi Guru

Guru dapat memenuhi standar dan mengembangkan kompetensinya sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas utamanya secara efektif sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik untuk menghadapi kehidupan di masa datang;

c. Bagi Sekolah/Madrasah

Sekolah/Madrasah mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik;

d. Bagi Orang Tua/Masyarakat

Orang tua/masyarakat memperoleh jaminan bahwa anak mereka mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas dan pengalaman belajar yang efektif;

e. Bagi Pemerintah

Memberikan jaminan kepada masyarakat tentang layanan pendidikan yang berkualitas dan profesional.

Sasaran kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah semua guru pada satuan pendidikan yang berada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, dan/atau Kementerian lain, serta satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru. Pelaksanaannya didasarkan pada unsur-unsur pengembangan keprofesian berkelanjutan, prinsip pelaksanaan dan lingkup pelaksanaan kegiatan.

1. Unsur Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Menurut Permeneg PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009, unsur kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan meliputi

a. Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah upaya untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau kebijakan pendidikan nasional serta perkembangan ilmu Pengetahuan teknologi, dan/atau seni.

Kegiatan pengembangan diri dapat dilakukan melalui diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru.

Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 menyatakan bahwa diklat fungsional adalah kegiatan guru dalam mengikuti pendidikan atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan kegiatan kolektif guru adalah kegiatan guru dalam mengikuti kegiatan pertemuan ilmiah atau mengikuti kegiatan bersama yang dilakukan guru baik di sekolah maupun di luar sekolah (seperti KKG/MGMP/MGBK) dan bertujuan untuk meningkatkan keprofesian guru.

Beberapa contoh bentuk kegiatan kolektif guru antara lain

- 1) Lokakarya atau kegiatan bersama (seperti KKG, MGMP, MGBK, KKKS dan MKKS) untuk menyusun dan/atau mengembangkan perangkat kurikulum, pembelajaran, penilaian, dan/atau media pembelajaran;
- 2) Keikutsertaan pada kegiatan ilmiah (seminar, koloqium, *workshop*, bimbingan teknis, dan/atau diskusi panel), baik sebagai pembahas maupun peserta;
- 3) Kegiatan kolektif lainnya yang sesuai dengan tugas dan kewajiban guru.

Beberapa contoh materi yang dapat dikembangkan dalam kegiatan pengembangan diri, baik dalam diklat fungsional maupun kegiatan kolektif guru, antara lain (1) perencanaan pendidikan dan program kerja; (2) pengembangan kurikulum, penyusunan RPP dan pengembangan bahan ajar; (3) pengembangan metodologi mengajar; (4) penilaian proses dan hasil pembelajaran peserta didik; (5) penggunaan dan pengembangan teknologi informatika dan komputer (TIK) dalam pembelajaran; (6) inovasi proses pembelajaran; (7) peningkatan kompetensi profesional dalam menghadapi tuntutan teori terkini; (8) penulisan publikasi ilmiah; (9) pengembangan karya inovatif; (10) kemampuan untuk mempresentasikan hasil karya; dan (11) peningkatan kompetensi lain yang terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas tambahan atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Kegiatan pengembangan diri dilaksanakan di sekolah sesuai kebutuhan guru dan sekolah, dan dikoordinasikan oleh koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan. Bukti pelaksanaan kegiatan pengembangan diri yang dapat dinilai, antara lain

- 1) Diklat fungsional yang harus dibuktikan dengan surat tugas, sertifikat, dan laporan deskripsi hasil pelatihan yang disahkan oleh kepala sekolah;

- 2) Kegiatan kolektif guru yang harus dibuktikan dengan surat keterangan dan laporan deskripsi hasil kegiatan yang disahkan oleh kepala sekolah.

Catatan: Bagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, maka laporan dan bukti fisik pelaksanaan pengembangan diri harus disahkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota/ Provinsi.

Guru yang telah mengikuti diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif guru berkewajiban mendiseminasikan kepada rekan guru lain, minimal di sekolahnya masing-masing, sebagai bentuk kepedulian dan wujud kontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan. Kegiatan ini diharapkan dapat mempercepat proses kemajuan dan pengembangan sekolah secara komprehensif. Guru yang mendiseminasikan hasil diklat fungsional dan/atau kegiatan kolektif akan memperoleh penghargaan berupa angka kredit sesuai perannya sebagai pemrasaran/narasumber.

b. Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum. Publikasi ilmiah mencakup 3 (tiga) kelompok, yaitu

- 1) Presentasi pada forum ilmiah. Dalam hal ini guru bertindak sebagai pemrasaran dan/atau narasumber pada seminar, lokakarya, koloqium, dan/atau diskusi ilmiah, baik yang diselenggarakan pada tingkat

sekolah, KKG/MGMP/MGBK, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional;

- 2) Publikasi ilmiah berupa hasil penelitian atau gagasan ilmu bidang pendidikan formal. Publikasi dapat berupa karya tulis hasil penelitian, makalah tinjauan ilmiah di bidang pendidikan formal dan pembelajaran, tulisan ilmiah populer, dan artikel ilmiah dalam bidang pendidikan. Karya ilmiah ini telah diterbitkan dalam jurnal ilmiah tertentu atau minimal telah diterbitkan dan diseminarkan di sekolah masing-masing. Dokumen karya ilmiah disahkan oleh kepala sekolah dan disimpan di perpustakaan sekolah;

Catatan: Bagi guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, karya ilmiahnya harus disahkan oleh kepala dinas pendidikan setempat.

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

c. Karya inovatif

Karya inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan, sains/teknologi, dan seni. Karya inovatif ini dapat berupa penemuan teknologi tepat guna, penemuan/peciptaan atau pengembangan karya seni, pembuatan/modifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum, atau penyusunan standar, pedoman, soal dan sejenisnya pada tingkat nasional maupun provinsi.

Kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang mencakup ketiga unsur tersebut harus dilaksanakan secara berkelanjutan, agar guru dapat selalu menjaga dan meningkatkan profesionalismenya, tidak sekedar untuk pemenuhan angka kredit. Oleh sebab itu, meskipun angka kredit seorang guru diasumsikan telah memenuhi persyaratan untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional tertentu, guru tetap wajib melakukan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

2. Pelaksanaan dan Prinsip-Prinsip Pelaksanaan

Dalam sistem Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru, sebagai langkah awal pelaksanaan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru, akan dilakukan pemetaan profil kinerja guru dengan menggunakan instrumen evaluasi diri. Kegiatan tersebut

dilaksanakan pada setiap awal semester periode penilaian kinerja guru yang hasilnya akan digunakan sebagai acuan dalam merencanakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan. Pelaksanaan Pengembangan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan selama kurun waktu dua (2) semester bagi guru yang telah maupun belum mencapai standar yang ditetapkan. Pada setiap akhir semester kedua dilakukan penilaian kinerja guru dimana hasilnya merupakan gambaran peningkatan kompetensi yang diperoleh guru setelah melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan pada tahun berjalan dan sekaligus digunakan sebagai dasar penetapan angka kredit unsur utama dari sub-unsur pembelajaran/bimbingan pada tahun tersebut. Hasil penilaian kinerja guru tahun sebelumnya dan dilengkapi hasil evaluasi diri tahun berjalan, selanjutnya digunakan sebagai acuan perencanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk tahun berikutnya.

Penilaian Kinerja Guru dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Keterkaitan antara pengembangan keprofesian berkelanjutan, penilaian kinerja guru, dan pengembangan karir guru ditunjukkan melalui alur pembinaan dan pengembangan profesi guru berikut.



Gambar 2.2. Alur Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru

Pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan yang didasarkan pada evaluasi diri dan hasil penilaian kinerja guru dengan urutan prioritas kegiatan yang harus dipenuhi sebagai berikut

- a. Pencapaian kompetensi yang diidentifikasi melalui hasil pemantauan atas pelaksanaan tugas utama guru dalam pembelajaran berdasarkan hasil penilaian kinerja guru;
- b. Peningkatan kompetensi yang dibutuhkan sekolah untuk menyesuaikan dengan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial dan budaya berdasarkan Laporan Evaluasi Diri Sekolah dan/atau Rencana Tahunan Pengembangan Sekolah;
- c. Kompetensi yang diperlukan oleh guru untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan misalnya sebagai kepala laboratorium, kepala bengkel, kepala perpustakaan, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, dan sebagainya;.
- d. Peningkatan kompetensi yang diminati oleh guru untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pengembangan karirnya.

Pencapaian dan peningkatan kompetensi tersebut pada akhirnya bukan hanya bertujuan untuk peningkatan keprofesian guru dalam menunjang layanan pendidikan yang bermutu, tetapi juga berimplikasi peningkatan kemampuan melaksanakan tugas utamanya dalam pembelajaran/pembimbingan serta perolehan angka kredit untuk pengembangan karir guru.

Agar pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan dapat mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan prioritas pelaksanaan tersebut maka pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan harus didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut

- a. Pengembangan keprofesian berkelanjutan harus menjadi bagian integral dari tugas guru sehari-hari yang berorientasi kepada keberhasilan peserta didik. Cakupan materi untuk kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan harus kaya dengan materi akademik, metode pembelajaran, penelitian pendidikan terkini, teknologi dan/atau seni, serta berbasis pada data dan hasil pekerjaan peserta didik sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran;
- b. Setiap guru berhak mendapat kesempatan dan wajib mengembangkan diri secara teratur, sistematis, dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesinya;
- c. Sekolah wajib menyediakan kesempatan kepada setiap guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanjutan dengan minimal jumlah jam per tahun sesuai dengan yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009. Dinas Pendidikan

Kabupaten/Kota dan/atau sekolah berhak menambah alokasi waktu jika dirasakan perlu. Untuk menghindari kemungkinan pengalokasian kesempatan pengembangan yang tidak merata maka proses perencanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan harus dimulai dari sekolah;

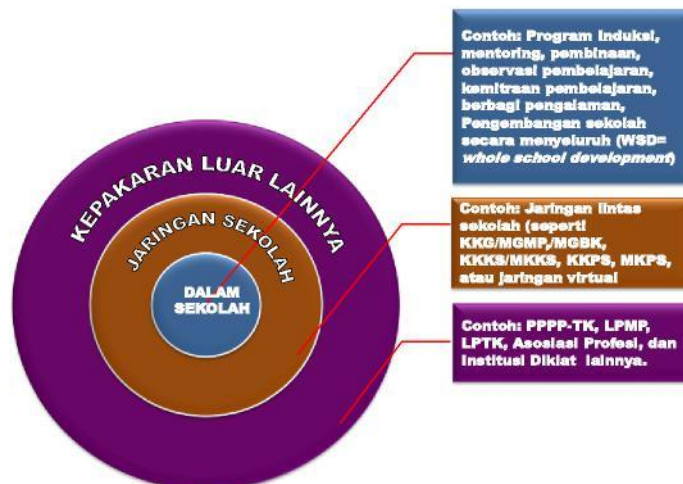
- d. Guru yang tidak memperlihatkan peningkatan kompetensi setelah diberi kesempatan untuk mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanjutan sesuai dengan kebutuhannya, maka dimungkinkan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sanksi tersebut tidak berlaku bagi guru, jika sekolah tidak dapat memenuhi kebutuhan guru untuk melaksanakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan;
- e. Guru harus terlibat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan sebagai salah satu sumber informasi kegiatan monitoring dan evaluasi program pengembangan keprofesian berkelanjutan sehingga betul-betul terjadi perubahan pada dirinya yang berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan di sekolah;
- f. Pengembangan keprofesian berkelanjutan harus berkontribusi dalam mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai yang berlaku di sekolah dan/atau kabupaten/kota. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan harus menjadi bagian terintegrasi dari rencana pengembangan sekolah dan/atau kabupaten/kota dalam melaksanakan peningkatan mutu pendidikan;

- g. Sedapat mungkin kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan di sekolah atau KKG/MGMP/MGBK bersama-sama dengan sekolah lain sehingga mengurangi dampak negatif pada layanan pendidikan karena guru meninggalkan sekolah;
- h. Pengembangan keprofesian berkelanjutan harus dapat mewujudkan guru yang lebih profesional sehingga mendorong pengakuan profesi guru sebagai lapangan pekerjaan yang bermartabat dan bermakna bagi masyarakat dalam pencerdasan kehidupan bangsa;
- i. Pengembangan keprofesian berkelanjutan diharapkan dapat mendukung pengembangan karir guru yang lebih objektif, transparan dan akuntabel

3. Lingkup Pelaksanaan Kegiatan

Lingkup pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan ditunjukkan dalam diagram di bawah ini (diadopsi dari *TDA: Continuing Professional Development* (<http://www.tda.gov.uk/teachers/continuing-professional-development.aspx>)).

Pengembangan keprofesian berkelanjutan dapat dilakukan di internal sekolah, eksternal-antarsekolah maupun melibatkan kepakaran lain yang dimungkinkan untuk dilakukan melalui jaringan virtual.



Gambar 2.3. Sumber-sumber Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk KMGMP,/MGBK, pengembangan diri dapat dilakukan di dalam sekolah secara mandiri atau jaringan virtual dalam dan dikelompokkan sebagai berikut.

- a. Dilakukan oleh guru secara mandiri dengan program kegiatan antara lain sebagai berikut
 - 1) mengembangkan kurikulum yang mencakup topik-topik aktual/terkini yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan peserta didik;
 - 2) merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan peserta didik;
 - 3) mengevaluasi, menilai dan menganalisis hasil belajar peserta didik yang dapat menggambarkan kemampuan peserta didik secara nyata;
 - 4) menganalisis dan mengembangkan model pembelajaran berdasarkan umpan balik yang diperoleh dari peserta didik;

- 5) melakukan refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan sehari-hari sebagai bahan untuk pengembangan pembelajaran;
 - 6) mengkaji artikel dan/atau buku yang berkaitan dengan bidang dan profesi untuk membantu pengembangan pembelajaran;
 - 7) melakukan penelitian mandiri (misalnya Penelitian Tindakan Kelas) dan menuliskan menjadi bahan publikasi ilmiah;
 - 8) lain-lain kegiatan terkait dengan pengembangan keprofesian guru.
- b. Dilakukan oleh guru bekerja sama dengan guru lain dalam satu sekolah dengan program kegiatan antara lain sebagai berikut
- 1) mengobservasi kegiatan pembelajaran sesama guru dan memberikan saran untuk perbaikan pembelajaran;
 - 2) melakukan identifikasi, investigasi dan membahas permasalahan yang dihadapi di kelas/sekolah;
 - 3) menulis modul, buku panduan peserta didik, lembar kerja peserta didik, dsb;
 - 4) membaca dan mengkaji artikel dan/atau buku yang berkaitan dengan bidang dan profesi untuk membantu pengembangan pembelajaran;
 - 5) mengembangkan kurikulum dan persiapan mengajar dengan memanfaatkan TIK;
 - 6) melaksanakan pembimbingan pada program induksi bagi guru pemula;
 - 7) melakukan penelitian bersama dan menuliskan hasil penelitian tersebut;
 - 8) lain-lain kegiatan terkait dengan pengembangan keprofesian guru.

- c. Dilakukan oleh guru melalui jaringan sekolah.

Kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan melalui jaringan sekolah dapat dilakukan dalam satu rayon (kelompok kerja/musyawarah kerja guru), antar rayon dalam kabupaten/kota tertentu, antarprovinsi, bahkan dimungkinkan melalui jaringan kerjasama sekolah antarnegara serta kerjasama sekolah dan industri, baik secara langsung maupun melalui teknologi informasi. Kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan melalui jaringan antara lain dapat berupa

- 1) kegiatan KKG/MGMP/MGBK;
- 2) pelatihan/seminar/lokakarya;
- 3) kunjungan ke sekolah lain, dunia usaha dan industri, dsb;
- 4) mengundang narasumber dari sekolah lain, komite sekolah, dinas pendidikan, pengawas, asosiasi profesi, atau dari instansi/institusi yang relevan.

Untuk menetapkan pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan di sekolah, melalui jaringan sekolah, atau kepakaran lain, kepala sekolah perlu memperhatikan beberapa hal antara lain

- a. Tidak merugikan kepentingan belajar peserta didik;
- b. Sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalisme guru dan peningkatan mutu sekolah kelayakan pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan ditinjau dari segi ketersediaan sumber daya manusia, biaya, dan waktu.

Pengembangan profesi guru harus pula diimbangi dengan usaha lain seperti mengusahakan perpustakaan khusus untuk guru-guru yang mencakup segala bidang studi yang diajarkan di sekolah sehingga guru tidak terlalu sulit untuk mencari bahan dan referensi untuk mengajar di kelas. Pengembangan yang lain dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada guru-guru untuk mengarang bahan pelajaran tersendiri sebagai buku tambahan bagi siswa baik secara perorangan atau berkelompok. Usaha ini dapat memotivasi guru dalam melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitasnya yang berarti memberi peluang bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya (<https://made82math.files.wordpress.com/2013/10/buku-1-pkb-guru.pdf> diunggah pada hari minggu tanggal 22 Nopember 2015).

2.4. Manajemen Pendidikan

Menurut Usman (2008:9) definisi manajemen pendidikan adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

2.4.1 Perencanaan

Fungsi manajemen yang akan diutarakan di awali dari fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan adalah kunci tercapainya tujuan organisasi. Beberapa pakar mengemukakan fungsi perencanaan sebagai berikut.

Menurut Usman (2008:60) perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto dalam Usman (2008:60) ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Prajudi Atmosudirjo dalam Usman (2008:60) mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang akan melakukan, bilamana, dimana dan bagaimana cara melakukannya.

Perencanaan menurut Handoko (2003) dalam Usman (2008:61) meliputi (1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi; (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur (1) materi kegiatan yang akan disampaikan; (2) proses penyampaian materi; (3) hasil yang ingin dicapai; (4) penilaian kegiatan pembelajaran/produk hasil kegiatan.

2.4.1.1 Materi Dalam Program Pengembangan Profesi guru

PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 29 ayat [1]-[6] dan dalam Rancangan Pemerintah (RP) tentang Guru, Pasal 2 dinyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Setiap pakar dan setiap negara berbeda dalam menjabarkan dari kemampuan guru. Indonesia menjabarkan melalui Permendiknas No 16 Tahun 2007 yang menyebutkan standar kompetensi dikelompokkan menjadi empat, yaitu 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian; 3) kompetensi sosial; 4) kompetensi profesional.

Menurut UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, ada empat kompetensi yang harus dikuasai oleh para guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Upaya memperdalam pemahaman terhadap peserta didik ini didasari oleh kesadaran bahwa bakat minat dan tingkat kemampuan mereka berbeda-beda. Sekalipun bahan ajar yang disajikan dalam kelas secara klasikal sama namun ketika sampai pada pemahaman secara individual, guru harus mengetahui tingkat perbedaan individual siswa

sehingga dapat memandu siswa yang percepatan belajarnya terbelakang. Sehingga pada akhir pembelajaran ini adalah bagaimana kemampuan pendidik membantu pengembangan seluruh potensi yang dimiliki oleh peserta didik.

Kompetensi kepribadian, yaitu guru memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berahlak mulia. Bakat dan minat menjadi guru merupakan faktor penting untuk memperkokoh seseorang memilih profesi guru. Guru adalah teladan bagi anak didik, dan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu kepribadian yang mantap menjadi syarat pokok bagi guru agar tidak mudah terombang-ambing secara psikologis oleh situasi-situasi yang terus berubah secara dinamis (baik positif maupun situasi negatif). Dengan kepribadian seperti ini, guru akan mampu tampil berwibawa, arif, dalam menyapa dan mendidik para siswa, dan cerdas dalam melayani masyarakat dengan segala perbedaannya.

Kompetensi sosial, yaitu kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Guru harus menjauhkan sikap-sikap egois, sikap yang mengedepankan kepentingan diri sendiri. Guru harus pandai bergaul, ramah terhadap peserta didik, orangtua maupun masyarakat pada umumnya. Guru adalah sosok yang dapat secara luwes berkomunikasi kesegala arah, karena bidang tugasnya harus berhubungan dengan siswa, antar guru, dengan atasannya, dan kepada masyarakat diluar sekolah. Ada beberapa tip yang harus dikuasai guru dalam tata cara pergaulan ini. Dan kunci keberhasilan guru dalam membina dan membelajarkan siswa maupun anggota masyarakat lainnya, adalah terletak pada

bagaimana kemampuan guru dalam melakukan interaksi sosial ini kepada siswa dan masyarakat lainnya.

Kompetensi profesional, yaitu kemampuan untuk dapat menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru mampu membimbing peserta didik dapat memenuhi standar kompetensi minimal yang seharusnya dikuasai oleh peserta didik. Guru diwajibkan menguasai dengan baik mata pelajaran yang diasuhnya, sejak dari dasar-dasar keilmuannya sampai dengan bagaimana metode dan teknik untuk mengajarkan serta cara menilai dan mengevaluasi siswa yang mengikuti proses belajar mengajar. Akhir dari proses pembelajaran adalah siswa memiliki standar kompetensi minimal yang harus dikuasai dengan baik, sehingga ia dapat melakukan aktivitas sesuai dengan kompetensi tersebut.

Menurut Supranata dalam Suyatno (2009), kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi guru bersifat holistik. Karenanya peningkatan kompetensi guru perlu dilakukan secara integratif dan komprehensif walaupun adakalanya sangat spesifik.

Secara umum komponen struktur program diklat peningkatan kompetensi terdiri atas program umum, program pokok, dan program penunjang. Formulasinya, perlu diatur : 5-10% program umum, 70-90% program pokok

dan 5-15% program penunjang.

Menurut Supranata dalam Suyatno (2009:228) manfaat penyelenggaraan diklat peningkatan kompetensi guru, yaitu (1) memperdalam dan memperluas pengetahuan dan wawasan; (2) meningkatkan kompetensi dan profesionalisme; (3) memantapkan nilai-nilai keimanan, ketakwaan, dan budi pekerti luhur; (4) mendukung penguatan semangat nasionalisme dan integritas nasional; (5) meningkatkan kecintaan terhadap budaya, bangsa, dan negara; (6) memantapkan keseimbangan etika, logika, estetika dan kinestetika; (7) meningkatkan daya adaptasi terhadap abad pengetahuan dan teknologi informasi; (8) mengembangkan keterampilan hidup; serta (9) memberdayakan peserta diklat.

Penyelenggaraan diklat peningkatan kompetensi guru yang ideal adalah diklat yang dikemas berdasarkan kebutuhan peserta diklat. Oleh karena itu, identifikasi kebutuhan peserta diklat yang berkenaan dengan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional harus dilakukan secara optimum. *Desainer* diklat harus mampu memastikan peta kompetensi peserta diklat dengan memanfaatkan hasil uji profesi, tes performansi, TNA/ analisis kebutuhan diklat, penilaian diri, monev, pemetaan sekolah, atau hasil akreditasi, dan sebagainya. Peta kebutuhan peserta diklat yang objektif diyakini akan mendukung terwujudnya program diklat peningkatan kompetensi yang bermakna dan sesuai dengan kebutuhan guru pada tataran satuan pendidikan. Dalam praktik, pengemasan desain diklat berbasis kompetensi perlu mengacu beberapa prinsip. Diklat peningkatan kompetensi harus berfokus atau berorientasi

pada pemenuhan kompetensi yang dipersyaratkan. Diklat peningkatan kompetensi harus bersifat komprehensif, integratif, dan berkelanjutan.

Ditinjau dari segi moral dan integritas, diklat peningkatan kompetensi seyogyanya mencakup nilai-nilai keimanan, ketakwaan, dan budi pekerti luhur, serta penguatan semangat dan integritas nasional demi kesatuan dan persatuan budaya, bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Diklat peningkatan Kompetensi guru harus mampu mendukung pematapan keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestetika, beradaptasi terhadap abad pengetahuan dan teknologi informasi, serta pengembangan keterampilan hidup (Supranata dalam Suyatno, dkk, 2009:224).

Menurut Hamalik (2001:37) penyusunan program pelatihan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut

- 1) Program pelatihan harus memiliki tujuan yang jelas sehubungan dengan upaya mencapai tujuan organisasi, yakni memberikan kesempatan kepada tenaga organisasi pada semua jenjang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya;
- 2) Program pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan lapangan dan tujuan tertentu. Kebutuhan ditentukan melalui peninjauan kebutuhan pelatihan, sedangkan tujuan berdasarkan tujuan organisasi;
- 3) Ruang lingkup program pelatihan ditentukan berdasarkan kebijakan dan tujuan guna menjadi landasan kesepakatan dan kerjasama;

- 4) Penetapan metode dan teknik serta proses-proses dalam suatu program latihan harus dikaitkan secara langsung dengan upaya memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan pelatihan itu;
- 5) Berdasarkan kebutuhan dan tujuan manajemen, maka setiap orang yang berada dalam manajemen tersebut harus bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelatihan, sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing;
- 6) Tenaga staf pelatihan berfungsi membantu tenaga lini, guna melakukan penjajagan kebutuhan pelatihan, mengembangkan program pelatihan, memberikan pelayanan administrasi, dan pelaksanaan tindak lanjut pelatihan;
- 7) Pelatihan yang efektif berdasarkan prinsip-prinsip belajar, antara lain belajar aktif, perpaduan antara teori dan praktek, pengalaman lapangan disamping belajar reseptif dan modifikasi tingkah laku;
- 8) Penyelenggaraan pelatihan sebaiknya didalam lingkungan pekerjaan, sehingga benar-benar terkait dengan kebutuhan, kondisi dan situasi, serta tuntunan pekerjaan sesungguhnya.

2.4.2 Pengorganisasian

Fungsi manajemen ke dua yang akan diutarakan adalah fungsi pengorganisasian.

Beberapa pakar mendefinisikan fungsi pengorganisasian sebagai berikut.

Organisasi menurut Weber (1968) dalam Stoner dan Freeman (1995) adalah struktur birokrasi. Organisasi menurut pendapat Wendrich, *at al.* (1998) adalah proses mendesain kegiatan-kegiatan dalam struktur organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sedangkan Sutarto (1995) mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan orang, proses pembagian kerja, sistem kerja sama atau sistem

sosial. Jones (1995) mendefinisikan organisasi sebagai respons terhadap nilai-nilai kreatif untuk memuaskan kebutuhan manusia. Organisasi menurut Griffin & Morhead (1996) ialah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Akhirnya organisasi menurut Barnard (Anonim, 2000) adalah suatu sistem aktivitas yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau lebih (Usman, 2008:141).

Pengorganisasian menurut Handoko (2003) dalam Usman (2008:141) ialah

- 1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi;
- 2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan;
- 3) penugasan tanggung jawab tertentu;
- 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Istilah pengorganisasian menurut Handoko (2003) dalam Usman (2008:141) ialah

- 1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi;
- 2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok;
- 3) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan;
- 4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan pengorganisasian ialah proses mendesain kegiatan-kegiatan dalam struktur organisasi, kumpulan orang, proses pembagian kerja, sistem kerja sama atau sistem sosial untuk mencapai tujuan.

Dari definisi-definisi di atas pengorganisasian mengandung unsur-unsur (1) struktur pengorganisasian; (2) keserasian tugas dengan latar belakang pendidikan/keahlian; (3) Ketersedia standar-standar operasional prosedur.

2.4.2.1 Pengorganisasian Program Pengembangan Profesionalisme Guru

Pembinaan guru adalah rangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru, terutama wujud bantuan pelayanan profesional, yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik, pengawas, dan pembina lainnya untuk meningkatkan proses dari hasil belajar mengajar (Depdikbud, 1985:3, Depdikbud, 1986:5).

Menurut (Mantja, 1998) supervisor atau pembina yang dalam sistem kepejabatn persekolahan di Indonesia adalah kepala sekolah, pengawas atau pejabat yang terlibat dalam layanan supervisi adalah pihak yang selama ini dipandang berwenang, dan karena itu dianggap paling bertanggung jawab dalam kegiatan supervisi.

Menurut Sujanto dalam Suyatno, dan kawan-kawan (2009:134) dukungan pihak-pihak terkait dalam program pengembangan profesi guru adalah para birokrat bidang pendidikan (pusat dan daerah), anggota legislatif yang menangani bidang pendidikan, para orang tua, organisasi serikat-serikat guru dan semua yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan nasional.

Menurut Baedhowi dalam Suyatno, dan kawan-kawan (2009:71) komitmen pemerintah untuk mewujudkan pendidikan berkualitas perlu didukung oleh seluruh pemangku kepentingan (stakeholders) pendidikan di tanah air.

2.4.3 Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian kegiatan proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen sedangkan fungsi (*actuating*) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dan sumber daya lainnya dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan (Ambarita, 2013:23).

Menurut George R. Terry (1986) dalam Ambarita (2013:23) *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut. Di samping pencapaian tujuan organisasi, para anggota organisasi itu juga ingin mencapai sasaran individu masing-masing.

Berdasarkan pengertian di atas pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas, dan tanggung jawabnya (Ambarita, 2013:23).

Unsur-unsur pelaksanaan diklat mencakup hal berikut

- a) Pelatihan dilaksanakan sesuai dengan bahan dan prosedur pelatihan yang disetujui;
- b) Kegiatan pelatihan mendorong partisipasi peserta secara langsung dalam proses pembelajaran;
- c) Instruktur menggunakan metode fasilitasi

pembelajaran yang sesuai dengan isi dan tujuan pelatihan; d) Penguasaan peserta atas tujuan pelatihan dievaluasi dengan menggunakan sarana yang sesuai. Sarana itu dapat berupa ujian, baik berbentuk tertulis atau lisan, ujian performa, kuis, permainan peran, studi kasus, dan atau latihan kelompok.

Produk pelaksanaan diklat dapat mencakup hal berikut

- a. Jadwal pelatihan;
- b. Dokumen peserta;
- c. Catatan evaluasi dalam pelatihan: program, penyelenggaraan, instruktur, dan peserta (hasil belajar);
- d. Daftar peserta yang terlatih

2.4.4 Pengawasan

Robert J. Mocker sebagaimana yang disampaikan oleh Handoko mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “pengawasan manajemen” adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Ambarita, 2013:24).

Menurut Handoko dalam Ambarita (2013:24) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu (a) penetapan standard pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; (e) pengambilan tindakan koreksi, apabila diperlukan. Proses pengawasan ini dapat dilaksanakan dengan baik, apabila didukung dengan pemahaman yang baik oleh para individu terkait.

Menurut Usman (2008: 61) pengawasan diperlukan dalam perencanaan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaannya, sedangkan pengawasan represif merupakan pengawasan fungsional atau pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal oleh aparat pengawasan yang ditugasi.

Menurut Arikunto (2009:13,14) pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan. Kegiatan pengawasan sering juga disebut kontrol, penilaian, penilikan, monitoring, supervisi dan sebagainya.

Tujuan utama pengawasan adalah agar dapat diketahui tingkat pencapaian tujuan dan menghindarkan terjadinya penyelewengan. Oleh karena itu pengawasan dapat diartikan pengendalian.

Menurut Mulyani (1983:9) dalam Arikunto (2009:14) pengawasan yang disebutkan sebagai kontrol bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efesiensi penggunaan komponen, yang jika hal ini dilaksanakan dalam pendidikan, melihat efesiensi penggunaan komponen pendidikan dan juga komponen lainnya yang menyertainya dalam proses pendidikan. Jelasnya kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah strategi, metode, dan teknik yang ditetapkan dalam perencanaan sudah cukup cocok dengan langkah penyampaian tujuan dan dengan resiko yang sekecil-kecilnya.

Cara-cara pengawasan menurut Arikunto (2009:14) bukan semata-mata cara saja tetapi menyangkut hal-hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan pengawasan. Hal-hal yang dimaksud adalah 1) bahwa pekerjaan pengawasan tidak boleh dilakukan sebagai pekerjaan semata-mata tetapi harus terbuka, terang-terangan; 2) dilakukan oleh semua bawahan, tidak pilih-pilih; 3) harus objektif, tidak disertai rasa sentimen pribadi; 4) Dilakukan bukan hanya dengan pengamatan melalui mata, tetapi juga dengan indra-indra yang lain; 5) Dilakukan disegala tempat dan setiap waktu; 6) Menggunakan catatan secermat mungkin agar data yang terkumpul dapat lengkap, hal ini penting untuk menghindari subjektivitas; 7) Jika ternyata diketemukan adanya penyimpangan, harus segera ditangani.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan, pengawasan adalah untuk mengukur tingkat keberhasilan dari suatu perencanaan dengan meninjau pelaksanaannya.

Pengawasan meliputi unsur-unsur 1) Evaluasi pelaksanaan kegiatan; 2) Tindak lanjut kegiatan.

2.5 Kerangka pikir

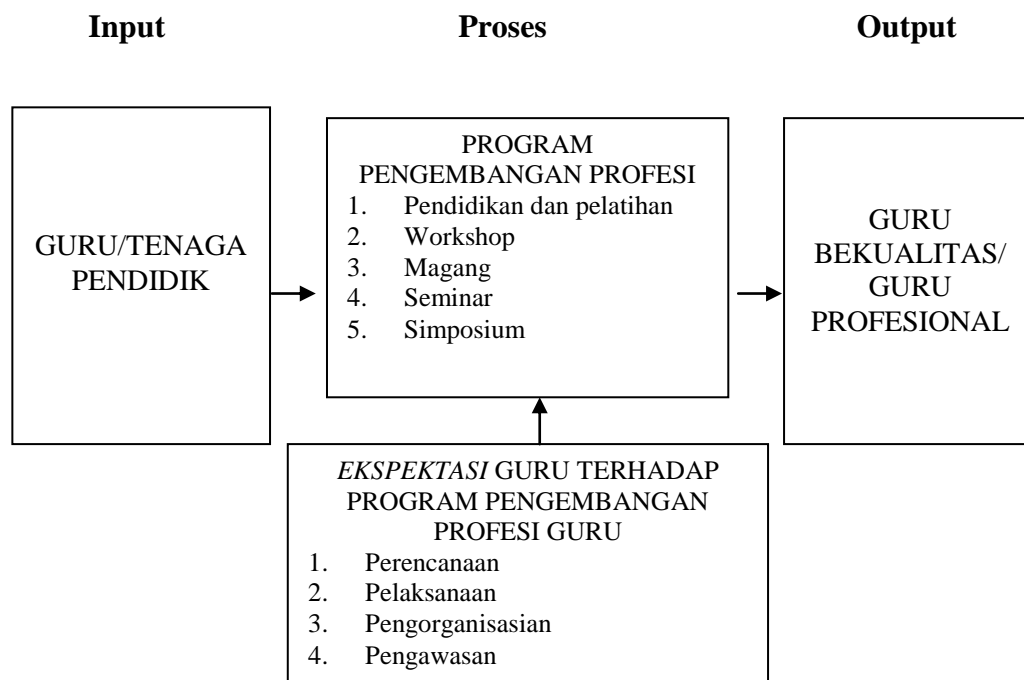
Menyadari pentingnya peran guru dalam pembelajaran. Maka upaya-upaya untuk peningkatan kompetensi guru berupa program pengembangan profesi yang mumpuni sangat diharapkan atau dibutuhkan guru untuk memenuhi jawaban kebutuhan guru saat ini dan yang akan datang dalam dunia pendidikan.

Setelah peneliti amati banyak dari program pengembangan profesi yang guru-guru ikuti tidak terlalu berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu peneliti memperkirakan hal tersebut karena banyak *ekspektasi* guru yang belum terpenuhi dari pelaksanaan program pengembangan profesi.

Peningkatan kompetensi guru dapat dipengaruhi oleh *ekpektasi* guru terhadap program pengembangan profesi yang mencakup harapan-harapan guru terhadap sesuatu kebutuhan guru untuk mengembangkan profesi yang belum terpenuhi.

Program pengembangan profesi yang terdiri atas pendidikan dan pelatihan, workshop, seminar, simposium merupakan wahana pengembangan diri bagi guru menuju guru profesional.

Guru harus terlibat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan sebagai salah satu sumber informasi kegiatan monitoring dan evaluasi program pengembangan keprofesian berkelanjutan sehingga betul-betul terjadi perubahan pada dirinya yang berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan di sekolah.



Gambar 2.5 Kerangka Pikir Ekspektasi Guru Terhadap Program pengembangan Profesi di MI Miftahul Jannah dan MI Al-Munawaroh Bandar Lampung