

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU
SLB INSAN MADANI METRO**

(Tesis)

Oleh

**RIZKA FAUZIA AMALIA ANANDA
NPM 2123012020**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SLB INSAN MADANI METRO

Oleh

RIZKA FAUZIA AMALIA ANANDA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Teknik analisis data dilakukan dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan dengan menetapkan tujuan melalui perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah serta mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan pengembangan terkait dengan pendidikan luar biasa. (2) Pengorganisasian dengan pembagian tugas kerja guru sesuai dengan ijazah terakhir untuk memaksimalkan guru yang tepat di tempat yang tepat serta pemberian wewenang dan tanggung jawab melalui rapat dan musyawarah yang diputuskan oleh pihak yayasan. (3) Pelaksanaan dilakukan kepala sekolah dengan selalu memberikan motivasi dalam bentuk kata-kata atau penghargaan kepada guru dan memberikan inspirasi maupun dorongan serta berkoordinasi dengan seluruh warga sekolah. (4) Pengawasan dilakukan kepala sekolah dengan penilaian supervisi dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) serta pelaksanaan evaluasi guna memonitoring dan melakukan perbaikan-perbaikan setiap akhir pekan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah mampu dengan baik melaksanakan manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.

Kata Kunci: kompetensi pedagogik, manajemen, sekolah luar biasa.

ABSTRACT

MANAGEMENT OF TEACHER PEDAGOGICAL COMPETENCE DEVELOPMENT AT SLB INSAN MADANI METRO

By

RIZKA FAUZIA AMALIA ANANDA

This study aims to analyze and describe the planning, organizing, implementing, and supervising the development of pedagogical competence of SLB Insan Madani Metro teachers. This research uses a descriptive qualitative approach with a phenomenological research type. Data collection techniques used interviews, observations, and document studies. Data analysis techniques were carried out by collecting data, reducing data, presenting data, and drawing conclusions. The results of this study indicate that: (1) Planning by setting goals through the formulation of the school's vision, mission, and goals as well as including teachers in training and development related to special education. (2) Organizing by dividing teachers' work duties according to the last diploma to maximize the right teacher in the right place and giving authority and responsibility through meetings and deliberations decided by the foundation. (3) Implementation is carried out by the principal by always providing motivation in the form of words or appreciation to teachers and providing inspiration and encouragement and coordinating with all school members. (4) Supervision is carried out by the principal with supervision assessment and Teacher Performance Assessment (PKG) as well as the implementation of evaluations to monitor and make improvements every weekend. The research findings show that the principal has been able to properly implement the management of developing pedagogical teacher competence of SLB Insan Madani Metro.

Kata Kunci: pedagogical competence, management, special education school.

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU
SLB INSAN MADANI METRO**

Oleh

RIZKA FAUZIA AMALIA ANANDA

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **MANAJEMEN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SLB
INSAN MADANI METRO**

Nama Mahasiswa : Rizka Fauzia Amalia Ananda

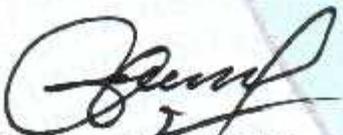
No. Pokok Mahasiswa : 2123012020

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

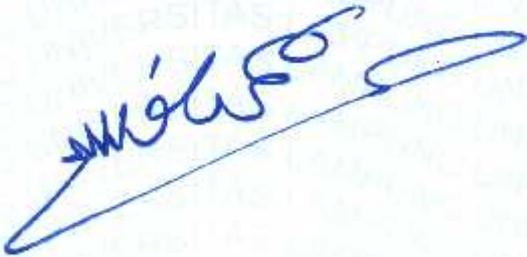



Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP 19600725 198403 3 001


Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan


Dr. M. Nurwahidin, M.Ag., M.Si.
NIP 19741220 200912 1 002

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan


Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

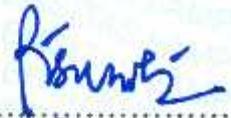
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Sowiyah, M.Pd.**
NIP 19600725 198403 2 002


.....


Sekretaris : **Hasan Hariri, S.Pd., MBA., Ph.D.**
NIP 19670521 200012 1 001


.....

Penguji Anggota I : **Dr. Riswandi, M.Pd.**
NIP 19760808 200912 1 001


.....

Penguji Anggota II : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**
NIP 19600328 198603 2 002

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: 10 April 2023

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru SLB Insan Madani Metro” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak Intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dari sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 10 April 2023
Pembuat Pernyataan,



Rizka Fauzia Amalia Ananda
NPM 2123012020

RIWAYAT HIDUP



Rizka Fauzia Amalia Ananda, dilahirkan di Kota Metro, Provinsi Lampung pada tanggal 13 Februari 1999. Peneliti merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara, pasangan Bapak Abidin Achmad dan Ibu Lestari Tri Astuti.

Pendidikan formal yang telah diselesaikan peneliti sebagai berikut:

1. SD Muhammadiyah Metro, lulus pada tahun 2011.
2. SMP Negeri 4 Metro, lulus pada tahun 2014.
3. SMA Negeri 1 Metro, lulus pada tahun 2017.
4. S1 PGSD Universitas Lampung, lulus pada tahun 2021.

Pada Agustus tahun 2021, peneliti mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan melalui beasiswa yang diberikan pihak Universitas Lampung sebagai mahasiswa pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

MOTO

“Kamaa Tadiinu Tudaanu”

Sebagaimana kamu memperlakukan maka begitu juga kamu akan diperlakukan

(HR. Ibnu’ Adi, Arbain Tarbawi)

PERSEMBAHAN

Bismillaahirrahmanirrahiim

Puji syukur atas karunia yang telah Allah Subhanahu Wa Ta'ala berikan sehingga karya ini dapat terselesaikan.

Karya tulis ini saya persembahkan untuk:

Ayahanda tercinta Abidin Achmad dan Ibunda tercinta Lestari Tri Astuti

terima kasih telah menjadi orang tua hebat, yang selalu mendoakan dan mengarahkan serta mendengarkan dan menguatkan

Kakakku Dian Zakia Alfa Anindhita dan Muhammad Harris Avicenna Akbar

terima kasih atas semangat dan doa yang membangun asa.

Almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Tesis dengan judul “Manajemen Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru SLB Insan Madani Metro” sebagai syarat meraih gelar magister pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM. selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan izin serta memfasilitasi dalam penyusunan tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., MT. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan izin serta memfasilitasi dalam penyusunan tesis.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si. selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memberikan izin serta memfasilitasi dalam penyusunan tesis.
4. Bapak Dr. M. Nurwahidin, S.Ag., M.Ag. selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan sebagai pengatur jurusan, pengajaran, dosen, mahasiswa, dan pengatur komunikasi internal, anggaran, dan sumber daya.
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan dan Sekretaris Penguji yang telah membimbing, memotivasi, dan mendukung sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Ketua Penguji yang telah memberikan bantuan tenaga dan pikiran yang tercurahkan dalam membimbing, mengarahkan serta memberikan masukan dan saran sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd. selaku Dosen Penguji I yang telah membimbing, mengarahkan, dan mendukung sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan masukan dan mendukung sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Bapak dan Ibu Dosen serta tenaga kependidikan Program Studi Magister Administrasi Pendidikan yang telah membantu mengarahkan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
10. Bapak Sutino, S.Pd., M.Pd. selaku Kepala Sekolah SLB Insan Madani Metro yang telah memberikan izin dan membantu sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
11. Bapak, Ibu, dan rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan tahun 2021 yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan semangat.
12. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam kelancaran penyusunan tesis ini.

Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala melindungi dan membalas semua kebaikan yang sudah diberikan. Peneliti menyadari dalam tesis ini masih banyak kekurangan namun semoga dapat bermanfaat bagi pembaca. Aamiin.

Bandar Lampung, 10 April 2023
Peneliti,

Rizka Fauzia Amalia Ananda
NPM 2123012020

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL DALAM	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
HALAMAN PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Definisi Istilah.....	8
II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	
2.1 Manajemen Sekolah	10
2.2 Fungsi Manajemen.....	11
2.2.1 Perencanaan	12
2.2.2 Pengorganisasian.....	14
2.2.3 Pelaksanaan.....	15
2.2.4 Pengawasan.....	16
2.3 Sumber Daya Manusia	18

2.4	Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.5	Kompetensi Guru	23
2.6	Kompetensi Pedagogik	24
2.7	Kerangka Pikir	26
III. METODE PENELITIAN		
3.1	<i>Setting</i> Penelitian	28
3.2	Jenis dan Rancangan Penelitian	28
3.3	Kehadiran Peneliti.....	29
3.4	Sumber Data Penelitian.....	29
3.5	Teknik Pengumpul Data	31
3.5.1	Wawancara.....	31
3.5.2	Observasi.....	32
3.5.3	Studi Dokumen	33
3.6	Teknik Analisis Data.....	34
3.7	Pengecekan Keabsahan Data Penelitian	35
3.8	Tahapan Penelitian.....	37
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian	39
4.2	Paparan Data Penelitian	42
4.3	Temuan Penelitian	52
4.4	Pembahasan.....	58
V. KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	63
5.2	Saran	64
DAFTAR PUSTAKA		65
LAMPIRAN.....		70

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Neraca Pendidikan Daerah.....	2
2. Jumlah Informan Penelitian	30
3. Pengkodean Informan Penelitian	31
4. Pedoman Wawancara.....	32
5. Pedoman Observasi.....	33
6. Pedoman Studi Dokumen	33
7. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SLB Insan Madani Metro	39
8. Data Peserta Didik SLB Insan Madani Metro	40
9. Matriks Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru	53
10. Matriks Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru	54
11. Matriks Pelaksanaan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru	56
12. Matriks Pengawasan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir	27
2. Analisis Data Kualitatif.....	38
3. Diagram Konteks Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru.....	53
4. Diagram Konteks Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru.....	55
5. Diagram Konteks Pelaksanaan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru.....	56
6. Diagram Konteks Pengawasan Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru.....	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Kehadiran Peneliti.....	70
2. Pedoman Wawancara.....	71
3. Transkrip Wawancara	73
4. Matriks Wawancara	80
5. Pedoman Observasi.....	84
6. Pedoman Studi Dokumen	87
7. Surat Izin Penelitian.....	88
8. Surat Balasan Penelitian	89
9. Foto-Foto Kegiatan Penelitian	90

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pendidikan memiliki peran penting dalam upaya peningkatan sumber daya manusia ke arah yang lebih baik. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi berkaitan dengan sumber daya manusia yang menjadi aset dalam kemajuan suatu negara. Hal ini sejalan dengan pendapat Yusutria (2017) bahwa aset paling strategis bagi suatu negara adalah sumber daya manusia karena kemajuan suatu negara bukan hanya bertumpu pada ketersediaan sumber daya alam melainkan ditentukan juga oleh kualitas sumber daya manusia di suatu negara tersebut.

Sistem pendidikan yang baik dan berkualitas merupakan salah satu faktor penentu tingkat kualitas suatu negara. Semakin baik dan berkualitas sistem pendidikan di suatu negara, maka semakin baik dan berkualitas pula sumber daya manusia di negara tersebut. Akilah (2018) mengutarakan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan sangat berkontribusi untuk mencapai tujuan pendidikan. Sama halnya dengan pendapat Alamsyah (2020) bahwa pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang utama untuk dilakukan agar sumber daya manusia dapat menjalankan tugasnya secara efektif.

Menurut Sakban (2019), dilihat dari sisi aktualisasi pendidikan merupakan proses interaksi antara pendidik dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan yang utama. pendidik, peserta didik, dan tujuan pendidikan merupakan komponen dalam sebuah sistem pendidikan. Pelaksanaan pendidikan merupakan kegiatan belajar mengajar yang dapat terlaksana apabila komponen-komponen pendidikan terpenuhi dengan baik. Salah satu komponen pendidikan yang paling utama adalah seorang guru.

Hasanah (2012) menyatakan bahwa untuk melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu salah satu diantaranya adalah kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam menjalankan sebuah profesi yaitu kemampuan yang diterapkan dalam berpikir, berperilaku, dan bersosialisasi. Nurfuadi (2012) berpendapat bahwa seorang guru harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional.

Data dari UNESCO dalam *Global Education Monitoring (GEM) 2016*, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang dan kompetensi pedagogik guru menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Hal ini sejalan dengan pendapat Musfah (2015) bahwa secara pedagogik, kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian karena pendidikan di Indonesia dinyatakan kurang berhasil. Realita ini menuntut perhatian besar terkait kompetensi pedagogik guru guna terselenggaranya proses pendidikan yang optimal dan tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) Tahun 2019 di Provinsi Lampung, sebagai berikut:

Tabel 1. Neraca Pendidikan Daerah

No	Nama Wilayah	Provinsi	Pedagogik	Profesional	Rata-Rata
238	Prov. Lampung	Prov. Lampung	49,44	55,07	53,38
239	Lampung Selatan	Prov. Lampung	49,97	55,66	53,95
240	Lampung Tengah	Prov. Lampung	49,49	55,59	53,76
241	Lampung Utara	Prov. Lampung	47,16	51,77	50,39
242	Lampung Barat	Prov. Lampung	47,50	52,73	51,16
243	Tulang Bawang	Prov. Lampung	48,57	54,17	52,49
244	Tanggamus	Prov. Lampung	47,82	53,22	51,60
245	Lampung Timur	Prov. Lampung	49,12	55,35	53,48
246	Way Kanan	Prov. Lampung	47,60	52,49	51,02
247	Pesawaran	Prov. Lampung	48,64	54,36	52,64
248	Pringsewu	Prov. Lampung	51,21	56,64	55,01
249	Mesuji	Prov. Lampung	49,70	55,34	53,65
250	Tulang Bawang Barat	Prov. Lampung	49,00	55,05	53,23
251	Pesisir Barat	Prov. Lampung	45,31	49,84	48,48
252	Bandar Lampung	Prov. Lampung	52,82	58,73	56,96
253	Kota Metro	Prov. Lampung	54,79	60,72	58,94

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Berdasarkan tabel 1 hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) di Provinsi Lampung, kompetensi pedagogik memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata kompetensi profesional guru. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pemerintah memberikan perhatian yang besar terhadap guru dengan berbagai kebijakan yang diberlakukan untuk memastikan kesejahteraan guru serta menerapkan standar kompetensi bagi guru sebagai upaya menjamin bahwa guru-guru yang ada di Indonesia adalah guru yang berkompentensi termasuk didalamnya guru Sekolah Luar Biasa (SLB).

Sekolah Luar Biasa (SLB) merupakan lembaga pendidikan formal yang ditujukan bagi anak-anak yang memiliki kebutuhan khusus untuk dapat memperoleh pendidikan secara baik. Sebagaimana pendapat Sharma (2013) menyatakan bahwa pemerintah Indonesia memberikan kesempatan bagi semua anak untuk bisa mendapatkan pendidikan di sekolah, begitu juga untuk peserta didik berkebutuhan khusus. Pramatha (2015) mengatakan bahwa sebagai lembaga pendidikan, SLB dibentuk oleh banyak unsur yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang proses intinya adalah pembelajaran bagi peserta didik.

Agar pembelajaran bagi anak berkebutuhan khusus menjadi maksimal, maka perlu dipersiapkan tenaga pendidikan yang kompeten dalam bidangnya. Priyadarshini (2017) menyatakan bahwa guru memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kelas yang positif bagi anak-anak berkebutuhan khusus untuk dapat berpartisipasi dalam pembelajaran. Kompetensi Guru SLB dijelaskan bahwa kualifikasi akademik guru SLB harus memiliki pendidikan minimum diploma empat (DIV) atau sarjana (S1) program pendidikan luar biasa atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampu dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Guru SLB tidak semuanya memiliki latar belakang dari pendidikan luar biasa atau psikologi, terdapat berbagai latar belakang pendidikan jurusan yang berbeda. Menurut Haikal (2022), guru yang berlatar belakang pendidikan luar biasa memang terbatas, sehingga pemerintah daerah bisa saja mengangkat

guru dari program studi lain namun memenuhi kualifikasi minimal DIV atau S1. Hal ini akan mempengaruhi guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi proses pembelajaran, dan mengelola kelas karena tidak memiliki kompetensi yang sesuai.

Guru SLB memiliki peran sentral untuk membantu keterampilan hidup sederhana yang dibutuhkan anak berkebutuhan khusus. Menjadi guru SLB melakukan tugas fungsional dengan mengajar peserta didik dengan kesabaran, melaksanakan tugas dan peran guru membuat rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran serta tugas struktural dalam organisasi sekolah. Menurut Amiril (2013), seorang guru SLB tidak hanya dituntut untuk mampu mengerjakan sejumlah pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan potensi dan karakteristik peserta didik melainkan juga harus mampu berperan sebagai terapis, pekerja sosial, paramedis, dan administrator.

Data Pokok Pendidikan Direktorat Jendral Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Menengah Tahun 2022/2023 menunjukkan bahwa Provinsi Lampung memiliki 31 Sekolah Luar Biasa yang terdiri dari 13 sekolah negeri dan 18 sekolah swasta. Kota Metro sendiri memiliki 6 Sekolah Luar Biasa (SLB) yang terdiri dari 1 sekolah negeri dan 5 sekolah swasta yang tersebar di Kecamatan Metro Pusat, Metro Barat, dan Metro Selatan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa SLB Insan Madani Metro merupakan salah satu sekolah swasta yang berlokasi di Kecamatan Metro Barat yang menjadi satu-satunya sekolah rujukan yang terakreditasi dan terstandardisasi Satuan Pendidikan Ramah Anak (SRA) tingkat nasional. Penerapan Satuan Pendidikan Ramah Anak di SLB Insan Madani Metro dilaksanakan dengan merujuk 6 komponen penting yaitu: 1) Kebijakan SRA, 2) Pelaksanaan proses pembelajaran ramah anak, 3) Pendidik dan tenaga kependidikan terlatih hak-hak anak dan SRA, 4) Sarana dan prasarana SRA, 5) Partisipasi anak, dan 6) Partisipasi orang tua, lembaga masyarakat, dunia usaha, dan pemangku kepentingan lainnya.

Hasil observasi dan wawancara lain yang peneliti temukan di SLB Insan Madani Metro bahwa tidak semua pendidik memiliki latar belakang dari Pendidikan Luar Biasa (PLB). SLB Insan Madani Metro memiliki 12 orang pendidik yang terdiri dari 1 pendidik lulusan Pendidikan Luar Biasa (PLB) dan 11 pendidik lulusan PGPAUD, PGSD, PGMI, dan guru mata pelajaran pada jenjang SDLB, SMPLB, dan SMALB. Eksistensi sumber daya manusia yang ada belum semuanya memadai sesuai dengan kebutuhan sekolah namun penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar tetap harus dilaksanakan dengan kemampuan kompetensi guru yang baik.

Peneliti menemukan indikasi bahwa SLB Insan Madani Metro merupakan lembaga pendidikan yang selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi pedagogik guru ke arah yang lebih baik. SLB Insan Madani Metro selalu mengadakan kegiatan rutin bimbingan teknis (Bimtek) dan pelatihan dalam peningkatan keterampilan mengajar guru bagi anak berkebutuhan khusus yang dilaksanakan di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. SLB Insan Madani Metro menerapkan pembelajaran dengan rasio 1:1 antara guru dan peserta didik dengan kebutuhan khusus autisme serta rasio 1:3 antara guru dan peserta didik dengan kebutuhan khusus tuna daksa, tuna grahita, hiperaktif, dan *down syndrome*. SLB Insan Madani Metro merupakan sekolah yang memiliki peserta didik autisme terbanyak di Provinsi Lampung.

Beberapa prestasi yang dimiliki peserta didik SLB Insan Madani Metro antara lain adalah Hafidz 30 Juz AL-Quran, Drummer, dan peserta *fashion show* yang turut tampil pada acara besar di Kota Metro. Selain dengan prestasi yang dimiliki peserta didik, adapun layanan khusus yang diberikan SLB Insan Madani Metro secara gratis bagi peserta didik antara lain dengan adanya terapis, psikolog, ahli gizi, dokter gigi, dan dokter umum. SLB Insan Madani Metro juga mengadakan *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan berbagai instansi sebagai bentuk optimalisasi pelayanan bagi peserta didik.

SLB Insan Madani Metro membentuk paguyuban orang tua sebagai bentuk upaya partisipasi aktif dalam bidang pendidikan sekolah untuk menciptakan

dan menjalin hubungan yang harmonis antara orang tua peserta didik dengan guru-guru yang ada di sekolah maupun antara sesama orang tua sehingga akan tumbuh rasa kebersamaan. Paguyuban orang tua difungsikan sebagai media menampung aspirasi, ide, ataupun gagasan orang tua terhadap proses pembelajaran serta mendorong kepedulian aktif partisipasi orang tua dalam mendukung hasil belajar peserta didik.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, peneliti menarik fokus penelitian yaitu Manajemen Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru SLB Insan Madani Metro. Adapun sub-fokus penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Perencanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.
- 1.2.2 Pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.
- 1.2.3 Pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.
- 1.2.4 Pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian, peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1 Bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro?
- 1.3.2 Bagaimana pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro?
- 1.3.3 Bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro?
- 1.3.4 Bagaimana pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1 Perencanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.
- 1.4.2 Pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.
- 1.4.3 Pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.
- 1.4.4 Pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terkait manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru dan dapat memberikan kontribusi keilmuan administrasi pendidikan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1.5.2.1 Yayasan

Sebagai informasi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di sekolah sehingga dapat menjadi sebuah solusi ke arah perbaikan.

1.5.2.2 Kepala Sekolah

Sebagai evaluasi peran manajerial kepala sekolah mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru sehingga mampu menciptakan guru yang berkompeten.

1.5.2.3 Pendidik

Sebagai referensi dan sumber informasi agar senantiasa mengembangkan kompetensi pedagogik dalam pembelajaran secara maksimal.

1.5.2.4 Orang Tua

Sebagai masukan bagi orang tua dalam mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

1.6 Definisi Istilah

Beberapa istilah yang perlu didefinisikan secara operasional, maka definisi istilah dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.6.1 Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilaksanakan guna mencapai tujuan sekolah melalui pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

1.6.2 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia diartikan sebagai individu yang bekerja pada suatu organisasi sebagai aset yang harus dijaga, dilatih, dan dikembangkan karena sumber daya manusia sebagai penggerak sebuah organisasi dalam mencapai tujuan.

1.6.3 Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis dengan menetapkan tujuan, mendefinisikan situasi saat ini, dan mengembangkan rencana guna mencapai tujuan bersama.

1.6.4 Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada disekitar dengan pembagian kerja, penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, serta pembagian wewenang dan tanggung jawab sehingga kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin untuk mencapai tujuan bersama.

1.6.5 Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah proses menjalankan tugas-tugas secara terarah dengan keterampilan yang dimiliki dan dukungan sumber daya yang tersedia dengan motivasi, memimpin, dan koordinasi sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

1.6.6 Pengawasan

Pengawasan adalah proses yang dilakukan dengan menentukan standar pengawasan, mengukur pelaksanaan, dan perbaikan apabila terdapat penyimpangan yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

1.6.7 Kompetensi Guru

Kompetensi guru diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditampilkan dalam bentuk perilaku cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan profesinya dengan penguasaan materi pelajaran, kemampuan berinteraksi sosial baik dengan peserta didik, guru, kepala sekolah, maupun masyarakat luas.

1.6.8 Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam proses pembelajaran yang berhubungan dengan persiapan pembelajaran, pengelolaan pembelajaran, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan dan penggunaan media sumber belajar, serta evaluasi pembelajaran.

1.6.9 SLB Insan Madani Metro

SLB Insan Madani Metro merupakan lembaga pendidikan formal di Kota Metro yang ditujukan bagi anak-anak yang memiliki kebutuhan khusus untuk dapat memperoleh pendidikan secara baik dengan keunggulan dan keunikan serta layanan yang diberikan kepada peserta didik sehingga menjadi sekolah rujukan yang terakreditasi dan terstandarisasi Satuan Pendidikan Ramah Anak tingkat nasional.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sekolah

Manajemen secara sederhana didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan. Pengertian manajemen menurut Robbins (2016) adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efisien dan efektif. Adapun pendapat Schermerhorn (2011) bahwa manajemen adalah proses aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki baik berupa manusia maupun material non manusia untuk mencapai sebuah tujuan.

Juliartha (2015) mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha kerjasama dalam menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dijumpai oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Follet (2017), manajemen sebagai seni untuk menyelesaikan segala sesuatu melalui orang. Hal ini selaras dengan pendapat Hamalik (2010) bahwa manajemen adalah proses yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia serta sumber-sumber lain dengan menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Menurut Syafruddin (2005), manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Barlian (2015) menjelaskan bahwa manajemen sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sebuah sasaran. Hissom (2009) mengemukakan bahwa manajemen adalah *the organizational process that includes strategic planning, setting objectives, managing resources, deploying the human and financial assets needed to achieve objectives.*

Sagala (2016) mengartikan manajemen sebagai suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan atau menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang dan sumber-sumber daya lainnya. Sejalan dengan pendapat Musfah (2015) yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan yang dilakukan untuk menentukan pemenuhan hasil yang diwujudkan dengan penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Manajemen dapat dilakukan setiap organisasi di berbagai bidang, termasuk sekolah. Sagala (2010) mengatakan bahwa manajemen sekolah adalah proses dan instansi yang memimpin dan membimbing penyelenggaraan pekerjaan sekolah sebagai suatu organisasi dan mewujudkan tujuan pendidikan dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Rohiat (2010) berpendapat bahwa manajemen sekolah adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah diantaranya manusia, metode, uang, material, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis.

Berdasarkan pendapat para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sekolah adalah suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilaksanakan guna mencapai tujuan sekolah melalui pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen dasar proses manajemen untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Terry (2010) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari *planning, organizing, actuating, and controlling* atau yang disingkat dengan (POAC). Lebih lanjut Ionescu (2016) berpendapat bahwa proses manajemen meliputi *forecasting and planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling*. Pendapat lain menurut Weihrich and Koontz (2015) bahwa kegiatan

manajemen dibagi menjadi lima bagian yaitu *planning, organizing, staffing, leading, and controlling* atau yang disingkat dengan (POSLC).

2.2.1 Perencanaan

Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan yang akan dicapai secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Mulyono (2008) berpendapat bahwa perencanaan adalah proses kegiatan rasional dan sistematis dalam menetapkan keputusan, kegiatan atau langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Arikunto (2008) berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa mendatang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal. Menurut Terry (2010), perencanaan diartikan sebagai upaya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Pengertian lain menurut Sugeng (2010) bahwa perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran penentuan semua aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Terdapat tiga aspek penting dalam perencanaan menurut Hoch (2011: 8) *we distinguish planning theory ideas into three arenas formed between each of three spatial planning domains: field, movement, and discipline.*

Stoner (2012) merumuskan empat langkah dalam proses perencanaan sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan.

Perencanaan pertama-tama harus menetapkan apa yang dibutuhkan atau diinginkan oleh suatu organisasi atau sub unit sehingga sumber daya organisasi tidak terpecah dan dapat digunakan secara efektif dan efisien.

- 2) Mendefinisikan situasi saat ini
Informasi keadaan organisasi saat ini tentang berapa jauh jarak organisasi dari sasarannya, sumber daya yang dimiliki, data keuangan dan statistik harus dirumuskan sehingga langkah selanjutnya dapat dilakukan dengan lancar.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan
Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal organisasi dapat diketahui faktor-faktor yang membantu pencapaian tujuan dan yang menimbulkan masalah. Pengetahuan tentang faktor-faktor ini membantu perencana dalam meramalkan situasi di masa mendatang
- 4) Mengembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan
Langkah ini melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran, mengevaluasi alternatif- alternatif yang ada dan memilih yang paling sesuai atau menguntungkan diantara alternatif tersebut.

Pendapat lain menurut Chesswas dalam Husaini (2014)

mengungkapkan proses perencanaan pendidikan sebagai berikut:

- 1) Menilai kebutuhan akan pendidikan
- 2) Merumuskan tujuan dan sasaran pendidikan
- 3) Merumuskan kebijakan dan menentukan prioritas
- 4) Merumuskan proyek dan program
- 5) Menerapkan rencana
- 6) Menilai dan merevisi untuk rencana yang akan datang

Berdasarkan pemaparan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis dengan menetapkan tujuan, mendefinisikan situasi saat ini, dan mengembangkan rencana guna mencapai tujuan bersama.

2.2.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hendriyani (2017) menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengajarkannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Almasri (2016) berpendapat bahwa pengorganisasian sebagai wadah yang dapat digunakan untuk merealisasikan sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Menurut Mulyono (2008), pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas dalam situasi lingkungan guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu.

Pendapat Andang (2014) mengenai langkah yang harus diperhatikan dalam pengorganisasian, diantaranya:

- 1) Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok.
- 3) Menggabungkan pekerjaan dengan para anggota dengan cara yang efektif dan efisien.
- 4) Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
- 5) Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektivitas.

Pendapat lain menurut Terry dalam Sukarna (2011: 46) tentang azas-azas pengorganisasian sebagai berikut:

- 1) *The objective* atau tujuan.
- 2) *Departementation* atau pembagian kerja.
- 3) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
- 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab.
- 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang

Berdasarkan pemaparan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada disekitar dengan pembagian kerja, penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, serta pembagian wewenang dan tanggung jawab sehingga kelangsungan aktivitas organisasi tersebut akan terjamin untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.3 Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan rangkaian tindakan atau program kerja yang telah ditentukan pada tahap perencanaan yang kemudian diimplementasikan dalam kegiatan pelaksanaan. Almasri (2016) pelaksanaan dilakukan oleh manajer untuk dapat mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi kepada bawahan untuk bekerja dengan sadar dan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Wehrich and Koontz (2015), pelaksanaan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan yang nyata. Terry (2010) berpendapat bahwa pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Pendapat lain menurut Sagala (2010) yang berpendapat bahwa pelaksanaan berarti merangsang anggota kelompok melaksanakan tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik. Searah dengan

Andang (2014) yang menyatakan bahwa pelaksanaan seringkali dilakukan bersamaan dengan beberapa hal sebagai berikut:

1) Motivasi (*Motivating*)

Motivasi perlu diberikan dalam sebuah organisasi sebagai modal dalam mencapai keberhasilan suatu program. Memberi motivasi tidak hanya dalam bentuk kata-kata tetapi yang jauh lebih besar adalah menyediakan kebutuhan sehingga kegiatan organisasi dapat dilakukan secara maksimal.

2) Memimpin (*Leading*)

Memimpin ini mendorong manajer untuk meminta orang lain bertindak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dengan beberapa langkah seperti mengambil keputusan, mengadakan komunikasi, memberi inspirasi dan dorongan, memilih anggota kelompok dan memperbaiki pengetahuan serta sikap anggota agar terampil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3) Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi untuk melakukan kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang berbeda sehingga tidak terdapat pekerjaan yang sama yang dikerjakan oleh orang yang berbeda. Koordinasi sangat menghindari terjadinya pembengkakan, terbengkalai atau terjadinya kekosongan tugas yang dapat menyebabkan kurang berfungsinya struktur-struktur tugas yang dibagikan sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pemaparan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan adalah proses menjalankan tugas-tugas secara terarah dengan keterampilan yang dimiliki dan dukungan sumber daya yang tersedia dengan motivasi, memimpin, dan koordinasi sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2.2.4 Pengawasan

Pengawasan berkaitan dengan proses menilai apakah kegiatan yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana dan seberapa jauh

tujuan organisasi telah dicapai. Pengawasan secara umum bertujuan untuk mengendalikan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Robbins (2012) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan yang telah direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakikat pengawasan.

Pendapat Kompri (2015) bahwa melalui pengawasan apa yang telah ditetapkan dalam rencana dan program, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta pelaksanaan senantiasa dipantau dan diarahkan sehingga tetap berada pada jalurnya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Terry dalam Sukarna (2011) mengenai standar dengan proses pengawasan sebagai berikut:

- 1) Menentukan standar bagi pengawasan (*Determining the standard or basis for control*)
- 2) Mengukur pelaksanaan (*Measuring the performance*)
- 3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar (*Comparing performance with the standard and ascertaining the difference*)
- 4) Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan yang tepat (*Correcting the deviation by means of remedial action*)

Soetopo (2012) menyatakan tanpa pengawasan, penyimpangan akan terus berlangsung dan semakin parah sehingga sulit untuk mengatasinya. Pengawasan yang efektif menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Menurut Hamalik (2010), adapun fungsi pengawasan adalah melakukan kontrol, penilaian, monitoring, dan perbaikan kepada kelemahan-kelemahan dalam sistem manajemen

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka disimpulkan bahwa fungsi pengawasan adalah proses yang dilakukan dengan menentukan standar pengawasan, mengukur pelaksanaan, dan perbaikan apabila terdapat penyimpangan yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.3 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi yang pada hakikatnya berupa manusia yang dipekerjakan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Menurut Straub dalam Wijaya (2019), *people are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization's objective*. Menurut Hasibuan (2010), sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya.

Öztürk (2016) berpendapat bahwa sumber daya manusia dipandang sebagai proses yang sangat menentukan dalam pengembangan organisasi, mengingat pengembangan kualitas pelayanan akan terwujud jika didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Cobanoglu (2018) berpendapat bahwa sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik agar dapat berperan sesuai dengan fungsinya sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan efisien terutama pada lembaga pendidikan yang berorientasi pada kualitas.

Secara umum kita mengenal sumber daya manusia sebagai penggerak setiap kegiatan organisasi, namun para ahli memiliki berbagai pendapat tentang sumber daya manusia. Dikutip dari Gaol (2014) bahwa "*People are the most important resource of an organization. They supply the talent, skills, knowledge, and experience to achieve the organization's objective*" yang artinya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Schermerhorn (2011) mengemukakan bahwa "*Human resource are the people, individuals, and groups that help organizations produce goods or services*" yang artinya sumber daya manusia adalah orang-orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang atau jasa.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi. Danang (2012) berpendapat bahwa sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Dessler (2007) menyatakan bahwa sumber daya manusia mempekerjakan, melatih, mengevaluasi, memberikan penghargaan, konseling, mempromosikan, dan memberhentikan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa sumber daya manusia diartikan sebagai individu yang bekerja pada suatu organisasi sebagai aset yang harus dijaga, dilatih, dan dikembangkan karena sumber daya manusia sebagai penggerak sebuah organisasi dalam mencapai tujuan.

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut Andriyani (2020) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian. Menurut Bangun (2012), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Wijaya (2019) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan atau sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Seperti yang dikatakan Lunenburg dalam Ali (2021) bahwa proses manajemen dibagi menjadi enam tahap yaitu *human resource planning*,

recruitment, selection, professional development, performance appraisal, and compensation.

Menurut Marwansyah (2010), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017), manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mengelola secara maksimal sumber daya yang ada pada individu untuk tujuan organisasi maupun untuk pengembangan individu tersebut.

Robbins (2016) menyatakan bahwa *human resources management is the part of the organization that is concerned with the people or human resource aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.* Menurut Harmen (2019), manajemen sumber daya manusia dalam hal ini dipahami sebagai suatu kegiatan yang memiliki fungsi merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan sumber daya yang berkelanjutan. Siagian (2015) menyatakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam suatu lembaga organisasi meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, sistem imbalan/kompensasi, pemeliharaan hubungan kerja, dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan pemaparan dari para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian yang dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

2.4.1 Perencanaan

Hasibuan (2010) perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam mewujudkan tujuan. Nawawi (2011) perencanaan harus dilakukan secara profesional karena akan menentukan kualifikasi tenaga kerja yang direkrut dan berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya sebuah organisasi. Almasri (2016) perencanaan merupakan pemilihan sasaran organisasi atau penentuan organisasi yang kemudian dijabarkan ke dalam bentuk kerjasama dan pembagian tugas.

2.4.2 Pengorganisasian

Sagala (2013) pengorganisasian berarti pembentukan suatu tatanan yang dibentuk oleh bagian-bagian yang terintegrasi oleh hubungan tertentu antar bagian. Adamy (2016) mengatakan bahwa pengorganisasian meliputi menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

2.4.3 Pengarahan

Hasibuan (2010) pengarahan adalah kegiatan mengarahkan tenaga kerja agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sagala (2013) pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahannya untuk melaksanakan semua tugasnya secara memadai.

2.4.4 Pengendalian

Adamy (2016) kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan dan bekerja sesuai rencana. Hasibuan (2010) pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga lingkungan pekerjaan. Prihatin (2011) kegiatan pengadaan pegawai mencakup kegiatan pengadaan dalam penyediaan atau penyiapan tenaga dengan prinsip utama *“the right man on the right place”*.

2.4.5 Pengadaan

Hasibuan (2010) pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.4.6 Pengembangan

Adamy (2016) pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral melalui pendidikan dan pelatihan. Almasri (2016) pengembangan adalah program khusus yang dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan sikapnya.

2.4.7 Kompensasi

Adamy (2016) pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung dalam bentuk uang atau barang kepada tenaga kerja sebagai imbalan jasa yang telah diberikan. Hasibuan (2010) prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan yang berpedoman pada batas upah minimum pemerintah. Prihatin (2011) kompensasi memiliki dua komponen yaitu langsung berupa gaji, insentif, komisi, dan bonus serta kompensasi tidak langsung misalnya berupa asuransi kesehatan, fasilitas untuk rekreasi dan sebagainya.

2.4.8 Pengintegrasian

Adamy (2016) berpendapat bahwa pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan tenaga kerja agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Hasibuan (2010) menyatakan bahwa pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

2.4.9 Pemeliharaan

Menurut Adamy (2016), pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas

karyawan. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan karyawan.

2.4.10 Kedisiplinan

Hasibuan (2010) kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Sagala (2013) kedisiplinan merupakan faktor utama dalam terwujudnya sistem manajemen.

2.4.11 Pemberhentian

Adamy (2016) pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

2.5 Kompetensi Guru

Menurut Hartanto (2018), kompetensi merupakan keterampilan dan pengetahuan dari masyarakat dan lingkungan kerja yang diserap, dikuasai dan digunakan sebagai alat untuk menciptakan nilai dengan melaksanakan tugas dan bekerja semaksimal mungkin. Rugayah (2010) berpendapat bahwa kompetensi merupakan perwujudan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terinternalisasi dalam setiap gerak seorang guru. Charles dalam Mulyasa (2013) mengemukakan bahwa *competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*. Gordon dalam Hawi (2008) berpendapat bahwa konsep kompetensi mengandung aspek: (1) *knowledge* (pengetahuan), (2) *understanding* (pemahaman), (3) *skill* (kemampuan), (4) *value* (nilai), (5) *attitude* (sikap), dan (6) *interest* (minat).

Spencer and Spencer (1993) membagi kompetensi atas dua kategori. Pertama *threshold competencies* yaitu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Kedua, *differentiating competencies* yaitu faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seorang guru harus mempunyai kemampuan utama mengajar itu berarti bahwa pada tataran *threshold competencies*, selanjutnya apabila guru tersebut mengajar dengan

baik, mudah dipahami dan menganalisis secara tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal tersebut masuk dalam kategori *differentiating competencies*.

Kompetensi pendidik merupakan kemampuan atau kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang pendidik. Musfah (2015) pendidik sebagai profesi menuntut setiap pendidik memiliki empat kompetensi kecakapan sebagai bekal yang diperlukan dalam menjalankan tugas mulia. Kunandar (2011) berpendapat bahwa kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.

Berdasarkan perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru yang sebagaimana tercantum dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 10 Ayat 1 tentang Guru dan Dosen bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Sebagaimana pendapat Rahardja (2017) bahwa kompetensi tersebut harus dimiliki dan dikuasai oleh guru dalam menjalankan tugas sehari-hari di sekolah. Tanpa penguasaan berbagai kompetensi tersebut, maka kinerja yang dihasilkan akan lemah dan tidak memenuhi tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan pemaparan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi guru diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ditampilkan dalam bentuk perilaku cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan profesinya dengan penguasaan materi pelajaran, kemampuan berinteraksi sosial baik dengan peserta didik, guru, kepala sekolah, maupun masyarakat luas.

2.6 Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik didefinisikan sebagai kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar yang meliputi pemahaman peserta didik, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil proses belajar mengajar serta kemampuan untuk mengembangkan bakat yang

dimiliki peserta didik. Susanto (2016) menyatakan bahwa kemampuan pedagogik merupakan kemampuan guru untuk menguasai aspek teoritis dan praktis, seperti mengelola pembelajaran, perencanaan, pelaksanaan, menilai hasil belajar, dan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk merealisasikan berbagai potensi.

Menurut Wibowo (2012), kemampuan mengajar biasanya diartikan sebagai kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi konsep kesiapan mengajar yang ditampilkan melalui penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Kompetensi Pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Peraturan Menteri Nasional Nomor 16 Tahun 2007 menyatakan bahwa guru dapat dinilai memenuhi kompetensi pedagogik apabila:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 5) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 6) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 7) Melakukan penilaian dan evaluasi.
- 8) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 9) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- 10) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.

Seorang guru tidak hanya sebagai pengajar yang mentransfer ilmu, pengetahuan dan keterampilan kepada peserta didik namun juga merupakan pendidik dan pembimbing yang membantu peserta didik untuk mengembangkan potensinya terutama terkait dengan potensi akademis dan

non akademis. Melalui peran ini guru dituntut menjadi orang yang dapat membuat peserta didik mau untuk belajar, terkait hal itu Payong (2011) menyatakan bahwa seorang guru harus memiliki kemampuan didaktik dan metodik yang baik sebagai pendidik dan pembimbing peserta didik.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kompetensi pedagogik, peneliti menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam proses pembelajaran yang berhubungan dengan persiapan pembelajaran, pengelolaan pembelajaran, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan dan penggunaan media sumber belajar, serta evaluasi pembelajaran.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian mengenai Manajemen Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru SLB Insan Madani Metro ini terdiri dari: 1) Guru, 2) Proses dalam penelitian ini menggunakan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, 3) Output penelitian ini adalah pengembangan kompetensi pedagogik guru.

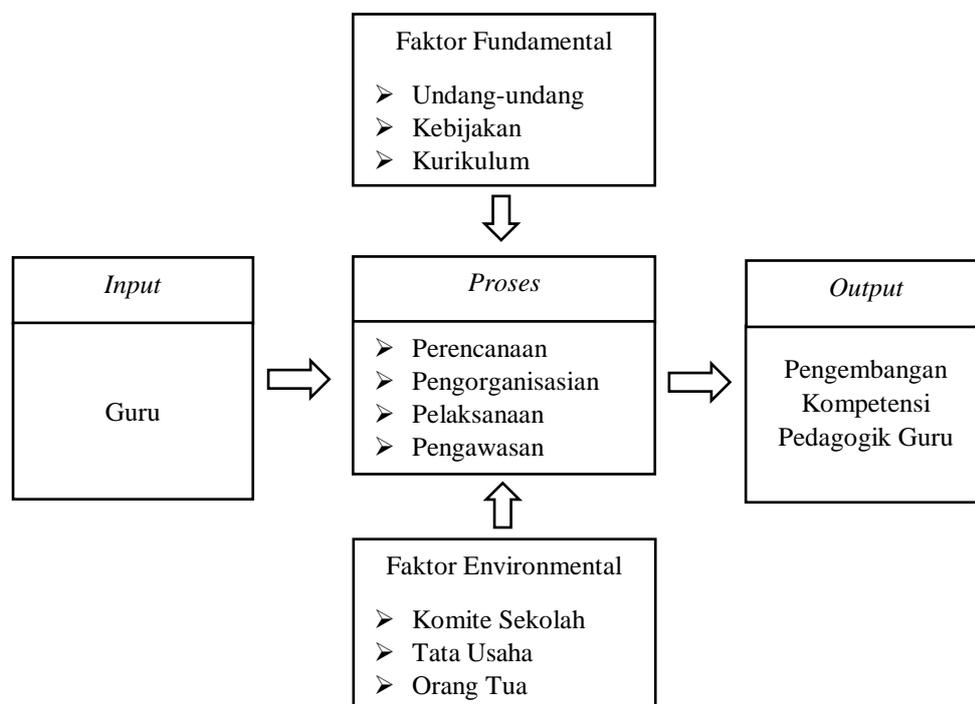
Proses perencanaan merupakan pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah strategis seperti menetapkan tujuan, mendefinisikan situasi saat ini, serta mengembangkan rencana. Proses pengorganisasian terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan seperti pembagian kerja, penempatan tenaga kerja, wewenang dan tanggung jawab, serta pelimpahan wewenang.

Proses pelaksanaan dengan menjalankan tugas-tugas secara terarah dengan keterampilan yang dimiliki dan didukung sumber daya yang tersedia dengan melakukan beberapa hal seperti motivasi, memimpin, dan koordinasi. Proses pengawasan yang baik merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengawasi, menilai, monitoring, dan perbaikan kepada perilaku personil dan apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor- faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan proses manajemen antara lain adalah faktor fundamental dan faktor environmental. Faktor fundamental berupa undang-undang, kebijakan, maupun kurikulum yang diterapkan dalam pelaksanaan proses, terkait dengan faktor environmental adalah ketua komite, tata usaha, dan juga orang tua yang turut berperan, sehingga faktor environmental dijadikan sebagai informan dalam penelitian.

Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik.

Kompetensi pedagogik guru memungkinkan guru untuk dapat memahami peserta didik dan melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran dan kebutuhan peserta didik, sehingga peserta didik dapat menerima pelajaran dengan lebih baik dan menyenangkan. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

III. METODE PENELITIAN

3.1 *Setting* Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru yang dilaksanakan di SLB Insan Madani Metro di bawah naungan Yayasan Insan Madani.

3.1.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SLB Insan Madani Metro yang berlokasi di Jl. Soekarno Hatta Ganjar Agung, Metro Barat, Kota Metro.

3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun ajaran 2022/2023.

3.2 Jenis dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggali informasi mengenai pelaksanaan manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru. Menurut Moleong (2017: 6), penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan menggunakan deskripsi yang disajikan dalam bentuk kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dan menggunakan berbagai metode alamiah.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah pendekatan fenomenologi. Menurut Herdiansyah (2012), penelitian fenomenologi berusaha untuk mengungkapkan dan menjabarkan makna secara psikologis dari suatu pengalaman hidup individu terhadap suatu fenomena melalui penelitian yang mendalam dengan cara wawancara dan observasi dalam pengalaman kehidupan sehari-hari subjek yang diteliti. Penelitian fenomenologi mengutamakan pada mencari, mempelajari, dan menyampaikan arti fenomena, peristiwa yang terjadi dan hubungannya dengan orang-orang dalam situasi tertentu. Penelitian ini mengamati tentang manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.

3.3 Kehadiran Peneliti

Salah satu keunikan dari penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama atau disebut juga instrumen kunci, sehingga kehadiran peneliti mutlak diperlukan. Menurut Moleong (2017: 9), dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mendapatkan data peneliti terjun langsung dan membaur dalam komunikasi subjek penelitian untuk memahami langsung kenyataan di lapangan.

Sehubungan dengan itu, langkah-langkah yang ditempuh peneliti adalah: 1) Sebelum memasuki lapangan, peneliti terlebih dahulu menyurvei di wilayah Kota Metro untuk mendapat gambaran umum tentang pendidikan di Kota Metro terutama dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru, 2) Peneliti menentukan SLB Insan Madani Metro sebagai tempat penelitian dan menyerahkan surat izin penelitian dan menyampaikan maksud dan tujuan, 3) Mengadakan observasi di lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya, 4) Membuat jadwal kegiatan berdasarkan kesepakatan antara peneliti dengan informan, dan 5) Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

Peneliti melakukan penelitian di SLB Insan Madani Metro pada tahun ajaran 2022/2023 bertempat di kantor kepala sekolah, ruang guru, halaman sekolah, lingkungan sekolah, dan ruang kelas untuk melaksanakan studi dokumen, observasi, dan wawancara kepada ketua yayasan, kepala sekolah, ketua komite, wakil ketua bidang kurikulum, guru-guru, tata usaha, dan juga orang tua sebagai informan dalam penelitian. Daftar kehadiran peneliti terdapat dalam lampiran halaman 74.

3.4 Sumber Data Penelitian

Sumber data pada penelitian ini diperoleh dari informan-informan dengan cara membatasi jumlah informan akan tetapi apabila informan atau data yang diperoleh telah lengkap maka dengan sendirinya penelitian ini telah selesai. Sumber data dalam penelitian ini berhubungan dengan manajemen

pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro. Menurut Rukajat (2018), sumber data dalam penelitian adalah manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia dikatakan sebagai informan sedangkan sumber data bukan manusia meliputi catatan lapangan, dokumen, dan wawancara.

Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria: 1) Informan cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, 2) Informan masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, 3) Informan memiliki waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, dan 4) Informan tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya.

Pengambilan sumber data yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan cara *purposive sampling* dan bersifat *snowball sampling*. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang didasarkan atas pertimbangan tertentu. Pertimbangannya adalah orang yang menguasai informasi dari objek yang diteliti. *Snowball sampling* seperti bola salju yang menggelinding semakin lama semakin besar. Jumlah sampel yang akan digunakan sebagai informan akan berkembang selama di lapangan dan akan dihentikan apabila data yang didapat telah jenuh.

Tabel 2. Jumlah Informan Penelitian

No	Informasi	Kode	Jumlah
1.	Ketua Yayasan	KY	1
2.	Kepala Sekolah	KS	1
3.	Wakil Ketua Bidang Kurikulum	WK	1
4.	Ketua Komite	KK	1
5.	Guru	GR	5
6.	Tata Usaha	TU	1
7.	Orang Tua	OT	2
Jumlah seluruh informan			12

Berdasarkan tabel 2, informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1 ketua yayasan (KY), 1 kepala sekolah (KS), 1 wakil ketua bidang kurikulum (WK), 1 ketua komite (KK), 5 guru (G), 1 tata usaha (TU), dan 2 orang tua (OT). Menurut Miles and Huberman (2014), secara rinci pengkodean dibuat berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan sumber data penelitian.

Tabel 3. Pengkodean Informan Penelitian

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Informan	Kode
Wawancara	W	Ketua Yayasan	KY
		Kepala Sekolah	KS
		Wakil Ketua Kurikulum	WK
		Ketua Komite	KK
		Guru	G
		Tata Usaha	TU
		Orang Tua	OT
Observasi	O	Ketua Yayasan	KY
		Kepala Sekolah	KS
		Wakil Ketua Kurikulum	WK
		Ketua Komite	KK
		Guru	G
		Tata Usaha	TU
		Orang Tua	OT
Studi Dokumen	SD	Ketua Yayasan	KY
		Kepala Sekolah	KS
		Wakil Ketua Kurikulum	WK
		Ketua Komite	KK
		Guru	G
		Tata Usaha	TU
		Orang Tua	OT

Penggunaan kode dalam teknik pengumpulan data dan informan sangat diperlukan untuk memudahkan pemasukkan data ke dalam matriks cek data, penentuan tingkat kejenuhan data pada setiap sub fokus penelitian dan menghindari kesulitan analisis karena banyaknya data di akhir periode pengumpulan data.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif yakni kategori yang bersifat interaktif dan terdiri dari pengamatan berperan serta wawancara. Adapun kategori non interaktif meliputi pengamatan tidak berperan serta studi dokumen. Berikut penjelasan mengenai teknik pengambilan data dalam penelitian ini:

3.5.1 Wawancara

Kegiatan wawancara dalam penelitian berguna untuk mengetahui hal yang tersirat saat observasi sehingga peneliti akan mendapatkan data berupa kata-kata. Menurut Siswanto (2012), wawancara adalah cara pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada responden secara langsung. Penelitian ini menggunakan wawancara semi

terstruktur, sebagaimana pendapat Sugiyono (2018) bahwa wawancara semi terstruktur adalah jenis wawancara mendalam dimana peneliti memiliki kebebasan untuk bertanya dan informan memiliki kebebasan untuk menjawab namun tetap dalam satu tema.

Wawancara mendalam merupakan teknik pengumpulan data yang utama dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan data yang hendak diperoleh bersumber dari pengalaman para informan. Wawancara dilakukan berdasarkan pedoman wawancara untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.

Tabel 4. Pedoman Wawancara

Sub Fokus	Indikator	Sumber Data
Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan tujuan pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Mendefinisikan situasi pengembangan kompetensi pedagogik guru saat ini 3. Mengembangkan rencana pengembangan kompetensi pedagogik guru 	KY KS WK KK G TU OT
Pengorganisasian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian kerja guru dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Penempatan guru dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 	
Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah memberikan motivasi terhadap pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Kepala sekolah memimpin dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Kepala sekolah berkoordinasi dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 	
Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan standar pengawasan bagi pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Mengukur pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Memperbaiki penyimpangan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 	

3.5.2 Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diteliti. Creswell (2014) menjelaskan bahwa observasi adalah proses pengumpulan informasi tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat di lokasi

penelitian. Peneliti menggunakan observasi pasif dimana peneliti datang mengamati tetapi tidak ikut terlibat dengan kegiatan yang diamati. Observasi dimulai dengan menggambarkan secara umum situasi manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru.

Tabel 5. Pedoman Observasi

Sub Fokus	Objek yang diamati
Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Situasi saat ini mengenai pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik guru
Pengorganisasian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembagian kerja guru dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Penempatan guru dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru
Pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Koordinasi yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru
Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar pengawasan bagi pengembangan kompetensi pedagogik guru 2. Pengukuran pengembangan kompetensi pedagogik guru 3. Perbaikan penyimpangan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru

3.5.3 Studi Dokumen

Studi dokumen merupakan metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat dan menganalisis dokumen. Menurut Creswell (2014), dokumen terdiri atas catatan publik dan pribadi yang didapatkan peneliti kualitatif tentang tempat atau partisipan dalam penelitian termasuk surat kabar, notulen rapat, catatan harian pribadi dan surat. Sumber-sumber ini merupakan informasi berharga dalam membantu peneliti memahami fenomena sentral dalam penelitian kualitatif.

Tabel 6. Pedoman Studi Dokumen

Sub Fokus	Dokumen
Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi, misi, dan tujuan sekolah 2. Dokumentasi kegiatan pembelajaran 3. Dokumentasi kegiatan pelatihan guru

Sub Fokus	Dokumen
Pengorganisasian	1. SK pembagian tugas guru 2. Struktur organisasi 3. Data pendidik dan tenaga kependidikan
Pelaksanaan	1. Dokumentasi kegiatan upacara 2. Dokumentasi kegiatan senam bersama 3. Buku penghubung orang tua
Pengawasan	1. Perangkat pembelajaran guru 2. Laporan supervisi kelas 3. Dokumentasi kegiatan evaluasi guru

3.6 Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, sehingga pengumpulan data penelitian kualitatif disertai dengan menulis, mengedit, mereduksi, dan menyajikan hasil.

Menurut Sugiyono (2018: 335), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan membuat kesimpulan.

Miles and Huberman (2014: 33) menyatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Adapun langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah strategis dalam penelitian, karena tujuan penelitian adalah mendapatkan data. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumen di lapangan dengan objektif dan apa adanya. Proses pengumpulan data dilakukan pada tahun ajaran 2022/2023.

3.6.2 Reduksi Data

Setelah pengumpulan data, peneliti melakukan reduksi data dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara

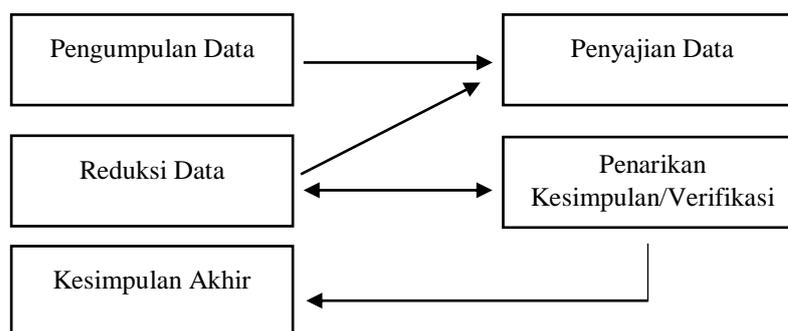
tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya yang mengacu pada fokus penelitian sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan mencari data lain bila diperlukan.

3.6.3 Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data disusun sesuai dengan sub fokus penelitian agar mudah dipahami. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan. Data yang telah terkumpul dikelompokkan sesuai dengan sub fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk naratif dan bagan, dideskripsikan secara jelas gambaran sebenarnya yang ditemukan peneliti di lapangan.

3.6.4 Penarikan Kesimpulan

Setelah semua data tersaji, data yang menjadi objek penelitian kemudian ditarik kesimpulan yang menjadi hasil dari penelitian ini. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro.



Gambar 2. Analisis Data Kualitatif
Modifikasi dari Miles and Huberman (2014: 33)

3.7 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2018), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*,

and confirmability. Pengecekan keabsahan data mengenai manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro berdasarkan dengan data yang sudah terkumpul menggunakan uji kredibilitas. Beberapa teknik yang peneliti gunakan untuk mendapatkan kredibilitas data hasil penelitian sebagai berikut:

3.7.1 Ketekunan Pengamatan

Ketekunan atau keajegan pengamatan berarti menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Peneliti melakukan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.

3.7.2 Pemeriksaan Sejawat

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan sejawat. Selanjutnya untuk mengetahui dan mengecek serta memastikan hasil penelitian benar atau kurang valid, peneliti berdiskusi dengan teman sekelas bernama Indah Mutiara Sari secara bertahap mengenai konsep-konsep yang dihasilkan dilapangan.

3.7.3 Triangulasi

Teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode sebagai berikut:

3.7.2.1 Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Peneliti mengumpulkan informasi dari subjek dan beberapa informan penelitian hingga menemukan jawaban yang sama dari sumber yang berbeda.

3.7.2.2 Triangulasi Metode

Teknik ini dilakukan dengan cara pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi ini untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, peneliti mengaitkan apakah informasi yang didapat dengan metode wawancara sama dengan metode observasi atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika wawancara.

3.8 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:

3.8.1 Tahap Pra Lapangan

Tahap pra lapangan dilaksanakan dengan langkah sebagai berikut:

1. Menyusun rancangan penelitian tentang manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru.
2. Memilih tempat penelitian dengan cara mempelajari serta mendalami fokus dan rumusan masalah penelitian.
3. Mengurus perizinan kepada kepala SLB Insan Madani Metro.
4. Memilih informan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

3.8.2 Tahap Penelitian

Tahap penelitian dilaksanakan dengan langkah sebagai berikut:

1. Memahami latar penelitian
Peneliti menggunakan latar penelitian SLB Insan Madani Metro untuk memperoleh data yang dibutuhkan tentang manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru.
2. Memasuki lapangan
Peneliti mengawali dengan membuat permohonan izin untuk melakukan pengumpulan data atau melengkapi informasi umum yang diperoleh pada awal observasi untuk menggali informasi yang peneliti butuhkan sesuai sub fokus penelitian.
3. Mengumpulkan data
Peneliti mengumpulkan data dengan mencatat, mengobservasi dan mendokumentasikan apa yang diperoleh di lapangan.

3.8.3 Tahap Analisis Data

Tahap analisis data dilaksanakan meliputi kegiatan mengumpulkan data, pencatatan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data yang diperoleh. Data yang terkumpul dikelompokkan dan dianalisis sesuai dengan fokus penelitian dan dimasukkan ke dalam matriks. Data dipaparkan dalam bentuk naratif, matriks, dan diagram konteks.

3.8.4 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian

Pembuatan laporan hasil penelitian yang terdiri atas latar belakang, kajian pustaka, metode penelitian yang digunakan, penyajian data penelitian, pengkajian temuan penelitian dan kesimpulan akhir serta hasil penelitian semuanya ditulis secara naratif. Peneliti menggunakan pedoman penelitian karya ilmiah yang berlaku di Universitas Lampung. Tahap akhir peneliti melakukan seminar hasil penelitian dan melakukan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian komprehensif.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian tentang manajemen pengembangan kompetensi pedagogik guru SLB Insan Madani Metro, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 5.1.1 Perencanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru di SLB Insan Madani Metro yaitu dimulai dengan menetapkan tujuan pengembangan kompetensi pedagogik guru melalui perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan. Perencanaan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi pedagogik guru di situasi saat ini dengan mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan pengembangan terkait dengan pendidikan luar biasa.
- 5.1.2 Pengorganisasian pengembangan kompetensi pedagogik guru di SLB Insan Madani Metro dengan pembagian tugas kerja guru yang ditempatkan sesuai dengan ijazah terakhir untuk memaksimalkan penempatan guru yang tepat di tempat yang tepat. Pemberian wewenang dan tanggung jawab melalui rapat dan musyawarah yang kemudian diputuskan oleh pihak yayasan. Kekurangan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan menjadikan seluruh guru memegang wewenang dan tanggung jawab secara struktural.
- 5.1.3 Pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik guru di SLB Insan Madani Metro dilakukan kepala sekolah dengan selalu memberikan motivasi dalam bentuk kata-kata atau penghargaan kepada guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin juga selalu memberikan inspirasi dan dorongan serta berkoordinasi dengan seluruh warga sekolah agar terlaksananya tujuan pengembangan kompetensi pedagogik guru secara optimal.
- 5.1.4 Pengawasan pengembangan kompetensi pedagogik guru di SLB Insan Madani Metro dilakukan kepala sekolah melalui pengawasan dengan

penilaian supervisi dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) serta pelaksanaan evaluasi guna memonitoring dan melakukan perbaikan-perbaikan setiap akhir pekan mengenai pelaksanaan pembelajaran dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka saran yang dapat disampaikan peneliti antara lain:

5.2.1 Yayasan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru sehingga dapat menjadi sebuah solusi ke arah perbaikan.

5.2.2 Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai evaluasi peran manajerial dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru sehingga mampu menciptakan guru yang berkompeten.

5.2.3 Pendidik

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan sumber informasi agar senantiasa mengembangkan kompetensi pedagogik dalam pembelajaran secara maksimal.

5.2.4 Orang Tua

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi orang tua dalam mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aceh: Unimal Press
- Akilah, Fahmiah. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 6 (01). 518-534
- Alamsyah, Dedy. (2020). Eektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu SLB Muaro Jambi. *JmiE: Journal of Management in Education*. 5 (1). 1-6
- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam. *Khutubkhanah*. 19 (2). 134-151
- Ali, M. (2021). Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Pengembangan Kompetensi Guru. *Jurnal Kependidikan Islam*. 2 (1). 1-16.
- Amiril, Feby Asrurun Risna. (2013). *Hubungan antara Kematangan Emosi dan Kontrol Diri dengan Stres Kerja pada Guru SLB di Kota Malang*. Malang: Fakultas Pendidikan Psikologi
- Andang. (2014). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Andriyani & Mitrohardjono, M. (2020). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Dasar di SD LAB School FIP UMJ. *Jurnal Tahdzibi*. 3 (2). 117-128
- Arikunto, Suharsimi. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Barlian, U. C. (2015). *Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi*. Bandung: Klalifa Insan Cendekia Press.
- Cobanoglu, F., Sertel, G., & Sarkaya, S. S. (2018). Human Resource Management Practices in Turkish Education System (Denizli Case). *European Journal of Educational Research*. 7 (4). 833-847.
- Creswell, John. (2014). *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Danang, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10*. Jakarta: Indeks
- Follet, M. P. (2017). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaol L, Jimmy. (2014). *Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hadis, A. dan Nurhayati. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Haikal, R. M. (2022). Problematika Guru dalam Mengajar Peserta Didik Berkebutuhan Khusus di SLB Azahra. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*. 7 (2b). 643-648.
- Hamalik, O. (2010). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosadakarya
- Harmen, H., Agustini, F., Aprinawati, A., & Amanah, D. (2019). Analisis Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Beberapa Perusahaan BUMN di Kota Medan. *Niagawan*. 8 (3). 140-147.
- Hartanto, F. M. (2018). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*. Bandung: Mizan Pustaka
- Hasanah, A. (2012). *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hasibuan, Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hawi, Akmal. (2008). *Kompetensi Guru PAI*. Palembang: Rafah Press
- Hendriyani. (2017). Manajemen Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah. *An-Nizom*. 2 (3). 522-528.
- Herdiansyah, Haris. (2012). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika
- Hissom, Anny. (2009). *Introduction to Management Technology*. Ohio US Kent State University.
- Hoch, C. (2011). The planning research agenda: planning theory for practice. *TPR*. 82 (2). 8.

- Husaini, Usman. (2014). *Manajemen: teroi, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ionescu, S. (2016). Henry Fayol, a Guru in Management. *FIMA Business & Management Journal*. 4 (3). 3.
- Juliartha. (2015). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Karwati & Priansa. (2014). *Manajemen Kelas*. Bandung: Alfabeta
- Kemdikbud. (2021). *Neraca Pendidikan Daerah*.
<https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=uk> diakses pada 03/01/2023
- Kunandar, G. P. (2011). *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Mulyasa. (2013). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz.
- Musfah, Jejen. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori Kebijakan dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurfuadi. (2012). *Profesionalisme Guru*. Purwokerto: STAIN Press
- Öztürk, S. (2016). Human Resources Management in Educational Faculties of State universities in Turkey. *International Journal of Environmental and Science Education*. 11 (5). 931-948.

- Payong, Marselus R. (2011). *Sertifikasi Profesi Guru Konsep Dasar, Problematika dan Implementasinya*. Jakarta: Indeks.
- Pramartha, Nyoman B. (2015). Sejarah dan Sistem Pendidikan Sekolah Luar Biasa Bagian A Negeri Denpasar Bali. *Jurnal Historia*. 3 (2). 67-74
- Prihatin, Eka. (2011). *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Akfabeta
- Priyadarshini, S. S., & Thangarajathi, S. (2017). Effect of Selected Variables on Regular School Teachers Attitude towards Inclusive Education. *Journal on Educational Psychology*. 10 (3). 28-38
- Rahardja, D. (2017). Understanding of Special teachers in Teaching Children with Special Needs at Inclusive Schools. *Journal of ICSAR*. 1 (1). 13-17
- Rahardjo, Mudjia. (2017). Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. *Program Pascasarjana UIN Malang*. 10-22
- Robbins, Stephen P. & Coulter M. (2016). *Manajemen Jilid 1 Edisi 13 Alih Bahasa: Bob Sabran & Devri B*. Jakarta: Erlangga.
- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah*. Bandung: Refika Aditama
- Rugayah. (2010). *Profesi Kependidikan dalam Perspektif Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Rukajat. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*. Yogyakarta: Deepublish
- Sagala. (2010). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: PT. Nimas Multima
- Sakban. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Education Management*. 2 (1). 93-104
- Sharma, U., Forlin, C., Deppeler, J., and Yang, G. X. (2013). Reforming teacher education for inclusion in developing countries in the Asia Pacific region. *Asian Journal of Inclusive Education*. 1 (1). 3-16
- Schermerhorn Jr, John R. (2011). *Management*. New York: John Wiley
- Siagian, Sondang P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Soetopo, Hendyat. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: models for superior performance*. Canada: John Wiley & Son.
- Stoner, James A.F. (2012). *Manajemen*. New Jersey: Prentice-Hall
- Suharsaputra, Uhar. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama
- Sugeng, P. (2010). *Perencanaan Pembelajaran*. Malang: UIN Maliki Pres.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sukarna. (2011). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep Strategi dan Implementasinya*. Cimanggis: Prenada Media Group
- Syafaruddin, A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Kunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE
- Terry, G. R. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Cetakan Ke Sebelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (2015). *Management: A Global Perspective*. New Delhi: Tata McGraw-Hill
- Wibowo, A. & Hamrin. (2012). *Menjadi Guru Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Wijaya, Candra. (2019). *Manajemen Sumberdaya Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Medan: LPPPI
- Yusutria. (2017). Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia. *Jurnal Curricula*. 2 (01). 38-46