

Editor : Nanda Saputra, M.Pd.



Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21



Laili Komariyah | Lorensius Amon | Ali Wardhana | Lukman Priyandono
Soerjo Adi Poemomo | Syafrudin Januar | Harliansyah | Tras Satriawarman
M. Rajib Bustami | Heriman | Firmansyah | Prima Adi Pratama
Wilis Haryo Sumantri | Rianti | Rusdawati | Yusniar | Sripeni | Theresia Ping
Rohana | Anisa Nur Lail | Hana Yulia | Metta Virya Monica | Dini Hadiyanti

MANAJEMEN PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN ABAD 21

Laili Komariyah
Lorensius Amon
Ali Wardhana
Lukman Priyandono
Soerjo Adi Poernomo
Syafrudin Januar
Harliansyah
Tras Satriawarman
M. Rajib Bustami
Heriman
Firmansyah
Prima Adi Pratama
Wilis Haryo Sumantri
Rianti
Rusdawati
Yusniar
Sripeni
Theresia Ping
Rohana
Anisa Nur Lail
Hana Yulia
Metta Virya Monica
Dini Hadiyanti

Editor

Nanda Saputra, M.Pd.



MANAJEMEN PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN ABAD 21

Penulis

Laili Komariyah; Lorensius Amon; Ali Wardhana; Lukman Priyandono; Soerjo Adi Poernomo; Syafrudin Januar; Harliansyah; Tras Satriawarman; M. Rajib Bustami; Heriman; Firmansyah; Prima Adi Pratama; Wilis Haryo Sumantri; Rianti; Rusdawati; Yusniar; Sripeni; Theresia Ping; Rohana; Anisa Nur Lail; Hana Yulia; Metta Virya Monica; Dini Hadiyanti.

Editor

Nanda Saputra, M.Pd.

Tata Letak

Lorensius Amon

Desain Sampul

Atika Kumala Dewi

14 x 20 cm, x + 233 hlm.

Cetakan I, November 2021

ISBN: 978-623-5722-04-7

Penerbit:

Yayasan Penerbit Muhammad Zaini
Anggota IKAPI (026/DIA/2012)

Redaksi:

Jalan Kompleks Pelajar Tijue
Desa Baroh Kec. Pidie
Kab. Pidie Provinsi Aceh
No. Hp: 085277711539
Email: penerbitzaini101@gmail.com
Website: <https://penerbitzaini.com/>

Hak Cipta 2021 @ Yayasan Penerbit Muhammad Zaini

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah semata yang telah memberikan sekian nikmat dan karunia-Nya kepada para penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan sebuah buku yang menurut kami sangat diperlukan sebagai referensi bagi para dosen dan para mahasiswa, terutama mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pendidikan di lingkungan Universitas Mulawarman Samarinda sebagaimana tujuan utama penyusunan buku ini. Buku yang berjudul Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Abad 21 ini telah disesuaikan dengan satuan acara perkuliahan (SAP) mata kuliah Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah para dosen dan mahasiswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar.

Buku ini adalah salah satu hasil perkuliahan yang berorientasi pada luaran pembelajaran sekaligus sebagai buku modul ajar mata kuliah. Oleh karena itu, atas dukungan dan bantuan yang telah diberikan pihak kampus, secara khusus Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mulawarman Samarinda, serta mahasiswa dan beberapa kolega yang turut membantu dan menyiapkan materi, desain, dan editing dalam penyelesaian buku ini, kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Samarinda, Maret 2021

Tim Penulis

PENGANTAR EDITOR

Abad 21 yang dikenal semua orang sebagai abad pengetahuan yang merupakan landasan utama untuk berbagai aspek kehidupan. Paradigma pembelajaran abad 21 menekankan kepada kemampuan peserta didik untuk berpikir kritis, mampu menghubungkan ilmu dengan dunia nyata, menguasai teknologi informasi, berkomunikasi dan berkolaborasi. Pencapaian keterampilan tersebut dapat dicapai dengan penerapan metode pembelajaran yang sesuai dari sisi penguasaan materi dan keterampilan.

Perkembangan media teknologi informasi menjadi salah satu landasan pokok dalam perkembangan pembelajaran abad 21. Media teknologi informasi seolah menjadi hal wajib yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari, yaitu penggunaan internet salah satunya. Dimana di Indonesia tiap tahunnya penggunaan internet mengalami peningkatan yang signifikan.

Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 tahun 2007 menyebutkan bahwa salah satu kompetensi wajib guru dan dosen yaitu memanfaatkan teknologi informasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik. Tantangan dalam pembelajaran abad 21 dan perubahan kurikulum 2013 menuntut kemampuan pedagogis guru sebagai pengajar untuk lebih mampu mendesain pembelajaran agar lebih menarik dan bermakna, kegiatan belajar mengajar harus

diperluas melampaui batas-batas ruang kelas. Interaksi siswa dengan lingkungan sekitar mesti diperbanyak dengan berbagai bentuk metodologi. Namun, dari hasil penelitian menunjukkan, kemampuan guru dalam merancang tujuan pembelajaran dan membuat dokumen kurikulum masih kurang.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
PENGANTAR EDITOR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 HAKIKAT MANAJEMEN ABAD 21.....	1
A. 61 Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli.....	1
B. 34 Pengertian Pendidikan Menurut Para Ahli.....	14
C. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli.....	23
D. Prinsip dan Tujuan Manajemen.....	29
E. Unsur-Unsur Manajemen.....	40
BAB 2 MANAJEMEN PENDIDIKAN ABAD 21.....	45
A. Pengertian Manajemen Pendidikan.....	45
B. Mutu Pendidikan Abad 21.....	49
C. Komponen Utama Manajemen Pendidikan.....	59
D. Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik.....	68
E. Kurikulum Pendidikan Abad 21.....	76
BAB 3 REKRUTMEN PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN.....	91
A. Pengertian Rekrutmen.....	91
B. Tujuan Rekrutmen.....	95
C. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan..	98
D. Proses Rekrutmen Pendidik & Tenaga Kependidikan.....	102
E. Strategi Rekrutmen dan Pengembangan.....	108

BAB 4 PEMBERDAYAAN KEPENDIDIKAN	113
A. Aktivitas Manajemen Kependidikan.....	113
B. Manfaat Manajemen Kependidikan	116
C. Komponen Manajemen Kependidikan.....	117
D. Tugas dan Fungsi Manajemen Kependidikan.....	125
E. Perlindungan Bagi Pendidik & Tenaga Kependidikan.....	137
 BAB 5 GURU PROFESIONAL.....	 143
A. Pengertian Guru Profesional	143
B. 16 Kriteria Guru Profesional	148
C. 21 Pengertian Guru Menurut Para Ahli	151
D. Kompetensi Guru Profesional	156
E. Peran Pemerintah: Peningkatan Kualitas	166
 BAB 6 GURU ABAD 21.....	 177
A. Kompetensi Guru pada Abad 21	177
B. Kompetensi Pedagogik Guru Abad 21	191
C. Model Pengembangan Kompetensi Guru Abad 21	200
D. Peran Guru dalam Kurikulum 2013	202
E. Guru Penggerak dan Guru Pembelajar.....	206
 DAFTAR PUSTAKA	 214
BIOGRAFI PENULIS	224

JUDUL GAMBAR

Gambar 1.	<i>Fayol's 14 Principles of Management</i>	30
Gambar 2.	<i>Concept of Function Management</i> George R. Terry (George Robert Terry & Franklin, 1968)	43
Gambar 3.	Tumpang-tindih Kewenangan (adopsi dari Shintia Revina, 2020).....	110
Gambar 4.	Gambar 4. Pelangi Pengetahuan- Keterampilan Abad 21	159
Gambar 5.	Kompetensi Pengetahuan Abad 21.....	190
Gambar 6.	Tantangan Dunia Pendidikan (Kemendikbud 2020).....	202

BAB 1 HAKIKAT MANAJEMEN ABAD 21



A. 61 Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

Manajemen berasal dari bahasa latin dari kata "*manus*" yang artinya "tangan" dan "*agere*" yang berarti "melakukan". Kata ini digabung menjadi satu yakni "*managere*" yang bermakna menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti apa yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada. Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologi para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya:

1. Andrew F. Sikula (1971)

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien (Malayu Hasibuan, 1996, p. 2).

"Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating and decision-making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product to service."

2. George R. Terry (2010:16)

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Terry, 1996:2).

"Management is a distinct proses consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources."

3. Harold Koontz dan Cyril O'Doonel

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian (Malayu Hasibuan, 1996, p. 3)

"Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people."

4. Malayu S.P. Hasibuan (2012:1)
Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
5. Henry Fayol
Manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama, yakni merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.
6. James A.F. Stoner (1982:8)
Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
7. Gordon (1976)
Manajemen adalah metode yang digunakan administrator untuk melakukan tugas-tugas tertentu atau mencapai tujuan tertentu.
8. Firmansyah (2018:4)
Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk menciptakan tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.
9. Menurut Millet (1954)
Manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara

formal sebagai kelompok untuk memperoleh tujuan yang diinginkan.

10. Hani Handoko (2000:10)

Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan, fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan

11. Renville Siagian

Manajemen adalah salah satu bidang usaha yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang dikelola oleh tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman.

12. Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A

Manajemen adalah ilmu perilaku yang terdiri dari aspek sosial eksak bukan dari tanggung jawab keselamatan serta kesehatan kerja baik dari sisi perencanaannya.

13. Prof. Oie Liang Lee

Manajemen adalah ilmu dan seni mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

14. The Liang Gie (1982)

Manajemen adalah unsur yang merupakan rangkaian perbuatan menggerakkan karyawan-karyawan dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai.

15. Plunket dkk.

Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan satu atau lebih manajer yang secara individu maupun bersama-sama menyusun dan mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi-fungsi terkait (perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan) dan mengoordinasi berbagai sumber daya (informasi material uang dan orang).

"One or more managers individually and collectively setting and achieving goals by exercising related functions (planning organizing staffing leading and controlling) and coordinating various resources (information materials money and people)".

16. Mary Parker Follet (1941)

Manajemen berperan sebagai seni untuk menyelesaikan suatu pekerjaan lewat orang lain. Definisi tersebut menunjukkan bahwa seorang manajer mempunyai tugas mengarahkan dan mengatur seseorang untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

17. Ricky W. Griffin

Manajemen adalah sebuah proses pengorganisasian, pengkoordinasian, perencanaan, dan pengontrolan sumber daya agar dapat mencapai sasaran (*goals*) secara efisien dan efektif. Efisien ialah dimana sebuah tugas yang ada telah dilaksanakan secara terorganisir, benar dan sesuai dengan schedule, sementara efektif sendiri berarti bahwa sebuah tujuan mampu dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

18. John F. Mee

Manajemen adalah seni untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan usaha se-minimal mungkin untuk menjamin kemakmuran dan kebahagiaan yang maksimal bagi pemberi kerja dan karyawan serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

19. Mary Cushing Niles

Manajemen adalah manajemen ilmiah untuk mencapai tujuan sosial dengan penggunaan terbaik energi dan waktu manusia dan material serta dengan kepuasan bagi peserta dan publik.

20. Abdullah (2014:2)

Manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, machine and method*) secara efisien dan efektif.

21. Lawrence A. Appley

Manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

22. Hilman

Menurut Hilman menyatakan bahwa Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

23. Drs. Oey

Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan.

24. Prof. A. Dasgupta

Manajemen adalah penciptaan dan pengendalian lingkungan teknologi dan manusia dari suatu organisasi di mana keterampilan dan kapasitas manusia dari individu dan kelompok menemukan ruang lingkup penuh untuk digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Baik itu dalam hal hubungan individu, kelompok, organisasi maupun lingkungan.

25. Robert Kreitner

Manajemen adalah mengoordinasikan kegiatan kerja sehingga dilakukan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

26. Ordway Tead yang disadur oleh Drs. He. Rosyidi

Manajemen adalah Proses dan kegiatan pelaksanaan usaha memimpin dan menunjukkan arah penyelenggaraan tugas suatu organisasi di dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

27. Oey Liang Lee

Oey Liang Lee memiliki arti tersendiri mengenai manajemen. Arti Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan serta pengendalian (pengawasan) dari sumber daya perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan."

28. Dr. Siagian

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain.

29. Richard L. Daff (2002:8)

Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

30. Lyndak F. Urwick

Manajemen adalah *Forecasting* (meramalkan), *planing organizing* (perencanaan pengorganisasian), *commanding* (memerintah), *coordinating* (mengkoordinasikan) dan *controlling* (pengontrolan).

31. Heene dan Desmidt (2010)

Manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkannya.

32. Ensiclopedia of The Social Siences

Manajemen adalah sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan.

33. Davis (1951)

Manajemen adalah fungsi dari setiap kepemimpinan eksekutif dimana pun.

34. Kimball dan Kimball (1951)

Manajemen terdiri dari semua tugas dan fungsi yang meliputi penyusunan sebuah perusahaan, pembiayaan,

penetapan garis-garis besar kebijaksanaan, penyediaan semua peralatan yang diperlukan dan penyusunan kerangka organisasi serta pemilihan para pejabat terasnya.

35. Peter Drucker

Menurut Peter Drucker menyatakan bahwa Manajemen adalah orang yang memiliki banyak tujuan untuk mengelola bisnis serta mengelola manajer dan juga mengelola pekerja dan bekerja.

36. Luther Gulick

Menurut Luther Gulick menyatakan bahwa manajemen adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang berupaya secara sistematis bertujuan untuk memahami bagaimana serta mengapa manusia bekerja sama dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.

37. Chaster Bernard

Manajemen adalah ilmu pengetahuan yang berisi ide-ide dengan lima fungsi utama, yaitu mendesain, mengatur, mengorganisir, mengendalikan, dan mengoordinasi.

38. Gibson, Donelly, dan Ivancevich

Manajemen adalah proses yang dilakukan seorang atau beberapa orang untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak dapat dicapai oleh orang itu sendiri.

39. Koontz dan Cyril O'donnel

Manajemen adalah usaha untuk mencapai/menggapai tujuan tertentu melalui kegiatan/usaha orang lain.

40. Megginson, Mosley dan Pietri

Manajemen memiliki arti “bekerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia, keuangan dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan fungsi”.

41. Kreitner

Manajemen adalah proses pemecahan masalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui penggunaan sumber daya secara efisien dalam lingkungan.

42. R. Terry

Manajemen adalah suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lain.

43. Thomas H. Nelson

Manajemen adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang/jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan.

44. William H. Newman

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain.

45. Dr. Ahuja

Manajemen adalah pihak-pihak yang menawarkan atau menyediakan jasa untuk bidang yang berhubungan dengan manajemen.

46. Prof. Eiji Ogawa

Manajemen adalah perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan orang organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

47. Federick Winslow Taylor

Manajemen adalah suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi lain) atau setiap sistem kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seorang sarjana dan dengan menggunakan alat-alat perumusan.

48. Robbins and Coulter (2012:8)

Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain.

49. Lewis dkk.

Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya-sumber daya secara

efektif dan efisien sebagai usaha mencapai tujuan organisasi.

"The process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization."

50. Karnadi Wargasmita

Manajemen adalah mengatur, mengurus, memimpin, dan mengawasi pekerjaan-pekerjaan ke arah tujuan usaha.

51. Prajudi Atmosudirdjo

Manajemen adalah menyelenggarakan sesuatu dengan menggerakkan orang-orang, uang, mesin-mesin, dan alat-alat sesuai dengan kebutuhan.

52. Manullang

Manajemen adalah seni dan ilmu pencatatan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

53. Joseph Massie

Manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengoordinasikan kegiatan atau aktivitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama.

54. Peterson dan Plowman
Manajemen adalah proses dimana cara tertentu digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.
55. Wilson Bangun
Manajemen adalah serangkaian berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh tiap anggota organisasi untuk meraih tujuan organisasi tersebut.
56. Hersey dan Blanchard (2005)
Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.
57. Prof. Dr. H. Arifin Abdul Rachman
Manajemen adalah proses dan kegiatan usaha unggulan dan arah organisasi dalam membuat serta menetapkan sasaran.
58. Oliver Sheldon
Manajemen adalah fungsi dalam industri yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dalam batas yang ditetapkan oleh administrasi, dan pekerjaan dalam organisasi dengan objek tertentu.
59. Sir Charles Reynold
Manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu melalui agen komunitas. Fungsi manajemen adalah penanganan komunitas dengan maksud untuk memenuhi tujuan keberadaannya.

60. Matorera (2018: 3)

Manajemen adalah proses kepemimpinan yang berkaitan dengan perencanaan, pengaturan beban kerja, kontrol, pengawasan, dan evaluasi. Segala kegiatan tersebut bertujuan untuk mencapai proses yang efektif dan efisien dalam suatu lembaga dan institusi.

61. Moefti Wiradihardja (1987:30)

Manajemen adalah mengarahkan suatu daya usaha melalui perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya manusia serta bahan ditunjukkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya

Banyak ahli telah mendefinisikan manajemen berdasarkan sudut pandang dan latar belakang ilmu mereka. Dari beberapa definisi tersebut di atas, banyak definisi yang berfokus pada penyelesaian sesuatu dengan berkoordinasi menggunakan sumber daya organisasi yang ada untuk mencapai tujuan (*goals*) yang telah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri.

B. 34 Pengertian Pendidikan Menurut Para Ahli

Pendidikan diartikan sebagai suatu proses belajar bagi individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman tentang objek-objek tertentu yang lebih tinggi dan spesifik. Ilmu yang diperoleh secara formal mengakibatkan individu memiliki pola pikir dan perilaku yang sesuai dengan pendidikan yang diperolehnya (Kamus Besar

Bahasa Indonesia, 1991). Secara terminologi para pakar mendefinisikan pendidikan secara beragam, diantaranya:

1. Aristoteles (384 SM-322 SM)

Pendidikan adalah proses melatih manusia untuk mencapai tujuannya dengan menjalankan semua kemampuan sepenuhnya sebagai anggota masyarakat”.

“Education is the process of training man to fulfill his aim by exercising all the faculties to the fullest extent as a member of society”.

2. Plato (428-427SM)

Pendidikan adalah kapasitas untuk merasakan kesenangan dan kesakitan pada saat yang tepat. Hal itu bertumbuh dan berkembang dalam jiwa murid tentang keindahan dan semua kesempurnaan yang mereka mampu.

“Education is the creation of a sound mind in a sound body. It develops man's faculty, especially his mind so that he may be able to enjoy the contemplation of supreme truth, goodness and beauty of which perfect happiness essentially consists.”

3. Socrates (469 SM-399 SM)

Pendidikan berarti memunculkan ide-ide validitas universal yang terpendam dalam pikiran setiap orang.

“Education means the bringing out of the ideas of universal validity which are latent in the mind of every man.”

4. John Stuart Mill (filosuf Inggris, 1806-1873 M)
Menjabarkan bahwa pendidikan itu meliputi segala sesuatu yang dikerjakan oleh seseorang untuk dirinya atau yang dikerjakan oleh orang lain untuk dia, dengan tujuan mendekatkan dia kepada tingkat kesempurnaan.
5. Al-Ghazali (1058-1111)
Pendidikan merupakan proses me-manusia-kan manusia sejak masa kejadiannya sampai akhir hayatnya melalui berbagai ilmu pengetahuan yang disampaikan dalam bentuk pengajaran secara bertahap, dimana proses pengajaran itu menjadi tanggung jawab orang tua dan masyarakat menuju pendekatan diri kepada Allah sehingga menjadi manusia sempurna.
6. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)
Pendidikan manusia dimulai sejak kelahirannya; sebelum dia bisa berbicara, sebelum dia bisa mengerti dia sudah diinstruksikan. Pengalaman adalah cikal bakal dari pendidikan yang sempurna.
"Education of man commences at his birth; before he can speak, before he can understand he is already instructed. Experience is the forerunner of the perfect."
7. Immanuel Kant (1724-1804)
Pendidikan adalah upaya untuk membangun "kondisi-kondisi yang memungkinkan" (*die Bedingungen der Moeglichkeit*) terciptanya kreativitas di segala bidang.

8. Jhon Dewey (1859-1952)

Pendidikan adalah satu dengan bertumbuh; ia tidak memiliki akhir di luar dirinya sendiri. (Pendidikan adalah segalanya bersama dengan pertumbuhan; pendidikan itu sendiri tidak memiliki tujuan akhir di belakangnya).

"Education is all one with growing; it has no end beyond itself. (Education is everything along with growth; education itself has no final destination behind him)"

9. Bertrand Russell (1872-1970)

Pendidikan adalah suatu proses untuk memberi makna dari segala sesuatu, dan bukan untuk menguasainya (manusia dan alam). Pendidikan juga adalah proses untuk menciptakan warga negara yang bijak dan masyarakat yang bebas (*wise citizens and free society*).

10. Albert Einstein (1879-1955)

Pendidikan adalah apa yang tersisa setelah seseorang melupakan apa yang ia pelajari di sekolah.

11. Ki Hadjar Dewantara (1889-1959)

Pendidikan merupakan tuntutan yang terus meningkat dalam kehidupan anak-anak. Idennya adalah bahwa pendidikan mengarahkan semua kekuatan alam yang ada pada peserta didik sehingga sebagai manusia dan anggota masyarakat dapat mencapai keselamatan dan kegembiraan hidup yang setinggi-tingginya.

12. Nelson Mandela (1918-2013)

Pendidikan adalah senjata yang paling ampuh yang bisa anda gunakan untuk mengubah dunia.

13. Noam Chomsky (1928)

Pendidikan adalah tulang punggung dari masyarakat yang beradab. Di dalam masyarakat demokratis, pendidikan memainkan peranan penting untuk menciptakan, menyebarkan, dan merawat prinsip-prinsip ideal demokrasi.

14. M.J. Langeveld

Pendidikan adalah setiap interaksi yang terjadi setiap pergaulan yang terjadi antara orang dewasa dengan anak merupakan suatu bidang atau keadaan dimana pekerjaan pendidikan berlangsung.

"Education is every interaction that happens is every association that occurs between adults with children is a field or a state where the educational work in progress"

15. Prof H. Mahmud Yunus

Pendidikan adalah upaya yang sengaja dipilih untuk mempengaruhi dan membantu anak dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, jasmani dan moral yang secara bertahap dapat mengantarkan anak ke tujuan yang tertinggi. Agar sang anak hidup bahagia, dan semua yang dilakukannya (dia lakukan) dapat bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat.

"Education efforts that are deliberately chosen to influence and assist children with the aim of improving knowledge, physical and morals that can gradually deliver the child to the highest goal."

16. H. Horne

Horne mengartikan pendidikan dalam arti luas yakni sebagai suatu perangkat yang dengannya suatu kelompok sosial terus memperbaharui diri, dan mempertahankan ide-idenya.

"In the broadest sense, education is the device by which a social group continued existence renew yourself, and defend his ideas."

17. Kohnstamm dan Gunning (1995)

Pendidikan adalah kombinasi dari pertumbuhan dan perkembangan manusia dengan warisan sosial.

"Education is a combination of growth and human development with social legacy"

18. Stella van Petten Henderson

Pendidikan adalah proses pembentukan diri dan penentuan nasib sendiri secara etis, sesuai hati nurani. Dengan kata lain, pendidikan adalah pembentukan hati nurani.

"Education is a process of self-formation and self-determination ethically, conformed conscience; Education is the formation of conscience."

19. Melmambessy Moses (2012:18-36)

Pendidikan adalah proses pengalihan pengetahuan secara sistematis dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan oleh para ahli. Dengan adanya transfer pengetahuan tersebut diharapkan dapat merubah sikap tingkah laku,

kedewasaan berpikir dan kedewasaan kepribadian ke dalam pendidikan formal dan pendidikan informal.

20. Kimani (2011:17)

Manajemen pendidikan adalah bidang studi terapan, mengacu pada penerapan teori dan praktik manajemen pada bidang pendidikan atau lembaga pendidikan.

21. Syarif (1976:7)

Manajemen pendidik adalah mendayagunakan sumber-sumber "personil maupun materiil" secara efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya pendidikan.

22. Sutisna (1979:2-3)

Manajemen pendidikan adalah merupakan keseluruhan proses yang membuat sumber-sumber personil da materiil sesuai yang tersedia dan efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan bersama, ia mengerjakan fungsi-fungsi dengan jalan mempengaruhi perbuatan orang-orang.

23. Made Pidarta (1988:4)

Manajemen pendidikan diartikan aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

24. Soebagio Atmodiwirio (2003:23)

Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga kependidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

25. Engkoswara (2001:2)
Manajemen pendidikan merupakan suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
26. Purwanto dan Djojopranoto (1981:14)
Manajemen pendidikan adalah merupakan suatu usaha bersama yang dilakukan untuk mendayagunakan semua sumber daya baik manusia, uang, bahan dan peralatan serta metode untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
27. Daryanto (1998:8)
Manajemen pendidikan adalah suatu cara bekerja dengan orang-orang dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif.
28. Menurut Sagala (2005:27)
Manajemen pendidikan adalah penerapan ilmu manajemen dalam dunia pendidikan atau sebagai penerapan manajemen dalam pembinaan, pengembangan dan pengendalian usaha dan praktik-praktik pendidikan.
29. Teguh Triwiyanto (2004:23-24)
Pendidikan adalah usaha menarik sesuatu di dalam manusia sebagai upaya memberikan pengalaman belajar terprogram dalam bentuk pendidikan formal,

nonformal, dan informal di sekolah, dan luar sekolah, yang berlangsung seumur hidup.

30. Yudiana dan Subroto (2010:23)

Pendidikan adalah proses menolong, membimbing, mengarahkan, dan mendorong individu agar tumbuh dan berkembang sesuai dengan tahap-tahap perkembangannya, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

31. Poerbakawatja dan Harahap (dalam Sagala, 2006:3)

Pendidikan meliputi semua perbuatan dan usaha dari generasi tua untuk mengalihkan pengalaman, kecakapan dan keterampilannya kepada generasi muda sebagai usaha untuk menyiapkan agar dapat memenuhi fungsi hidupnya baik jasmani maupun rohani.

32. Castetter (1996:198)

Menurut Casteter bahwa "*educational administration is a social proses that take place within the context of social system*". Manajemen pendidikan lebih mengarah pada kepentingan sosial, yaitu sebagai suatu proses sosial dan interaksi orang-orang.

33. Carter V. Good

Mengartikan pendidikan sebagai suatu proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku yang berlaku dalam masyarakat. Proses dimana seseorang dipengaruhi oleh lingkungan yang dipimpin khususnya di dalam lingkungan

sekolah sehingga dapat mencapai kecakapan sosial dan dapat mengembangkan kepribadian.

34. Edgar Dalle

Pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat, dan pemerintah melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan, yang berlangsung di sekolah dan di luar sekolah sepanjang hayat untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat mempermainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tetap untuk masa yang akan datang.

C. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan namun, terdapat perbedaan istilah di dalamnya diantaranya yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Dalton E.M.C. Farlan (1990)

Fungsi manajemen adalah menyangkut perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengawasan (*controlling*).

2. George R. Terry (1990)

Fungsi manajemen adalah menyangkut perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian (*planning, organizing, actuating, controlling*).

3. John F. Mee

Fungsi manajemen diantaranya adalah menyangkut perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan

pengendalian (*planning, organizing, motivating dan controlling*).

4. Henry Fayol

Ada lima fungsi manajemen menurut H. Fayol yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*), merupakan sebuah perencanaan yang berkaitan dengan tujuan serta target perusahaan untuk mencapai hasil yang sempurna.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), merupakan sebuah pengorganisasian beberapa hal agar mewujudkan tujuan perusahaan.
- c. Pengarahan (*commanding*), yaitu seseorang yang bertugas untuk memberikan arahan kepada seluruh karyawannya agar dapat memperoleh hasil yang diharapkan.
- d. Pengawasan (*controlling*), yaitu suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengawasi berbagai macam kegiatan yang dilakukan agar tidak terjadi kesalahan yang tak diinginkan.
- e. Pengkoordinasian (*coordinating*), yaitu melaksanakan berbagai aktivitas agar tidak adanya kekacauan.

5. Ernest Dale

Fungsi manajemen menyangkut *planning* (perencanaan), *organising* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan kerja), *directing* (pengarahan), *inovation* (inovasi), *reporting* (penyajian laporan), dan *controlling* (pengawasan).

6. H. Koonts dan O'Donnel (1991)
Fungsi manajemen menyangkut *planning* (perencanaan), *organising* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan kerja), *directing* (pengarahan), dan *controlling* (pengarahan).
7. Wiliam Newman
Fungsi manajemen menyangkut *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *assembling resource* (pengumpulan sumber), *supervising* (pengendalian), dan *controlling* (pengendalian).
8. S. P Siagian
Fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian motivasi (*motivating*), pengendalian (*controlling*) dan yang terakhir yaitu pemberian evaluasi (*evaluating*).
9. Richard L. Daft
Manajemen adalah sebuah proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Pada dasarnya fungsi manajemen adalah perencana, pengorganisasian, *leading* dan *controlling*.
10. Odway Tead
Manajemen merupakan sebuah proses dan kegiatan pelaksanaan usaha memimpin dan menunjukkan arah penyelenggaraan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurutnya fungsi manajemen terletak pada *leading* dan pengarahan.

11. The Liang Gie

Manajemen merupakan sebuah unsur yang menjadi serangkaian kegiatan untuk menggerakkan karyawan-karyawan dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan bisa benar-benar tercapai. Liang Gie menitikberatkan fungsi manajemen pada *balancing* yakni keseimbangan antara pergerakan bawahan dan penggunaan serta pengolahan fasilitas yang tersedia.

12. Luther Gullick (1937)

Terdapat beberapa fungsi manajemen yang diungkapkan oleh Luther Gullick, yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*) yaitu; kegiatan pemilihan serta penentuan dari semua kegiatan dan sumber daya yang dilakukan di masa depan agar dapat mewujudkan tujuan tertentu.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu; suatu pembagian tugas yang terjadi antara orang-orang yang terlibat di dalam sistem kerja sama atau tim di perusahaan.
- c. Penempatan (*Staffing*) yaitu; suatu kegiatan yang digunakan untuk menunjuk, memilih, mempromosikan serta mengelola staf.
- d. Pengarahan (*Directing*) yaitu; pemberian penjabaran, instruksi, pertimbangan dan pengarahan yang melibatkan para petugas

sehingga semua pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.

- e. Koordinasi (*Coordinating*) yaitu; berbagai kegiatan yang dilakukan untuk menghindari berbagai kekacauan dan minimnya pembagian waktu dengan cara menyelaraskan pekerjaan yang ada sehingga dapat bekerja secara sinergis.
- f. Laporan (*Reporting*) yaitu; memberikan sebuah informasi kepada manajer sehingga orang yang terlibat dapat mengikuti perkembangan serta kemajuan pekerjaan yang dilaksanakan.
- g. Penganggaran (*Budgeting*) yaitu; pengawasan organisasi yang dilakukan melalui sebuah perencanaan pajak serta akuntansi berdasarkan dengan biaya yang diminta oleh suatu perusahaan.

13. T. Hani Handoko

Manajemen merupakan proses bekerja bersama demi menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai sebuah tujuan organisasi dengan sebuah pelaksanaan dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Handoko memiliki perbedaan dengan ahli lainnya dalam menjelaskan fungsi manajemen, yakni dalam manajemen juga harus ada fungsi penyusunan personalia dan kepemimpinan.

14. Marry Parker Follet

Manajemen merupakan sebuah seni guna melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Jadi

menurut Parker manajemen memiliki sebuah fungsi utama untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain agar bisa bekerja bersama-sama.

15. Eiji Ogawa

Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan oleh sebuah organisasi dan serta sebelumnya sudah menetapkan tujuan atau sasaran yang mereka inginkan dan bisa disempurnakan setiap saat sesuai dengan perubahan kondisi yang ada. Dari kesemuanya sebenarnya sama mengacu pada (*planning, organizing, actuating, dan controlling*), perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

16. Lyndal F. Urwick Also

Pendapat Lyndal F. Wrwick Also tentang fungsi manajemen sebagai fungsi *staffing* (penempatan), *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *controlling* (pengendalian), *commanding* (pengarahan), dan *coordinating* (mengoordinasikan).

17. Daft R.L (1991:5)

Ada dua makna yang paling penting dalam fungsi manajemen yakni; "(1) *the four-function planning, organizing, leading, and controlling, and (2) the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner*". Bila penjabaran fungsi manajemen dari dua pandangan di atas dimasukkan dalam definisi,

maka fungsi manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dalam pengelolaannya.

Fungsi manajemen menurut beberapa ahli di atas menunjukkan bahwa ini adalah bidang studi yang kompleks. Untuk mengetahui sifat sebenarnya dari kompleksitas manajemen, perlu diketahui bahwa ada kedalaman, keluasan, dan ketinggian lembaga. Manajemen tidak terjadi pada satu tingkat, juga tidak semua manajer melakukan kedalaman kapasitas yang sama di setiap area fungsional.

D. Prinsip dan Tujuan Manajemen

Prinsip manajemen memainkan peran kunci dalam memberikan wawasan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang efisien. Prinsip-prinsip ini menambah pengetahuan dan kemampuan mereka untuk menghadapi berbagai situasi dan juga membantu dalam menangani masalah yang berulang. Dengan demikian berperan dalam meningkatkan efisiensi manajerial.

Sebuah prinsip manajerial adalah luas dan umum pedoman yang mengatur pengambilan keputusan dan perilaku dalam suatu kelompok atau organisasi. Prinsip-prinsip ini secara luas berkaitan dengan perilaku, pemikiran, dan tindakan manusia yang tidak pernah statis dan tidak kaku seperti prinsip-prinsip yang mengatur sains atau disiplin ilmu lainnya. Prinsip-prinsip ini merupakan

pedoman yang digunakan saat menerapkan teknik-teknik manajemen. Menurut Henry Fayol (1841-1952) ada 14 prinsip dalam manajemen (gambar 2).



Gambar 1. *Fayol's 14 Principles of Management*

Keberhasilan sebuah manajemen tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen yang menjadi dasar-dasar dan nilai pada manajemen itu sendiri. Henry Fayol, berpendapat, bahwa prinsip-prinsip dalam manajemen sebaiknya bersifat lentur dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Uraian prinsip manajemen menurut Fayol (gambar 1) adalah sebagai berikut:

1. *Division of Work* (pembagian kerja)

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/

objektif, bukan emosional subjektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*. Dengan adanya prinsip *the right man in the right place* akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja.

2. *Authority* (wewenang dan tanggung jawab)

Wewenang dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*) harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya. Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban.

3. *Discipline* (disiplin)

Disiplin (*Discipline*) merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya.

4. *Unity of command* (kesatuan dalam perintah)

Karyawan harus tahu kepada siapa dirinya harus bertanggungjawab sesuai dengan wewenang yang diperoleh. Dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas

yang dipercayakan kepadanya, seorang karyawan harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik.

5. *Unity of direction* (kesatuan arah)

Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) tidak dapat terlepas dari Pembagian kerja (*Division of work*), Wewenang dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*), Disiplin (*Discipline*), serta Kesatuan perintah (*Unity of command*). Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya.

6. *Subordination of Individual Interest to General Interest* (mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan sendiri)

Setiap karyawan dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil-tidaknya kepentingan organisasi. Tujuan organisasi harus diutamakan atas kepentingan individu atau sekelompok individu dalam organisasi. Pada dasarnya, prinsip ini mengusulkan itu karyawan harus mengorbankan kepentingannya untuk kebaikan organisasi. Jadi, sebuah organisasi harus mempekerjakan hanya individu yang berkomitmen

penuh untuk tujuannya dan bersedia untuk segera mematuhi mandat.

7. *Remuneration* (pemberian upah bagi pekerja)

Prinsip *more pay for more prestige* (upaya lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi perlu diterapkan, sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan ketidakdisiplinan dan kemalasan dalam bekerja. Gaji atau upah bagi karyawan merupakan kompensasi yang menentukan tercapainya tujuan dan keberhasilan dalam suatu pekerjaan. Dalam prinsip penggajian dipikirkan cara agar karyawan dapat bekerja dengan tenang, menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja.

8. *Centralization* (sentralisasi)

Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang ini juga tidak menghilangkan asas pelimpahan wewenang (*delegation of authority*). Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak ada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak.

9. *Scalar chain* (rantai perintah)

Harus ada rantai komando yang jelas dari atas ke bawah organisasi. Semua karyawan harus mengikuti rantai komando ini. Ini membantu memastikan arus

informasi yang teratur dan konsisten dengan prinsip kesatuan perintah. Dengan adanya prinsip ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa mereka harus bertanggung jawab dan dari siapa mereka mendapat perintah. Pembagian kerja menimbulkan adanya atasan dan bawahan. Bila pembagian kerja ini mencakup area yang cukup luas akan menimbulkan hierarki.

10. *Order* (ketertiban)

Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang.

11. *Equity* (keadilan)

Keadilan dan kejujuran terkait dengan moral karyawan dan tidak dapat dipisahkan. Keadilan dan kejujuran harus ditegakkan mulai dari atasan karena atasan memiliki wewenang yang paling besar. Keadilan dan kejujuran merupakan salah satu syarat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

12. *Stability of tenure of personnel* (kestabilan masa kerja pekerja)

Sebagai makhluk sosial manusia yang berbudaya memiliki keinginan, perasaan dan pikiran. Apabila

keinginannya tidak terpenuhi, perasaan tertekan dan pikiran yang kacau akan menimbulkan guncangan dalam bekerja. Dalam setiap kegiatan kestabilan karyawan harus dijaga sebaik-baiknya agar segala pekerjaan berjalan dengan lancar. Kestabilan karyawan terwujud karena adanya disiplin kerja yang baik dan adanya ketertiban dalam kegiatan.

13. *Initiative* (inisiatif)

Inisiatif mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Setiap penolakan terhadap prakarsa karyawan merupakan salah satu langkah untuk menolak gairah kerja. Manajer yang bijak akan menerima dengan senang hati prakarsa-prakarsa yang dilahirkan karyawannya.

14. *Esprit de corps* (semangat jiwa kesatuan).

Semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Manajer yang memiliki jiwa kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corps*), sedangkan manajer yang suka memaksa dengan cara-cara yang kasar akan melahirkan *friction de corps* (perpecahan dalam korup)

dan membawa bencana. Karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik.

Banyak ahli teori manajemen telah merumuskan tujuan manajemen dilaksanakan. Peter Drucker (1954) seorang bapak manajemen modern, tujuan manajemen dari manajemen itu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Koordinasi

Koordinasi adalah fungsi penting dari manajemen. Hal ini memungkinkan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing elemen perusahaan digabungkan untuk kemajuan tujuan kolektif perusahaan. Sebagian besar prinsip manajemen bertujuan untuk memastikan fungsi ini dan memfasilitasi koordinasi.

2. Memastikan Efisiensi

Semua prinsip manajemen bertujuan untuk memastikan efisiensi bisnis secara keseluruhan. Prinsip manajemen memberikan pedoman tentang bagaimana tugas harus diselesaikan untuk meningkatkan efisiensi.

3. Memastikan Kepatuhan terhadap Rencana dan Pengendalian

Prinsip-prinsip manajemen seperti sentralisasi dan desentralisasi adalah memastikan bahwa rencana yang diperlukan untuk perusahaan dirumuskan pada tingkat yang berbeda dengan tingkat kepentingan yang berbeda. Kemudian juga memfasilitasi memastikan

kepatuhan terhadap rencana dengan mengendalikan melalui prinsip-prinsip seperti Otoritas dan Tanggung Jawab, Disiplin dan sebagainya.

4. Disiplin dan Moral

Manajemen mempertahankan disiplin dan meningkatkan moral karyawan dengan menerapkan prinsip-prinsip desentralisasi dan pendelegasian wewenang. Ini memotivasi karyawan melalui berbagai insentif. Ini membantu dalam menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang lebih baik.

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Hu Juneja (2011) tujuan utama dari manajemen adalah:

1. Mendapatkan hasil maksimum dengan upaya minimum
Tujuan utama manajemen adalah untuk mengamankan keluaran maksimum dengan upaya dan sumber daya yang amat minimum. Manajemen pada dasarnya berkaitan dengan pemikiran dan pemanfaatan sumber daya manusia, material dan keuangan sedemikian rupa sehingga akan menghasilkan kombinasi terbaik. Kombinasi ini menghasilkan pengurangan berbagai biaya.
2. Meningkatkan efisiensi faktor-faktor produksi
Melalui pemanfaatan yang tepat dari berbagai faktor produksi, efisiensinya dapat ditingkatkan sampai batas tertentu yang dapat diperoleh dengan mengurangi pembusukan, pemborosan dan segala jenis kerusakan,

yang pada gilirannya akan menghemat waktu, usaha dan uang yang penting untuk pertumbuhan dan kemakmuran lembaga.

3. Kemakmuran maksimal untuk pemberi kerja dan karyawan

Manajemen memastikan kelancaran dan fungsi lembaga yang terkoordinasi. Hal ini pada gilirannya membantu dalam memberikan manfaat maksimal kepada karyawan dalam bentuk kondisi kerja yang baik, sistem pengupahan yang sesuai, rencana insentif di satu sisi dan keuntungan yang lebih tinggi bagi pemberi kerja di sisi lain.

4. Perbaikan manusia dan keadilan sosial

Manajemen berfungsi sebagai alat untuk mengangkat dan memperbaiki masyarakat. Melalui peningkatan produktivitas dan lapangan kerja, manajemen memastikan standar hidup yang lebih baik bagi masyarakat. Ini memberikan keadilan melalui kebijakan seragamnya.

Douglas (1963:13-17) merumuskan prinsip-prinsip manajemen pendidikan sebagai berikut 1) memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja; 2) mengoordinasikan wewenang dan tanggung jawab; 3) memberikan tanggung jawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifatsifat dan kemampuannya; 4) mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia; dan 5) relativitas nilai-nilai. Prinsip-prinsip tersebut memiliki esensi bahwa manajemen

dalam ilmu dan praktiknya harus memperhatikan tujuan, orang-orang, tugas-tugas ~ 13 ~ dan nilai-nilai. Tujuan dirumuskan dengan tepat sesuai dengan arah organisasi, tuntunan zaman, dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan suatu organisasi dapat dijabarkan dalam bentuk visi, misi, dan sasaran-sasarannya.

Drucker (1995) melalui MBO (*Management by Objective*) memberikan gagasan prinsip manajemen berdasarkan sasaran sebagai suatu pendekatan dalam perencanaan. Penerapan pada manajemen pendidikan adalah bahwa kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas, dan stakeholder untuk merumuskan visi, misi, dan objektif dinas pendidikan. Tujuh langkah MBO antara lain 1) menentukan hasil akhir apa yang ingin dicapai oleh sekolah; 2) menganalisis apakah hasil itu berkaitan dengan tujuan sekolah; 3) berunding menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan; 4) menetapkan kegiatan apa yang tepat untuk mencapai sasaran; 5) menyusun tugas-tugas untuk mempermudah mencapai sasarannya; 6) menentukan batas-batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan; 7) lakukan monitoring dan buat laporan.

E. Unsur-Unsur Manajemen

Memahami unsur-unsur manajemen (*tools of management*) sangat diharuskan setiap manajer. Karena unsur manajemen yang ada diorganisasi itulah yang harus diatur sedemikian rupa. Sehingga dapat diketahui unsur yang manakah yang belum atau kurang atau tidak ada.

Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari orang (*men*), uang (*money*), metode (*methods*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machines*), pasar (*market*) di singkat menjadi 6M.

1. *Man* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/ pelaksanaan.
2. *Money* yaitu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Material* yaitu bahan-bahan yang dipergunakan untuk pencapaian tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.
7. *Minute* yaitu waktu atau target untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Unsur-unsur manajemen tersebut mempunyai sifat interdependensi artinya unsur satu dengan lain akan lebih mempunyai arti yang signifikan manakala semua unsur itu bersinergi dan mempunyai nilai urgensi yang sangat menentukan suksesnya suatu organisasi. Dalam implementasi unsur-unsur tersebut akan mempunyai nilai kurang jika ditetapkan secara asal. Untuk itu implementasi sistem perlu digunakan dalam penetapan unsur-unsur manajemen dalam sebuah organisasi.

Menurut Kertonegroho dalam Abdul Halim Nasution, dkk. (2010:9) menjelaskan, dalam usaha untuk mencapai tujuan, manajemen menggunakan berbagai sumber daya atau faktor produksi yang tersedia dengan cara yang efektif dan efisien, sumber atau faktor tersebut adalah *men*, *material*, *machines*, *methods*, *money*, dan *market*. Sumber atau faktor-faktor tersebut diatur oleh manajemen agar mempunyai daya guna dan dapat berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinir dalam mencapai tujuan subsistem mampu mencapai tujuan sistem dari sebuah lembaga secara optimal.

Manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya organisasi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku administrator/manajer menggunakan pengaruhnya terhadap anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain organisasi adalah wadah operasional aktivitas manajemen. Karena di dalam proses manajerial ada sejumlah unsur manusia, barang-barang, mesin, metode, uang dan pasar. Keenam unsur tersebut memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama pencapaian tujuan secara efektif.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, bidang-bidang manajemen tersebut adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia yang berkembang menjadi ilmu yang berdiri dari unsur manajemen manusia (*men*).

2. Manajemen permodalan/pembelajaran (*unsure money*).
3. Menjamin akuntansi biaya (*unsure materials*).
4. Manajemen produk (*unsure machines*).
5. Method adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen meningkatkan.

Fayol merupakan ahli manajemen generasi awal, banyak yang menggelarnya sebagai bapak manajemen (Rahman, 2012), ia hidup dari tahun 1841-1925. Menurut Fayol fungsi manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dilakukan dalam beberapa proses tahapan yaitu: *planning, organizing, command, coordination*, dan *control*.

Meskipun teori Fayol sudah sangat tua, namun teorinya tetap berkontribusi besar pada penerapan manajemen modern secara umum di seluruh dunia saat ini (McNamara, 2009). Alasan penulis mengutip teori manajemen George Robert Terry dikarenakan teorinya sangat populer di Indonesia. Menurut Terry proses manajemen dilakukan dalam empat langkah, yaitu (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *actuating* (pelaksanaan), dan (4) *controlling* (pengawasan dan evaluasi) atau sering disingkat dengan POAC (Terry, 1968).



Gambar 2. *Concept of Function Management*
George R. Terry (George Robert Terry & Franklin, 1968)

BAB 2

MANAJEMEN PENDIDIKAN ABAD 21



A. Pengertian Manajemen Pendidikan

Peter Drucker (Indrajit & Djokopranoto, 2006:30) mengatakan bahwa: *"I am not comfortable with the world manager anymore because it implies subordinates."* Manajer yang suka memerintah dalam memimpin sudah tidak diperlukan lagi dalam sistem manajemen abad 21. Manajer yang dibutuhkan adalah sebagai seorang pemimpin tim dan fasilitator yang selalu fokus dalam mengarahkan organisasi dan timnya pada visi dan misi organisasi. Begitu juga halnya dengan pemimpin pendidikan, bahwa menjadi seorang pemimpin tim dan fasilitator atau sering disebut dengan *leader* yang tetap menjaga dan timnya tetap pada visi dan misi yang dipimpinya.

Ciri-ciri manajemen abad 21 sebagaimana dikatakan Indrajit & Djokopranoto (2006: 30-31) adalah:

1. Manajemen harus berhubungan dengan kompetisi global, bukan lagi lokal dan regional.
2. Manajemen harus menyadari bahwa internasionalisasi sudah terdesak oleh globalisasi.
3. Manajemen dewasa ini lebih berbasis teknologi, terlebih lagi teknologi informasi.

4. Karyawan lebih merupakan mitra daripada bawahan.
5. Para manajer harus mengelola perubahan.
6. Kewirausahaan mendorong kemajuan ekonomi.
7. Kerjasama tetap merupakan suatu kebutuhan dan keharusan.
8. Keragaman harus dikelola
9. Para manajer harus mengubah budaya organisasi.

Kita pernah mendengar istilah Guru adalah jantung dari proses pembelajaran. Mereka sangat mempengaruhi kualitas pendidikan yang diterima anak-anak di sekolah dan pada akhirnya hasil belajar mereka. Oleh karena itu, manajemen guru yang efektif sangat penting untuk keberhasilan setiap sistem pendidikan. Namun, pemerintah menghadapi tantangan yang semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir saat mengelola staf pengajar mereka. Untuk memperluas akses pendidikan dengan cepat, negara-negara menempatkan sistem manajemen personalia mereka di bawah tekanan yang cukup besar. Ketidakhadiran guru, atrisi tinggi dan motivasi rendah adalah beberapa isu yang dihadapi oleh para perencana pendidikan dengan satu atau lain cara di hampir semua negara di seluruh dunia (UNESCO, 2009b).

Pendidikan di Indonesia diatur dengan cara membuat delapan standar minimal yang harus dipenuhi oleh setiap sekolah yang ada (M. Prawiro, 2018). Delapan standar tersebut adalah: (1) standar isi, (2) standar kompetensi lulusan, (3) standar proses pendidikan (4) standar sarana dan prasarana, (5) standar pengelolaan, (6) standar

pembiayaan pendidikan, (7) standar penilaian pendidikan, (8) standar pendidik dan tenaga kependidikan (Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, Tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, 2015).

Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa guru adalah pendidik sekaligus sumber daya utama dari sistem pendidikan dan membutuhkan manajemen khusus. Pertanyaannya adalah mengapa manajemen guru begitu penting?

Manajemen guru adalah komponen manajemen sumber daya manusia, yang didefinisikan sebagai pencarian yang paling cocok antara sumber daya manusia dan kebutuhan organisasi, dari segi kuantitas dan kualitas. Fungsi manajemen guru meliputi rekrutmen, pelatihan dan motivasi personel, penempatan mereka dan pembentukan norma kepegawaian, negosiasi upah dan pengaturan gaji, tindak lanjut dan evaluasi kinerja, perencanaan kebutuhan masa depan, pengembangan sistem komunikasi atau sekali lagi membuat peluang. tersedia untuk pengembangan pribadi dan profesional (UNESCO, 2009a; Halliday, 1995).

Manajemen guru memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan agenda Pendidikan (Commonwealth Secretariat, 2017), seperti yang digarisbawahi oleh deklarasi Incheon. Guru memiliki pengaruh yang kuat terhadap

kualitas pendidikan dan kinerja guru bergantung pada manajemen personalia yang khusus. Misalnya, manajemen guru yang buruk dapat menyebabkan guru malas masuk kelas, selain itu gaji yang rendah, berdampak sangat negatif pada motivasi guru. Hal ini dapat mengakibatkan peningkatan ketidakhadiran dan kepergian sukarela, yang secara langsung mempengaruhi kualitas pendidikan dan hasil siswa (UNESCO, 2009a). Aspek lain dari manajemen guru, seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi juga berdampak pada kualitas dan efektivitas sistem pendidikan.

Peran kunci dari manajemen guru juga menyangkut soal pengendalian publik. Faktanya, guru mewakili setengah atau lebih dari pegawai negeri sipil dan gaji mereka rata-rata 70% dari pengeluaran anggaran operasional Kementerian Pendidikan (UNESCO, 2009a). Manajemen guru yang tidak efektif bisa jadi sangat mahal. Selain itu, pertanyaan tentang keseimbangan antara biaya yang diwakili oleh guru dan kualitas mereka yang terkait khususnya dengan daya tarik profesinya dan dengan gaji yang ditawarkan, harus menjadi inti dari manajemen guru. Hal ini sangat penting di negara berkembang yang terus menghadapi kebutuhan tambahan yang tinggi akan guru.

Oleh karena itu, manajemen guru mempengaruhi biaya, alokasi dan pemanfaatan guru serta motivasi dan kinerjanya. Untuk mengatasi banyak tantangan yang dihadapi di negara berkembang, pendekatan global, koheren dan berwawasan harus diadopsi. Manajemen guru yang efektif, berdasarkan perencanaan yang memadai atas kebutuhan kepegawaian, perekrutan yang layak, pelatihan,

penggajian, penempatan dan kebijakan karier, sistem pemantauan dan informasi yang memadai serta aturan, struktur dan prosedur yang tepat, adalah kunci untuk pengoperasian yang efektif dari setiap sistem pendidikan dan untuk kepuasan personel (UNESCO, 2009a).

B. Mutu Pendidikan Abad 21

Saat ini, Indonesia sedang berjuang untuk menyediakan pendidikan yang inklusif dan berkualitas. Kualitas pendidikan merupakan perhatian yang mendesak dalam pendidikan tinggi Indonesia. Kekurangan yang ada diperburuk oleh pertumbuhan sistem yang cepat dan menjamurnya penyedia swasta berkualitas rendah yang menyerap lonjakan permintaan. Pada tahun 2017, bank dunia mencatat bahwa hanya 65 institusi yang memperoleh tingkat akreditasi tertinggi di Indonesia, sementara kualitas di institusi lainnya bervariasi dan beberapa tidak memiliki program terakreditasi sama sekali.

Menurut Edward Sallis dalam bukunya "*Total Quality Management in Education*" mendefinisikan mutu adalah hal-hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas yang paling penting. Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit di ukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, jadi tidak heran jika ada dua pakar yang tidak memiliki

kesimpulan yang sama tentang bagaimana menciptakan institusi yang baik (Sallis, 2015).

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional yang dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Selanjutnya, output pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah. Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan pada keberhasilan siswa. Dengan kata lain, program perbaikan sekolah dilakukan lebih secara kreatif dan konstruktif (Zahroh, 2014).

1. Pengertian Mutu Pendidikan Menurut Para Ahli

Beberapa konsep mutu yang diutarakan oleh Hadis & Nurhayati (2012) dalam bukunya "Manajemen Mutu Pendidikan" menurut para ahli yaitu:

- a. Menurut Juran (1993), mutu produk ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun (Juran, 1993).

- b. Menurut Crosby (1979:58) mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang dipersyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi (Crosby, 1979:58).
- c. Menurut Deming (1982:176) mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.
- d. Menurut Feigenbaum (1986:7) mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan.
- e. Garvi dan Davis (1994) menyatakan mutu ialah suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- f. Menurut Rusman (2009:555) antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan

lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya.

- g. Menurut Hari Sudradjad (2005:17) pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli di atas jelas bahwa mutu pendidikan adalah suatu pilar untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Dimana mana suatu masa depan bangsa itu terletak pada keberadaan kualitas pendidikan yang berada pada masa kini. Suatu pendidikan yang berkualitas akan muncul apabila terdapat manajemen sekolah yang bagus. Mutu juga merupakan suatu ajang berkompetisi yang sangat penting, karena itu merupakan suatu wahana untuk meningkatkan mutu produk layanan jasa. Dengan demikian, mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu adalah penting, sebagai upaya peningkatan masa depan bangsa sekaligus sebagian dari produk layanan jasa.

Secara konseptual Sallis (1993:22) menegaskan bahwa konsep mutu pendidikan suatu gagasan yang dinamis mengandung dua macam konsep yaitu konsep absolut

dan konsep relatif. Dalam keseharian konsep mutu lebih merupakan konsep absolut, yang mengandung makna kebaikan, keindahan dan kebenaran, bersifat ideal tanpa kompromi, dengan standar tertinggi sehingga dikagumi banyak orang dan sedikit yang mampu memilikinya.

Sa`ud (2006) dalam mengemukakan bahwa perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan perlu dilakukan dalam kerangka mutu, baik inisiatif sendiri dan melibatkan pihak eksternal. Pendekatan penjaminan mutu itu penting agar pendidikan dapat mengelola sumber daya secara optimal untuk menjamin mutu layanan akademik dan akuntabilitas pendidikan bagi stakeholders.

2. Karakteristik Mutu Pendidikan

Husaini Usman (2006:254) memberikan karakteristik mengenai mutu pendidikan yaitu sebagai berikut:

- a. Kinerja (*performa*), kinerja berkaitan dengan kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan yang meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan edukatif yang baik ini ditandai dengan hasil belajar yang tinggi.
- b. Waktu wajar (*timelines*), yaitu selesai dengan waktu wajar yaitu memulai dan mengakhiri pelajaran dengan tepat waktu, waktu ulangan tepat, batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar.
- c. Handal (*reliability*), yaitu pelayanan prima dan tahan lama guru jarang sakit, kerja keras guru bertahan dari tahun ke tahun, sekolah menjadi juara bertahan.

- d. Daya tahan (*durability*), tahan banting yaitu meskipun krisis moneter sekolah tetap bertahan, siswa dan guru tidak putus asa dan sehat.
- e. Indah (*aesthetics*), misalnya sekolah ditata dengan menarik, taman yang dipelihara dengan baik, guru-guru membuat media pendidikan yang menarik, warga sekolah berpenampilan rapi.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*), menjunjung nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, baik warga intern atau ekstern sekolah, demokratis dan menghargai profesionalisme.
- g. Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai, misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu, penjelasan guru mudah di mengerti oleh siswa, soal mudah dipahami, demonstrasi/ praktik mudah diterapkan oleh siswa.
- h. Bentuk khusus (*feature*) keunggulan tertentu, misalnya lulusannya semua diterima di sekolah bermutu, unggul prestasi akademiknya unggul dalam bidang kesenian dan olahraga.
- i. Standar tertentu (*conformance to specification*), misalnya sekolah sudah mencapai standar minimal ujian sekolah.
- j. Konsistensi (*consistency*), stabil, misalnya mutu sekolah dari dulu tidak menurun, warga sekolah konsisten antara perkataan dan perbuatan.

- j. Seragam (*uniformity*), misalnya menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas, sekolah melaksanakan aturan dan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
- k. Mampu melayani (*serviceability*), mampu memberikan pelayanan prima, misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-tersebut mampu di penuhi dengan sebaik-baiknya.
- l. Ketepatan (*accuracy*): ketepatan dalam pelayanan misalnya: sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya. Semua warga sekolah bekerja dengan teliti. Jam belajar di sekolah tepat waktu.

3. Manajemen Mutu Terpadu

Secara umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang tangible maupun yang intangible. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi menyinkronkan berbagai input tersebut atau menyinergikan

semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra kurikuler, dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Bagaimanapun juga, mutu terpadu (*total quality*) adalah sesuatu yang diraih dengan berkelanjutan. Total atau terpadu berarti setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam mencapai produk yang diharapkan dengan pelayanan terhadap pelanggan serta proses kerja atau kontribusi kegiatan atau tugas terhadap keberhasilan yang menyeluruh/terpadu. Jika kualitas (*mutu*) dapat dikelola, maka mutu juga harus dapat diukur (*measurable*). Mutu merupakan keunggulan atau hasil yang terbaik. Untuk mengejar mutu, maka kemungkinan kesalahan harus kecil dan diantisipasi agar dapat menghasilkan lulusan yang unggul dan kompetitif sesuai dinamika pasar tenaga kerja.

Ada empat dimensi kualitas pemangku kepentingan yakni:

- a. Penyedia (badan pendanaan dan masyarakat pada umumnya). Kualitas diartikan sebagai nilai untuk uang.
- b. Pengguna produk (siswa saat ini dan prospektif). Kualitas diartikan dalam hal keunggulan.
- c. Pengguna hasil (pengusaha). Kualitas diartikan sebagai kesesuaian untuk tujuan.
- d. Karyawan (akademisi dan administrator).

Kualitas diartikan sebagai konsistensi. Van Kemenade dkk. (2008) menggambarkan kualitas dengan empat konstituen: objek, standar, subjek, nilai dan menguraikan empat sistem nilai pada kualitas dan manajemen kualitas: kontrol, peningkatan berkelanjutan, komitmen dan terobosan. Secara umum, kualitas dalam layanan terkait erat dengan kepuasan pelanggan. Athiyaman (1997) mengaitkan kepuasan siswa dengan kualitas layanan dan menyimpulkan bahwa persepsi kualitas tergantung pada kepuasan.

Mutu dalam konteks manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) bukan hanya suatu gagasan, tetapi suatu filosofi dan metodologi untuk membantu lembaga dalam mengelola perubahan secara sistematis dan totalitas, melalui suatu perubahan visi, misi, nilai, serta tujuan. Demikian pula dalam dunia pendidikan, penerapan TQM melibatkan seluruh unsur pendidikan dalam mengendalikan dan secara terus menerus meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan mengenai kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh sebuah lembaga pendidikan.

Haseena V. A and Ajims P. Mohammed (2015:100), *Quality is seen as a relative concept satisfying priorities of different interest groups of beneficiaries. These beneficiaries are students, teachers, technical and administrative staff, parents, would-be employees, funding agencies and the society* (Haseena dan Ajims, 2015:100). Kualitas dipandang sebagai konsep relatif yang memuaskan prioritas berbagai

kelompok kepentingan penerima manfaat. Penerima manfaat ini adalah siswa, guru, staf teknis dan administrasi, orang tua, yang akan menjadi karyawan, agen pendanaan dan masyarakat.

Nurhasan (1994) menyatakan yang dapat dijadikan tolok ukur sebuah mutu pendidikan di sekolah meliputi 5 aspek, yaitu: (1) hasil akhir pendidikan, (2) hasil langsung pendidikan, (3) proses pendidikan, (4) instrument input, dan (5) raw input dan lingkungan (Nurhasan, 1994:390).

4. Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Beragam faktor dan indikator yang berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah, namun manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip sebagai berikut:

- a. Peningkatan mutu harus dilaksanakan di sekolah.
- b. Peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik.
- c. Peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- d. Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah.
- e. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada siswa, orang tua dan masyarakat (Sujoko, 2017:86).

Maka untuk mengarahkan organisasi mengejar mutu yang harus dilakukan oleh manajemen yaitu:

- a. Mengikuti pelatihan tentang pentingnya mutu, bagaimana merencanakan mutu, dan bagaimana mengukur perbaikan.
- b. Manajemen harus menciptakan program perbaikan mutu, termasuk menyusun kebijakan mutu, tujuan, rencana, pengawasan dan insentif.
- c. Membuat perubahan organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan mutu baru dan melaksanakan kebijakan baru tentang mutu, pemusatan terhadap koordinasi, tim kerja dan mengeliminasi lingkungan departemental.
- d. Meninjau secara pribadi dan penghargaan kinerja melalui suatu sistem kompensasi, termasuk mengukur kinerja atas peningkatan kualitas dan pengawasan.
- e. Memperkuat keterlibatan secara pribadi sebagai tujuan mutu yang dikomunikasikan kepada level terendah dalam organisasi.

C. Komponen Utama Manajemen Pendidikan

Komponen merupakan bagian dari suatu sistem yang memiliki peran dalam berlangsungnya suatu proses pembelajaran. Hal yang sangat penting dalam manajemen pendidikan adalah komponen-komponen manajemen. Menurut E. Mulyasa, (2005:53) terdapat 7 (tujuh) komponen manajemen yang harus dikelola dengan baik dan benar, diantaranya yaitu manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan (personal sekolah/pegawai), manajemen kesiswaan,

manajemen keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, manajemen kerjasama sekolah dan manajemen masyarakat, serta pelayanan khusus lembaga pendidikan.

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan program manajemen pengajaran. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya ada empat langkah yang harus dilaksanakan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif untuk sekarang dan masa yang akan datang. Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada

suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai.

Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota lembaga yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota lembaga. Setelah pengangkatan pegawai, kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan diusahakan adanya koherensi yang tinggi antara tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik pegawai. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak pegawai. Usaha-usaha dalam pelaksanaan fungsi-fungsi seperti yang dikemukakan, diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat.

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Manajemen

kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik mulai proses pendidikan di sekolah. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta tercapai tujuan pendidikan sekolah.

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Kepala sekolah berfungsi sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena kewajiban melaksanakan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat

menciptakan sekolah yang bersih, rapi dan indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun bagi murid untuk berada di sekolah.

- f. **Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**
Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk rasa saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia kerja. Selain itu, akan terjalin kerjasama yang erat antara berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

- g. **Manajemen Layanan Khusus**
Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah. Untuk kepentingan tersebut di sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan

kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah, dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Selain hal tersebut di atas, sekolah juga harus memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan nyaman dan tenang. Komponen manajemen ini harus dilaksanakan secara serasi, menyeluruh, berkesinambungan, karena antara komponen yang satu dengan lainnya saling mempengaruhi dan merupakan kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Suharsimi (2008:4), menyatakan manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien". Tentu dalam menjalani proses tersebut harus tepat sasaran dan tepat guna. Lebih lanjut, yang dikelola dalam manajemen adalah semua bentuk kegiatan yang dikelompokkan dalam komponen-komponen yang meliputi: (1) manajemen kesiswaan; (2) manajemen personil; (3) manajemen kurikulum; (4) manajemen sarana; (5) manajemen pembiayaan; (6) manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan terakhir; (7) manajemen hubungan masyarakat (Suharsimi, 2008:4).

Uraian tentang komponen-komponen tersebut di atas adalah sebagai berikut:

a. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah. Dengan melihat uraian di atas dapat disimpulkan manajemen peserta didik adalah kegiatan pencatatan peserta didik mulai dari proses penerimaan sampai peserta didik tersebut lulus dari sekolah baik disebabkan karena lulus atau sebab-sebab lain yang dialaminya.

b. Manajemen personil

Secara operasional, manajemen personil sekolah dimaknai sebagai proses penataan yang bersangkutan paut dengan masalah memperoleh dan menggunakan tenaga kerja di sekolah secara efisien, demi tercapainya tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian

kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Dari beberapa sumber di atas maka manajemen personal adalah suatu proses kegiatan yang berkenaan mengelola segala bentuk kegiatan yang berkaitan dengan kepegawaian di lembaga pendidikan.

c. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Kurikulum dalam arti sempit adalah semua pelajaran baik teori maupun praktik yang diberikan kepada siswa-siswa selama mengikuti suatu proses pendidikan tertentu. Manajemen kurikulum adalah tugas utama kepala sekolah dan faktor penentu dalam keberhasilan sekolah.

d. Manajemen sarana

Manajemen fasilitas pendidikan merupakan segenap proses penataan yang bersangkutan paut dengan pengadaan, pendayagunaan, dan pengolahan fasilitas pendidikan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Secara garis besar fasilitas pendidikan terdiri atas dua klasifikasi, yaitu sarana dan prasarana pendidikan. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan dan pengajaran, seperti halaman, kebun, taman, sekolah, jalan menuju sekolah, dan sebagainya.

e. Manajemen pembiayaan

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggung-jawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan meliputi tiga hal, yaitu penyusunan anggaran (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), dan pemeriksaan (*controlling*).

f. Manajemen lembaga-lembaga pendidikan

Lembaga pendidikan menjadi ujung tombak bagaimana proses pendidikan itu bisa berjalan dengan baik, dan output yang dihasilkan sesuai dengan tujuan. Pada dasarnya pendidikan merupakan suatu upaya mewarisi nilai-nilai dan pengetahuan menjadi modal seseorang dalam menjalani kehidupan mendatang. Manajemen lembaga pendidikan sebagai pedoman bagaimana suatu lembaga bekerja dengan baik dan benar untuk memperoleh tujuan yang diharapkan.

g. Manajemen hubungan masyarakat

Tujuan manajemen hubungan masyarakat adalah untuk memastikan bahwa niat baik dan kiprah organisasi bisa selalu dimengerti oleh pihak lain yang berkepentingan (atau lazim disebut sebagai seluruh "khalayak" atau publik). Kegiatan hubungan masyarakat adalah meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan sekolah, meningkatkan pemahaman

sekolah tentang keadaan serta aspirasi masyarakat tersebut terhadap sekolah, meningkatkan usaha orang tua siswa dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik serta meningkatkan kuantitas serta kualitas bantuan orang tua siswa dalam kegiatan pendidikan sekolah, meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peran serta mereka dalam memajukan pendidikan di sekolah dalam era pembangunan, terpeliharanya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah serta apa yang dilakukan oleh sekolah, pertanggungjawaban sekolah atas harapan yang dibebankan masyarakat kepada sekolah, dukungan serta bantuan dari masyarakat dalam memperoleh sumber-sumber yang diperlukan untuk meneruskan dan meningkatkan program sekolah.

D. Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik

Studi terbaru yang dilakukan oleh Ayubi & Wibowo, (2020) tentang pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan menemukan bahwa manajemen pendidik dan kependidikan terdiri dari: (1) perencanaan, (2) perekrutan, (3) penempatan kerja, (4) kompensasi, (5) pembinaan dan pengembangan, (6) mengevaluasi.

1. Educator Planing and education

Perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan SDM yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi

di masa depan. Siagian (2008, p. 45) bahwa aktivitas inventarisasi merupakan cara mengetahui SDM yang sudah ada di dalam organisasi. Dalam perencanaan perlu dilakukan analisis kebutuhan, Berger SS (2009, p. 2) analisis kebutuhan dilakukan untuk menganalisis kesenjangan kinerja. Langkah selanjutnya adalah menganalisis tugas dan beban kerja yaitu mengelola pendidik dan tenaga kependidikan pada tugas dan tanggungjawab untuk bekerja di sekolah berdasarkan kualifikasi pendidikan dan kependidikan, sejalan dengan (Gomez-Mejia *et al.*, 2007, pp. 63–66) analisis posisi sebagai proses pengorganisasian pekerja menjadi tugas-tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Sedangkan analisis beban kerja berfungsi untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan tertentu.

2. Recruitment of educators and education personnel

Rekrutmen dapat dilakukan untuk menutupi celah yang diketahui dalam proses perencanaan seperti yang dikatakan (Mukhlisoh, 2018) bahwa rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan upaya untuk melaksanakan proses perencanaan agar dapat berjalan dengan baik dan dapat menghasilkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang memuaskan sesuai dengan harapan. Senada dengan Kamran *et al.*, (2015, p. 5) rekrutmen merupakan proses mencari calon potensial untuk mengisi pekerjaan suatu organisasi yang telah diantisipasi. Dalam hal ini setelah dilakukan analisis dan pihak sekolah mengalami kekurangan tenaga pada saat itu maka perekrutan guru tidak tetap baru berdasarkan

kualifikasi yang dipersyaratkan, hal tersebut didukung oleh Armstrong, (2006, p. 409) perekrutan adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki jabatan tertentu. Hal ini berdampak pada kemampuan menyelesaikan tugasnya sebagai tenaga pendidik dan tenaga pendidikan honorer di sekolah.

Dalam proses rekrutmen terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh calon pelamar, yaitu surat lamaran, pengajuan, wawancara oleh kepala sekolah. Sedangkan Siagian, (2008, p. 137) setidaknya delapan langkah dapat ditempuh dalam proses melakukan rekrutmen: (1) penerimaan surat lamaran, (2) penyelenggaraan ujian, (3) seleksi wawancara, (4) pengurangan latar belakang pelamar dan surat referensi, (5) evaluasi kesehatan, (6) wawancara oleh manajer yang akan menjadi supervisor langsung mereka, (7) pengakuan pekerjaan, dan (8) keputusan lamaran. Namun hal tersebut tidak sepenuhnya dilakukan dalam perekrutan guru-guru sekolah saat ini, hal itu disampaikan oleh Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang diatur dalam PP 48/2005 Jo PP No. 43/2007, tentang larangan sekolah merekrut honorer untuk sekolah negeri, tetapi jika sekolah membutuhkan guru dapat melamar ke dinas pendidikan kabupaten dan pemerintah daerah sebagaimana tertuang dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 sekarang untuk guru menjadi kewenangan masing-masing provinsi untuk SMA dan SMK, sedangkan untuk SD-SMP kabupaten/kota.

3. Job Placement

Kesesuaian latar belakang dan penempatan tenaga pendidik harus memenuhi ketentuan UU Nomor 14/2015, pasal 7 (1c) tentang profesionalisme bahwa profesi guru dan profesi merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan dengan prinsip memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya. Mondy Wayne (2008:53) menjelaskan bahwa fungsi pengadaan, kegiatan penempatan dimulai setelah penerimaan calon pegawai diterima dan siap ditempatkan pada jabatan atau unit kerja sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki. Ditegaskan oleh Aminchi *et al.*, (2014:66) bahwa proses penempatan latar belakang pendidikan, keterampilan yang dimiliki baik pendidik maupun tenaga kependidikan harus sesuai dengan jabatan atau set pekerjaan.

Dalam proses penempatan kerja saat ini masih terdapat beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang menempati tugas dan jabatan yang berbeda, misalnya seperti guru bahasa inggris mendapat tugas menjadi guru, guru komputer ditempat sebagai operator yang mengelola data dasar pendidikan (Ayubi & Wibowo, 2020). Menurut Hariandja (2002:156) penempatan adalah proses penugasan kembali pegawai pada tugas dan jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penempatan kerja yang baik mempengaruhi hasil akhir dimana terjadi peningkatan prestasi guru. Senada dengan Tohardi (2002:226) kegiatan penempatan sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

4. Educator and Education Personnel's Compensation

Kompensasi penting dalam pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terkait dengan kesejahteraan dan kepuasan kerja. Handoko (2000, p. 54) menyebutkan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan besarnya kompensasi pekerjaan mereka juga disebut sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi bukan hanya tentang gaji mereka, tetapi tempat kerja yang nyaman, komunikasi keluarga akan membuat guru tidak tetap bertahan dalam mengajar di sekolah. Seperti pernyataan Dessler (2013) bahwa salah satu bentuk kompensasi adalah penghargaan non finansial seperti jam kerja yang fleksibel dan tempat kerja yang nyaman.

De Nobile *et al.*, (2013:104) menjelaskan bahwa gaji, hubungan antara guru dan kepala sekolah, rekan kerja, kondisi kerja, merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pendidik dan pendidik. Kompensasi berupa gaji yang diterima dapat meningkatkan kepuasan kerja. Menurut pernyataan Mathis & Jackson, (2002:153) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan karyawan adalah melalui kompensasi.

5. Coaching and Developing Educators and Education Personnel

Pengembangan kompetensi baik pedagogi maupun profesional yang umumnya dilakukan saat ini adalah guru aktif dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk terus meningkatkan kompetensi, untuk kepala sekolah ada Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) dan juga ikut berpartisipasi dalam pelatihan yang diadakan oleh kabupaten seperti program Pengembangan Profesi Berkelanjutan (PPB). Terkadang sekolah melakukan aktivitasnya sendiri, dengan mengundang pembicara dari luar untuk meningkatkan kompetensi guru di sekolah. Simamora (2004:273) pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang terkadang digunakan secara bersama atau bergantian. Pelatihan berguna untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar lebih produktif.

Pengembangan dilakukan untuk kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi di masa depan. Pelatihan dan pengembangan memiliki manfaat bagi karier, untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Oleh karena itu, masih banyak tugas yang menunggu untuk diselesaikan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sudah terlatih. Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan adalah proses pengajaran pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu

melaksanakan tanggung jawab dengan lebih baik, sesuai dengan standar.

6. Evaluation of Educators and Education Personnel

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2010 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah disebut "Emaslim" (pendidik, pengelola, pengurus, pengawas, pimpinan, inovator, dan motivator). Salah satu standar dan tugas kepala sekolah adalah kompetensi supervisi. Kompetensi tersebut adalah:

- a. Merencanakan program Supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- b. Melaksanakan supervisi akademik guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik pada guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Menurut Robbins & Alvy (2004:31) supervisi dilakukan untuk meningkatkan pembelajaran siswa melalui pengembangan supervisi dan profesional. Supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Kepala sekolah dapat mengetahui kompetensi dan kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran masing-masing guru melalui pemantauan, pemantauan dan supervisi pembelajaran di kelas. Hasil pemantauan atau yang selanjutnya disebut hasil supervisi digunakan untuk menyusun program

tindak lanjut supervisi selanjutnya. Program tindak lanjut diberikan kepada semua guru yang memiliki kinerja tinggi dan masih membutuhkan pembinaan dan supervisi.

Dampak positif dari manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah peningkatan komitmen dan kinerja karyawan serta penurunan tingkat keluar masuk karyawan (Combs *et al.*, 2006). Namun, ini juga diakui sebagai kunci dalam meningkatkan kinerja sekolah. Vekeman *et al.*, (2015) lebih khusus lagi, peningkatan kompetensi dan komitmen pendidik dan tenaga kependidikan berdampak pada potensi peningkatan kinerja guru dan, akibatnya, meningkatkan hasil belajar siswa (DeArmond *et al.*, 2009).

Tujuan Manajemen pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena manajemen pendidikan pada hakikatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakikatnya merupakan alat mencapai tujuan. Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu: "...untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab." (UU Sisdiknas No. 20/2003)

Tujuan pokok mempelajari manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun spiritual guna mencapai tujuan pendidikan

secara efektif dan efisien. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Secara rinci Makbuloh (2011:40) menguraikan tujuan manajemen pendidikan yakni sebagai berikut:

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
- c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- d. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
- e. Teratasinya masalah mutu pendidikan.

E. Kurikulum Pendidikan Abad 21

1. Definisi Kurikulum

Institusi pendidikan selalu menangani pengembangan kurikulum sebagai salah satu bidang terpenting dalam program pengajaran. Kurikulum dapat dikatakan sebagai jembatan penghubung antara guru dan siswa. Kurikulum dapat mencakup arti yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan konteks yang digunakannya. Berikut ini adalah

definisi kurikulum menurut beberapa ahli yang dikutip dari berbagai sumber:

a. John Dewey (1902)

Kurikulum adalah kurikulum merupakan suatu rekonstruksi berkelanjutan yang memaparkan pengalaman belajar anak didik melalui suatu susunan pengetahuan yang terorganisir dengan baik.

"Curriculum is a continuous reconstruction, moving from the child's present experience out into that represented by the organized bodies of truth that we call studies... the various studies...are themselves experience-they are that of the race."

b. Franklin Bobbitt (1918)

Kurikulum adalah susunan pengalaman belajar terarah yang digunakan oleh sekolah untuk membentangkan kemampuan individual anak didik.

"Curriculum is the entire range of experiences, both directed and undirected, concerned in unfolding the abilities of the individual."

c. Harold O. Rugg (1827)

Kurikulum adalah suatu rangkaian pengalaman yang memiliki kemanfaatan maksimum bagi anak didik dalam mengembangkan kemampuannya agar dapat menyesuaikan dan menghadapi berbagai situasi kehidupan.

"[The curriculum is] a succession of experiences and enterprises having a maximum lifelikeness for the learner...giving the learner that development most helpful in meeting and controlling life situations."

- d. Hollis Caswell in Caswell & Campbell (1935)
Kurikulum adalah menyusun pengalaman yang digunakan guru sebagai proses dan prosedur untuk membimbing anak didik menuju ke kedewasaan. Dengan demikian, kurikulum yang dianggap sebagai bidang studi tidak mewakili isi yang terbatas secara ketat, melainkan sebuah proses atau prosedur.
"The curriculum is composed of all the experiences children have under the guidance of teachers..... Thus, curriculum considered as a field of study represents no strictly limited body of content, but rather a process or procedure."
- e. Ralph W. Tyler (1949)
Kurikulum adalah semua pelajaran murid yang direncanakan dan dilaksanakan oleh pihak sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikannya
"All of the learning of students which is planned by and directed by the school to attain its educational goals".
- f. A. Bestor (1956)
Kurikulum pada dasarnya harus terdiri dari studi disiplin dalam lima bidang besar yakni penguasaan bahasa ibu dan studi sistematis tata bahasa, sastra, tulisan, matematika, sains, sejarah, dan bahasa asing.
"The curriculum must consist essentially of disciplined study in five great areas: command of mother tongue and the systematic study of grammar, literature, writing, mathematics, sciences, history, foreign language."

- g. B. Othanel Smith (1957)
Kurikulum adalah urutan pengalaman potensial diatur di sekolah untuk tujuan mendisiplinkan anak-anak dan remaja dalam cara berpikir dan bertindak kelompok (*A sequence of potential experiences is set up in the school for the purpose of disciplining children and youth in group ways of thinking and acting*).
- h. Carter V. Good (1959)
Kurikulum adalah "*a systematic group of course or subject required for graduation in major field of study.*"
Kurikulum merupakan sekumpulan mata pelajaran yang bersifat sistematis yang diperlukan untuk lulus atau mendapatkan ijazah dalam bidang studi pokok tertentu.
- i. Hilda Taba (1962)
Kurikulum adalah suatu statemen, tujuan-tujuan khusus, untuk memilih dan mengorganisir suatu isi, implikasi dalam pola pembelajaran dan evaluasi.
"A curriculum usually contains a statement of aims and of specific objectives; it indicates some selection and organization of content; it either implies or manifests certain patterns of learning and teaching, whether because the objectives demand them or because the content organization requires them. Finally, it includes a program of evaluation of the outcomes."
- j. Harold B. Albery (1965)
Kurikulum adalah semua kegiatan yang diberikan kepada siswa di bawah tanggung jawab sekolah (*all*

of the activities that are provided for the students by the school).

k. Mac Donald (1965)

Kurikulum adalah sistem persekolahan yang terbentuk atas empat subsistem yaitu; mengajar, belajar, pembelajaran, dan kurikulum itu sendiri.

l. Inlow (1966)

Kurikulum adalah usaha menyeluruh yang dirancang oleh pihak sekolah untuk membimbing murid memperoleh hasil pembelajaran yang sudah ditentukan.

m. Robert Gagne (1967)

Kurikulum adalah suatu rangkaian materi belajar yang disusun sedemikian rupa sehingga peserta didik dapat mempelajarinya berdasarkan kemampuan awal yang dimiliki atau dikuasai.

"Curriculum is a sequence of content units arranged in such a way that the learning of each unit may be accomplished as a single act, provided the capabilities described by specified prior units (in the sequence) have already been mastered by the learner."

n. Neagley dan Evans (1967)

Kurikulum adalah semua pengalaman yang dirancang dan dikemukakan oleh pihak sekolah.

o. John Foxton Kerr (1968)

Kurikulum adalah semua pembelajaran yang dirancang dan dilaksanakan secara individu ataupun secara kelompok, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

- p. Beauchamp (1968)
Kurikulum adalah dokumen tertulis yang mengandung isi mata pelajaran yang diajar kepada peserta didik melalui berbagai mata pelajaran, pilihan disiplin ilmu, rumusan masalah dalam kehidupan sehari-hari.
- q. James Popham & Eva Baker (1970)
Kurikulum adalah seluruh hasil belajar yang direncanakan dan merupakan tanggung jawab sekolah. yang diharapkan terjadi dan digunakan dalam perencanaan pengajaran.
"[Curriculum is] all planned learning outcomes for which the school is responsible...Curriculum refers to the desired consequences of instruction"
- r. Bell (1971)
Kurikulum adalah persembahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dihargai secara sosial tersedia bagi siswa melalui berbagai pengaturan selama mereka berada di sekolah, perguruan tinggi atau universitas.
"(the offering of socially valued knowledge, skills, and attitudes made available to students through a variety of arrangements during the time they are at school, college, or university).
- s. J. Lloyd Trump dan Delmas F. Miller (1971)
Kurikulum adalah metode pembelajaran, cara mengevaluasi siswa dan program pembelajaran, perubahan tenaga pengajar, bimbingan penyuluhan,

supervisi dan administrasi, alokasi waktu, jumlah ruang dan kemungkinan memilih mata pelajaran.

- t. J. Lloyd Trump dan Delmas F. Miller (1973)

Kurikulum yakni segala hal yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran, termasuk metode mengajar, cara mengevaluasi murid, program studi, bimbingan dan penyuluhan, supervisi dan administrasi, serta hal-hal struktural terkait dengan waktu, jumlah ruangan serta kemungkinan memilih mata pelajaran.

- u. Good V. Carter (1973)

Kurikulum adalah kumpulan kursus ataupun urutan pelajaran yang sistematis.

- v. Saylor, Alexander, dan Lewis (1974)

Kurikulum adalah upaya sekolah untuk mempengaruhi siswa agar siswa belajar, baik dalam ruangan kelas, di halaman sekolah, maupun di luar sekolah

"The curriculum is the sum total of school's efforts to influence learning, whether in the classroom, on the playground, or out of school."

- w. Ronald Doll (1974)

Kurikulum adalah semua pengalaman yang disajikan kepada murid di bawah bantuan atau bimbingan sekolah.

"...all the experiences which are offered to learners under the auspices or direction of the school."

- x. William B. Ragan (1974)

Kurikulum adalah semua pengalaman murid di bawah tanggung jawab sekolah mengartikan kurikulum.

"all the experiences of children for which the school accepts responsibility."

- y. Harold B. Albery dan Elsie J. Albery (1952)

Kurikulum adalah segala kegiatan yang dilaksanakan sekolah bagi murid-murid

"all of the activities that are provided for student by the school constitute, its curriculum."

- z. Unruh (1984)

Kurikulum adalah suatu rencana untuk keberhasilan pembelajaran yang di dalamnya mencakup rencana yang berhubungan dengan tujuan, dengan apa yang harus dipelajari, dan dengan hasil dari pembelajaran.

"Curriculum is defined as a plan for achieving intended learning outcomes: a plan concerned with purposes, with what is to be learned, and with the result of instruction."

- aa. J. L. McBrien & R. Brandt (1997)

Kurikulum adalah rencana tertulis yang menguraikan apa yang akan diajarkan kepada siswa (program studi). Kurikulum dapat diartikan sebagai pelajaran yang ditawarkan kepada peserta didik, baik yang ada dalam program studi maupun di luar program studi.

"[Curriculum] refers to a written plan outlining what students will be taught (a course of study). Curriculum may refer to all the courses offered at a given school, or all the courses offered at a school in a particular area of study."

ab. Albert Oliver (1977)

Kurikulum adalah "program pendidikan sekolah" dan dibagi menjadi empat elemen dasar: 1) program studi, 2) program pengalaman, 3) program pelayanan, 4) kurikulum tersembunyi.

ac. Skilbeck (1984)

Kurikulum adalah kerangka kerja untuk peningkatan dan pengorganisasian berbagai pengalaman siswa dalam lingkungan sekolah dan di luar sekolah.

ad. George A. Beauchamp (1986)

Kurikulum adalah dokumen tertulis yang mungkin berisi banyak bahan, tetapi pada dasarnya ini adalah rencana pendidikan siswa selama mereka mendaftar di sekolah tertentu.

"A Curriculum is a written document which may contain many ingredients, but basically it is a plan for the education of pupils during their enrolment in given school."

ae. Jon Wiles dan Joseph Bondi (1989)

Kurikulum adalah proses pengembangan dan akhirnya mencapai tujuan atau serangkaian nilai pengalaman belajar peserta didik. Pengalaman ini benar-benar dapat menunjukkan bahwa tingkat tujuan yang diharapkan.

"Curriculum is a goal or set of values, which are activated through a development process culminating in classroom experiences for students. The degree to which those experiences are a true representation of

the envisioned goal or goals is a direct function of the effectiveness of the curriculum development efforts."

af. Braslavsky 2003

Kurikulum adalah materi pendidikan, pengalaman belajar, karakteristik lembaga pengajaran, karakteristik pengalaman belajar, khususnya dari sudut pandang metode, sumber daya untuk belajar dan mengajar (mis buku teks dan teknologi baru), evaluasi dan profil guru. *"The curriculum defines the educational foundations and contents, their sequencing in relation to the amount of time available for the learning experiences, the characteristics of the teaching institutions, the characteristics of the learning experiences, in particular from the point of view of methods to be used, the resources for learning and teaching (e.g. textbooks and new technologies), evaluation and teachers' profiles."*

ag. Dirjen Dikti (2012)

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan ajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi.

ah. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka kurikulum adalah suatu rekonstruksi berkelanjutan yang memaparkan pengalaman belajar anak didik melalui suatu susunan pengetahuan yang terorganisir dengan baik. Kurikulum adalah fondasi pendidikan, dalam kaitannya dengan pengalaman belajar.

2. Manajemen Kurikulum Abad 21

Dunia pendidikan sering mengalami perubahan dan perbaikan kurikulum dari masa ke masa untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kemampuan organisasi untuk inovasi secara signifikan dipengaruhi oleh kemampuan untuk mengelola manajemen pendidikan dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan kontrol atau pengawasan. Selain itu, faktor penentu lainnya memiliki pengaruh pada inovasi dan hasil-hasilnya seperti budaya organisasi yang mendukung inovasi, ketersediaan sumber daya sekolah, lingkungan sosial politik, relasi sosial, dan pengelolaan teknis pendidikan.

Kenyataan tersebut di atas memberi signal bahwa pendidikan perlu mendapat pengaturan dan standarisasi untuk memenangkan kompetisi dan peningkatan mutu terus-menerus. Oleh karena itu, manajemen pendidikan harus mengembangkan kreativitas unggul, strategi inovasi yang tepat, dan modernisasi bagi fokus pada pelanggan pendidikan. Maka yang harus diperhatikan para manajer, kepala sekolah, guru-guru, dan supervisor pendidikan adalah perbaikan mutu sebagai kunci sukses pendidikan di masa depan.

Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas, antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum pendidikan seperti yang ada sekarang ini (Kurikulum 2013). Kurikulum menjadi hal yang penting dalam program pendidikan dan dalam kurun waktu tertentu harus selalu dibenahi dan diperbarui untuk menghasilkan pembelajaran yang relevan dengan perubahan pendidikan yang terjadi di masyarakat serta analisis mendalam pada berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kurikulum.

Curriculum management is the primary duty of the principal and a determining factor in a school's success. Therefore, principals need to have superior skills and knowledge as they are responsible for providing teaching and learning processes which reflect the current technological age. With effective technology leadership, quality teaching and learning processes can be achieved because a principal's skill in curriculum management has a positive relationship with the success and academic achievement of students and the school itself (Juraimie dan Mansor, 2016:924).

Manajemen kurikulum adalah tugas utama dan faktor penentu dalam keberhasilan sekolah. Kegiatan manajemen kurikulum yang dibuat tidak menyimpang dari fungsi manajemen akan tetapi terintegrasi dengan fungsi manajemen. Maka, Fungsi manajemen dalam pengelolaan kurikulum pendidikan di sekolah sebagai berikut:

a. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum ini terdiri dari perencanaan struktur program, penyusunan kalender akademik, penyusunan program pelajaran, program penyusunan rencana mengajar, penyusunan satuan pelajaran, pembagian tugas guru, pengaturan siswa ke dalam kelas-kelas. Perencanaan lainnya adalah penyusunan pedoman pelaksanaan kurikulum antara lain pedoman pengelolaan kelas, pedoman pemberian ekstra kurikuler, dan juga pedoman tentang evaluasi hasil belajar.

b. Pengorganisasian Kurikulum

Organisasi kurikulum sangat erat berhubungan dengan tujuan pendidikan yang hendak dicapai karena pola-pola yang berbeda akan mengakibatkan isi dan cara pencapaian pelajaran berbeda pula. Pengorganisasian yang dilakukan oleh para ahli bidang studi, dan pola bentuk penyusunan bahan pelajaran disebut kurikulum terpisah-pisah. Ada tiga jenis organisasi kurikulum yaitu:

- 1) Kurikulum terpisah-pisah (*separated subject curriculum*) di mana bahan pelajaran disajikan secara terpisah-pisah seolah-olah ada batas antara bidang studi dan antara bidang studi yang sama di kelas yang berbeda.
- 2) Kurikulum berhubungan (*correlated curriculum*) yaitu kurikulum yang menunjukkan adanya hubungan antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain.

3) Kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) yaitu kurikulum yang meniadakan batas-batas antara berbagai bidang mata pelajaran dan menyajikan bahkan pelajaran dalam bentuk unit.

c. Pelaksanaan Kurikulum

Sebagai salah satu batasan pengertian yang dimaksud dengan pelaksanaan kurikulum adalah pelaksanaan mengajar di kelas merupakan inti dari kegiatan pendidikan di sekolah. Dalam pelaksanaan mengajar di kelas, guru menyempatkan perhatian hanya pada interaksi proses belajar mengajar. Namun demikian fisik, ruangan dan aktivitas kelas tidak luput dari perhatiannya, justru sudah dimulai semenjak memasuki ruangan belajar. Oleh karena itu secara manajemen, selama guru berada dalam kelas terbagi menjadi tiga tahap, yaitu tahap persiapan, pelaksanaan pelajaran dan tahap penutupan.

d. Pengawasan atau Penilaian Kurikulum

Pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kurikulum pendidikan. Kegiatan pengawasan disebut juga control, penilaian, monitoring dan supervise. Tujuan dari pengawasan adalah untuk mengetahui dan mengukur tingkat efektifitas kegiatan kerja yang sudah dilaksanakan dan tingkat efisiensi penggunaan komponen kurikulum pendidikan.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerapkan Kurikulum 2013 Revisi 2017. Kurikulum ini diharapkan

sudah menjawab kritik dan masalah ketika Kurikulum 2013 diberlakukan. Manajemen fungsi-fungsi dari kurikulum 2013 meliputi beberapa hal penting, yakni:

- a. Perencanaan kurikulum dalam bentuk kurikulum operasional berupa kurikulum tingkat satuan pendidikan dilakukan melalui dengan memperhatikan hasil evaluasi pelaksanaan kurikulum operasional sebelumnya, melakukan analisis kebutuhan terhadap regulasi terbaru tentang integrasi penguatan karakter dan kepentingan standar nasional yang menjadi acuan.
- b. Pengorganisasian materi kurikulum yang secara umum dalam pembagiannya meliputi materi pelajaran yang disajikan melalui pendekatan tematik dan materi pembelajaran yang dilaksanakan secara non-tematik dan pengorganisasian berdasarkan tim kerja sumber daya.
- c. Pelaksanaan evaluasi diselenggarakan untuk mendapatkan gambaran tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan penyelenggaraan program-program yang telah dilaksanakan. Melalui penilaian ini akan menjadi program tindak lanjut untuk perbaikan program pada tahun selanjutnya, sedangkan berdasarkan efektifitas penyelenggaraan evaluasi diharapkan memberikan nilai pertanggungjawaban dari semua unsur penyelenggaraannya.

BAB REKRUTMEN PENDIDIK & 3 TENAGA KEPENDIDIKAN



A. Pengertian Rekrutmen

Berbicara mengenai sistem rekrutmen, sangat menarik untuk dicermati. Karena, salah satu cara dalam mengupayakan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas adalah melalui sistem rekrutmen. Menurut Handoko dalam Ratnasari (2013:77) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan, Bernadian dan Russel (1993) mendefinisikan penarikan tenaga kerja atau rekrutmen sebagai proses penemuan dan penarikan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan yang dibutuhkan.

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Stoner yang dikutip oleh Sadili Samsudin (2006:81) mengemukakan, *"The recruitment is the development of a pool of job candidates in*

accordance with a human resource plan", artinya rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan tertentu.

Menurut Veuthzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, "Rekrutmen dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan". Adapun rekrutmen menurut David A. De Cenzo dan Stephen P. Robbins dalam buku Jimmy L. Gaol mengatakan "*Recruiting is the process of discovering potential candidates for actual or anticipated organizational vacancies. Or, from another perspectives, it is a linking activity-bringing together those with jobs to fill and those seeking jobs*". Dimana artinya perekrutan adalah proses menemukan kandidat potensial untuk mengisi atau mengantisipasi posisi yang lowong di organisasi.

Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sesuai dengan analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia yang telah dilakukan sebelumnya (Nila, 2016:225). Definisi lain dari para ahli tentang rekrutmen sendiri adalah sebagai berikut:

a. Werther & Davis (1996)

Rekrutmen adalah poses menemukan dan menarik para pelamar dan memenuhi syarat untuk dipekerjakan.

b. Ardana dkk. (2012)

Rekrutmen adalah suatu proses mencari tenaga kerja atau karyawan yang mendorong serta memberikan

suatu harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.

c. Kasmir (2012)

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke lembaga.

d. Mondy (2008)

Rekrutmen adalah proses pencarian atau mengundang tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang sesuai dengan rencana dan kebutuhan organisasi di waktu tertentu untuk melamar kerja.

e. Sirait (2006)

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.

Dari definisi rekrutmen diatas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan SDM dalam organisasi. Perekrutan merupakan bidang penting untuk penelitian karena mempertimbangkan kebutuhan dan strategi organisasi. Mempelajari rekrutmen harus mempertimbangkan peran otoritas publik, disiplin akademis, dan konteks pasar tenaga kerja yang lebih luas, karena perubahan di dalam dan diluar organisasi mempengaruhi roses perekrutan.

Upaya untuk memperoleh SDM yang berkualitas dan jumlah yang memadai dibutuhkan suatu metode rekrutmen

yang efektif dan diperlukan proses yang tepat dan dilandasi perencanaan yang matang. Misalnya melalui proses manajemen SDM terkait fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*, dan pengawasan (*controlling*) yang melekat pada setiap aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Ulfatin dan Triwiyanto, 2016:3).

Menurut Simamora dalam Ratnasari (2013:78), Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan kerja yang tersedia organisasi / lembaga pendidikan.

Menurut Umi Sukamti dalam Nuryanta (2008:62), proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu:

- a. Memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan.
- b. Menyebarkan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi Kualifikasi yang diperlukan.

B. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon anggota yang diinginkan sesuai dengan jabatan dan lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon anggota dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Veithzal, 2006:160-161). Tujuan rekrutmen secara umum adalah untuk memberikan sebuah ketetapan bagi pelamar atau calon pekerja agar sesuai kualifikasi yang dimiliki. Menurut Dundas dalam Ratnasari yaitu rekrutmen merupakan proses penetapan penarikan pelamar kerja yang potensial pada suatu pekerjaan yang tersedia di dalam organisasi (Ratnasari, 2013:78).

Menurut Stoner (dikutip Maisah, 2013:59), tujuan dari rekrutmen adalah menyediakan sejumlah calon tenaga kerja yang cukup agar pemimpin dapat memilih pegawai yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan Menurut Rivai (dalam Suwatno, Donni Juni Priansa 2013:63), bahwa tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik Sedangkan, menurut Siagian (2008) tujuan dari rekrutmen yaitu untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon pegawai dan organisasi dapat memilih pegawai yang

paling sesuai dengan kriteria kebutuhan organisasi dengan peluang lebih besar.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan dari bahwa tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon pegawai (pendidik dan tenaga kependidikan) sebanyak mungkin sehingga organisasi dapat memilih calon pegawai yang paling memenuhi kriteria sesuai kebutuhan organisasi. Rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan keseluruhan dari proses administrasi pendidik yang membahas tentang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pemantauan dan pembiayaan, menggunakan fasilitas yang tersedia, baik personal, materi spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Rekrutmen dapat dilakukan untuk menutupi celah yang diketahui dalam proses perencanaan seperti yang dikatakan Muniroh dan Muhyadi (2017) perekrutan, penempatan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Hasil penelitian sebagai berikut (1 bahwa rekrutmen tenaga kependidikan (guru dan personil) merupakan upaya untuk melaksanakan proses perencanaan agar dapat berjalan dengan baik dan matang, sehingga dapat menghasilkan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan yang memuaskan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Rekrutmen adalah proses mencari calon potensial untuk mengisi pekerjaan suatu organisasi yang telah diantisipasi (Kamran, 2015:5).

Menurut Armstrong Armstrong (2006:409) perekrutan adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan sesuai dengan rencana pegawai untuk menduduki jabatan tertentu. Hal ini berdampak pada kemampuan menyelesaikan tugasnya sebagai tenaga pendidikan di sekolah. Dalam proses rekrutmen terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh calon pelamar, yaitu surat lamaran, pengajuan, wawancara oleh kepala sekolah. Sedangkan menurut Siagian (2008:137) setidaknya ada delapan langkah yang dapat ditempuh dalam proses melakukan rekrutmen: penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan ujian, seleksi wawancara, pengurangan latar belakang pelamar dan surat referensi, test kesehatan, wawancara oleh manajer yang akan menjadi supervisor, pengakuan pekerjaan, dan keputusan lamaran.

Merekrut calon tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif dapat membantu berkualitas lembaga pendidikan dan sangat penting untuk meningkatkan pembelajaran siswa. Guru yang efektif dapat mewakili faktor sekolah yang paling signifikan dalam meningkatkan kinerja siswa. Menurut penelitian yang dilakukan untuk UNESCO *Global Monitoring Report*, analisis hasil *trends in international mathematics and science study* 2011 untuk grade 4 di 45 negara menemukan bahwa semakin baik kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, maka semakin tinggi kualitas dan prestasi belajar di sekolah belajar (Global Education Tim Laporan Pemantauan, 2014: 233).

Bentuk rekrutmen yang efektif menurut Stoner (Hasibuan, 2008) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan dan mengkategorikan kebutuhan SDM jangka pendek dan panjang.
- b. Selalu memperhatikan perubahan kondisi pasar kerja.
- c. Mengembangkan media rekrutmen (promosi) yang paling sesuai untuk menarik pelamar.
- d. Menyimpan data jumlah dan kualitas pelamar kerja dari masing-masing sumber dan menindaklanjuti setiap lamaran pelamar kerja untuk kemudian mengevaluasi efektivitas upaya rekrutmen yang telah dilakukan.

Pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan, mengisyaratkan kepada tenaga kependidikan bahwa ia memiliki tugas dan fungsi dalam pelayanan pendidikan (Nur Aedi, 2016). Pelayanan pendidikan dapat terlaksana jika tenaga kependidikan memenuhi tuntutan pada pekerjaannya. Salah satu tuntutan yang harus terpenuhi yaitu kompetensi. Kompetensi sebagaimana yang diungkapkan oleh Jacobs yaitu keterampilan atau kemampuan yang dapat diamati untuk melengkapi keberhasilan tugas manajerial (Benjamin Bukut *et al*, 2017: 108). Kemampuan untuk bekerja sesuai profesi atau keahlian yang dimiliki

C. Rekrutmen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson dalam Nuryanta (2008:61), menyebutkan bahwa rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon anggota yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari

mereka organisasi dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Rekrutmen dilakukan karena adanya lowongan kerja (*vacancy*) dengan beberapa alasan yaitu: (1) berdirinya organisasi baru, (2) perluasan pekerjaan, (3) membesarnya lembaga, (4) banyaknya beban tugas, (5) mutasi pegawai, (6) adanya pegawai yang pensiun, (7) adanya pegawai yang meninggal dunia.

Dalam lingkup pendidikan, rekrutmen sumber daya manusia lebih banyak difokuskan pada pengadaan guru di sekolah. Menurut Ulfatin dan Triwiyanto (2016:50-51) ada beberapa alasan yang menjadi dasar perlunya kegiatan rekrutmen guru di suatu sekolah, yakni sebagai berikut:

- a. Perluasan sekolah, baik perluasan daya tampung siswa (*pupil enrolment*) maupun perluasan atau pengembangan program pendidikan, sehingga memerlukan tambahan jumlah guru yang relevan.
- b. Guru mengundurkan diri akibat ketidakpuasan kondisi kerja, gaji yang rendah dan faktor-faktor lain, sehingga mengakibatkan kekurangan guru.
- c. Adanya mutasi dan perpindahan guru ke sekolah atau jabatan lain.
- d. Pengadaan atau pendirian sekolah baru, sehingga diperlukan guru sebagai prasyarat dapat diselenggarakannya proses layanan Pendidikan.

Secara fungsional kata pendidik dapat diartikan sebagai pemberi atau penyalur pengetahuan, keterampilan. Jika menjelaskan pendidik ini selalu dikaitkan dengan bidang

tugas dan pekerjaan, maka variabel yang melekat adalah lembaga pendidikan. Hal ini juga menunjukkan bahwa akhirnya pendidik merupakan profesi atau keahlian tertentu yang melekat pada diri seseorang yang tugasnya adalah mendidik atau memberikan pendidikan. Secara umum dikatakan bahwa setiap orang dewasa dalam masyarakat dapat menjadi pendidik, sebab pendidikan merupakan suatu perbuatan sosial, perbuatan fundamental yang menyangkut keutuhan perkembangan pribadi dewasa yang bersusila.

Pribadi dewasa susila itu sendiri memiliki beberapa karakteristik yaitu: mempunyai individualisme yang utuh, mempunyai sosialita yang utuh, mempunyai norma kesusilaan dan nilai-nilai kemanusiaan, dan bertindak sesuai dengan norma dan nilai-nilai atas tanggungjawab sendiri demi kebahagiaan dirinya dan kebahagiaan masyarakat atau orang lain. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen tenaga pendidik adalah pengaturan proses mencari, menemukan dan menarik pelamar yang dilakukan lembaga untuk mendapatkan tenaga pendidik sebagai orang yang melakukan kegiatan dalam bidang Pendidikan yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan guna membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. Rekrutmen Tenaga Kependidikan

Tujuan umum rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi mempunyai kesempatan yang lebih

besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Rizka (2018:6), Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan dan keahlian.

Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (2008:37) menyebutkan adapun tujuan spesifik dari rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen sekolah dengan perencanaan SDM dan *job analysis*.
- b. Untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga pendidik dan kependidikan dengan biaya minimum.
- c. Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi dengan menurunkan sejumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu rendah atau bermutu terlalu tinggi dengan jelas.
- d. Untuk membantu menurunkan kemungkinan tenaga pendidik dan kependidikan yang setelah direkrut dan diseleksi akan meninggalkan sekolah setelah beberapa saat kemudian.
- e. Untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan komposisi tenaga pendidik dan kependidikan.

- f. Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan tenaga pendidik dan kependidikan potensial yang akan menjadi calon tenaga pendidik dan kependidikan yang sesuai.
- g. Untuk meningkatkan keefektifan sekolah dan individu dalam jangka pendek dan panjang.
- h. Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian Rekrutmen yang beragam dari semua jenis tenaga pendidik.

D. Proses Rekrutmen Pendidik & Tenaga Kependidikan

Proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui empat kegiatan, yaitu: (1) persiapan rekrutmen, (2) penyebaran pengumuman, (3) penerimaan lamaran baru (4) seleksi pelamar. Berikut adalah kegiatan yang umumnya dilakukan dalam proses rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan adalah:

- a. Persiapan rekrutmen
Persiapan rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru harus matang sehingga melalui rekrutmen tersebut sekolah bisa memperoleh pendidik dan tenaga kependidikan baik. Kegiatan persiapan rekrutmen guru baru ini meliputi:
 - 1) Pembentukan panitia rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan.
 - 2) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan pendidik

dan tenaga kependidikan, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.

- 3) Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 4) Penetapan prosedur pendaftaran pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 5) Penetapan jadwal rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 6) Penyiapan fasilitas yang diberlakukan dalam proses rekrutmen, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- 7) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran pendidik dan tenaga kependidikan baru.
- 8) Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

b. Penyebaran pengumuman

Penyebaran pengumuman penerimaan guru baru Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar, dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan guru baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

c. Penerimaan lamaran baru

Begitu pengumuman penerimaan guru baru telah disebarkan tentu masyarakat mengetahui bahwa dalam jangka waktu tertentu, sebagaimana tercantum dalam pengumuman, ada penerimaan guru baru di sekolah. Mengetahui ada penerimaan guru baru, lalu masyarakat yang berminat memasukkan lamarannya. Panitia pun mulai menerima lamaran tersebut. Kegiatan yang harus dilakukan oleh panitia meliputi:

- 1) Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.
- 2) Mengecek semua kelengkapan yang harus diserahkan bersama surat lamaran.
- 3) Mengecek semua isian yang terdapat di dalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar.
- 4) Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar.

Untuk melamar, seorang diharuskan mengajukan surat lamaran. Surat lamaran tersebut harus dilengkapi dengan berbagai surat keterangan, seperti ijazah, surat keterangan kelahiran yang menunjukkan umur pelamar, surat keterangan warga negara, surat keterangan kesehatan dari dokter, surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian.

d. Seleksi pelamar

Setelah pendaftaran atau pelamaran guru baru ditutup, kegiatan berikutnya adalah seleksi atau penyaringan

terhadap semua pelamar. Seleksi merupakan suatu proses pembuatan perkiraan mengenai pelamar yang mempunyai kemungkinan besar untuk berhasil dalam pekerjaannya setelah diangkat menjadi guru. Berikut ini adalah teknik-teknik seleksi pegawai, yaitu menggunakan tes pengetahuan akademik, tes psikologi, wawancara dan tes kesehatan.

- 1) Tes pengetahuan akademik tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan dan tingkat pendidikan calon pegawai. Di samping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.
- 2) Tes psikologis Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai, antara lain:
 - a) Tes bakat, mengukur kemampuan potensi (*IQ*), bakat khusus seperti bakat ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, dan kemampuan berhitung, kemampuan daya analisis, kemampuan perencanaan, kemampuan sintesa dan kemampuan persepsi calon pegawai.
 - b) Tes kecenderungan untuk berprestasi, mengukur keterampilan dan pengetahuan calon pegawai.

- c) Tes minat bidang pekerjaan, mengukur minat calon pegawai terhadap suatu jabatan atau bidang pekerjaan. Melalui tes ini dapat diketahui apakah pilihan pekerjaan calon pegawai sesuai dengan minatnya.
- d) Tes kepribadian, mengukur kedewasaan emosi, kesukaan bergaul, tanggung jawab, penyesuaian diri, objektivitas diri, dan symptom ketakutan.

3) Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu teknik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai. Tujuan wawancara seleksi adalah untuk mengetahui apakah calon pegawai memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan.

4) Tes kesehatan

Hampir semua organisasi mensyaratkan kepada para pelamar untuk memiliki kesehatan prima agar mereka mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan berkelanjutan. Dengan demikian, tingkat ketidakhadiran pegawai akan kecil.

Menurut Muhammad Mustari (2015:245), langkah-langkah dalam pengadaan tenaga kependidikan yaitu:

- a. Pengumuman formasi: Pengumuman ini dilakukan untuk memberitahukan kepada seluruh masyarakat yang memenuhi kualifikasi melalui media cetak maupun media elektronik. Dalam pengumuman pengadaan tenaga kependidikan, hal yang harus tercantum adalah sebagai berikut:
 - 1) Jenis atau macam pegawai yang dibutuhkan.
 - 2) Persyaratan yang dituntut dari para pelamar.
 - 3) Batas waktu dimulai dan diakhiri pendaftaran.
 - 4) Alamat dan tempat pengajuan pelamaran.
 - 5) Lain-lain yang dipandang perlu.
- b. Pendaftaran: Dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan permohonan dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan beserta lampiran lainnya yang dibutuhkan.
- c. Seleksi atau penyaringan: Dalam pengadaan tenaga kependidikan, penyaringan dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu:
- d. Penyaringan administratif: Dilaksanakan berupa pemeriksaan terhadap kelengkapan beserta lampirannya. Apabila terdapat kekurangan kelengkapan dalam hal administrative maka peserta tersebut akan gagal.
- e. Ujian atau tes: Setelah peserta yang lulus dalam tes penyaringan administrative maka akan mengikuti ujian pegawai dengan materi pengetahuan umum, pengetahuan teknis, dan lainnya yang dipandang perlu.

- f. Pengumuman kelulusan: Pengumuman ini berisi peserta yang lolos dalam seleksi ketentuan dan penempatan kerja.

Pada dasarnya, proses rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan meliputi persiapan yaitu menganalisis kebutuhan yang akan diisi oleh tenaga pendidik atau tenaga kependidikan baru, setelah itu melakukan penyebaran informasi rekrutmen, pemanggilan akan adanya seleksi, seleksi dan yang terakhir yaitu pengumuman kelulusan. Dalam kegiatan ini, membutuhkan tanggung jawab dan merupakan tugas yang sangat penting. proses rekrutmen harus dipersiapkan secara optimal agar mendapatkan tenaga yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

E. Strategi Rekrutmen dan Pengembangan

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Strategi perekrutan yang memegang peran strategis dalam menyiapkan masa depan dan visi organisasi dalam rangka menuju organisasi yang efektif merupakan sebuah usaha untuk meningkatkan kualitas dan karier. Untuk menciptakan strategi perekrutan yang baik harus diperlakukan sedemikian rupa dengan perhatian ekstra dan menggunakan berbagai alternatif atau pilihan agar tercapai organisasi masa depan.

Mengutip pidato Presiden Joko Widodo (16 Agustus 2019) "Kebijakan untuk meningkatkan kualitas manusia

Indonesia juga akan ditekankan pada perbaikan kualitas guru, mulai dari proses penyaringan, pendidikan keguruan, pengembangan pembelajaran, dan metode pengajaran yang tepat dengan memanfaatkan teknologi.” Artinya, rekrutmen dan pengembangan merupakan hal penting, yang harus dilakukan secara efektif dan berorientasi pada kualitas. Saat ini, apabila kita melihat bagaimana sistem perekrutan di Indonesia, misalnya perekrutan guru masih belum efektif dan efisien.

Sistem perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan dapat dikatakan tidak berorientasi pada kualitas yang sesuai dengan kebutuhan. Seperti diungkapkan Shintia Revina (2020) bahwa perekrutan guru PNS dan guru honorer dilihat dari proses perekrutan dan masa kerja tidak berorientasi pada kualitas. Guru PNS mengikuti jadwal dan mekanisme penerimaan calon PNS nasional dan masa percobaan CPNS hanya sebagai formalitas. Sementara itu, guru honorer tidak ada standarisasi khusus, dan sebagian besar direkrut oleh kepala sekolah. Guru honorer juga tidak ada kepastian status kepegawaian dan masa kerja.

Berdasarkan laporan Shintia Revina (2020) terdapat 3 (tiga) faktor penyebab sulitnya menerapkan sistem rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan berbasis kompetensi, yakni faktor kelembagaan, faktor ekonomi dan faktor dinamika sosial. Dari ketiga faktor tersebut, terjadi tumpang tindih kewenangan dalam proses perekrutan. Faktor kelembagaan; kewenangan untuk perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan antar kementerian maupun antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah.



Gambar 3. Tumpang-tindih Kewenangan
(adopsi dari Shintia Revina, 2020)

Berdasarkan faktor ekonomi politik, proses perekrutan Tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas sulit tercapai karena tersita kepentingan ekonomi politik berbagai pihak, seperti politisi, kementerian, dinas kependidikan, kepala sekolah dan persatuan guru. Sementara dari faktor dinamika sosial, pendidik dan kependidikan menganggap bahwa status PNS adalah jaminan kesejahteraan. Selain itu, proses perekrutan guru sebagai bagian dari perekrutan sebagai bagian dari perekrutan PNS secara umum mengutamakan kepentingan wawasan kebangsaan dan pengetahuan umum daripada kecakapan mengajar.

Perbaikan keselarasan sistem, bukan hanya masalah teknis tetapi mencakup seluruh aspek lainnya. Maka dalam hal ini beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan sebagai upaya strategi rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan yang berorientasi pada kualitas (Shintia Revina, 2020), adalah:

1. Mengembangkan standar performa pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan kompetensi yang terukur dan komprehensif.

2. Menggunakan standar tersebut dalam mengembangkan instrumen perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan, mengembangkan program pelatihan, dan mengevaluasi kinerja.
3. Mengembangkan sistem jenjang karir pendidik dan tenaga kependidikan sehingga program pengembangan dan pelatihan dapat disesuaikan dengan sistem tersebut.
4. Mengembangkan sistem tunjangan berdasarkan performa mengajar (bukan sebatas kehadiran atau masa kerja).
5. Menerapkan resertifikasi berkala agar pendidik dan tenaga kependidikan terus mengembangkan diri.

BAB 4

PEMBERDAYAAN KEPENDIDIKAN



A. Aktivitas Manajemen Kependidikan

Pengertian tenaga kependidikan dalam UU Nomor 20/2003, bab 1, pasal 1, (5) adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Selain itu, dalam Permendikbud Nomor 10/2007 tentang perlindungan bagi pendidik dan tenaga kependidikan pasal 1, (2) mendefinisikan tenaga kependidikan adalah pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti, pengembang, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan dan keamanan.

Istilah manajemen tenaga kependidikan, jika merujuk pada pendapat Vaghela (2015) merupakan tahap manajemen yang berkaitan dengan pengendalian dan pemanfaatan tenaga kerja yang efektif. Manajemen tenaga kependidikan sebagai proses sistematis untuk mendapatkan, menggunakan dan mempertahankan tenaga kerja yang ada (Prachi, 2018). Manajemen tenaga kependidikan adalah bagian yang utama berkaitan dengan sumber daya manusia satuan pendidikan.

UU Nomor 20/2003, bab 11, pasal 39 (1) menyebutkan tugas tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar (UU Nomor 20/2003, penjelasan pasal 39, (1). Standar pendidik dan tenaga kependidikan mencakup: kriteria pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Aktivitas manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) menurut Mulyasa (2007:42-45) mencakup:

1. Perencanaan pegawai; merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan.
2. Pengadaan pegawai; merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya.
3. Pembinaan dan pengembangan pegawai; merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Promosi dan mutasi; kegiatan mengusahakan calon pegawai menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Di Indonesia untuk pegawai

negeri sipil promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian mengikuti latihan pra-jabatan, dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil.

5. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja.
6. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.
7. Penilaian pegawai Penilaian tenaga kependidikan difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.

Manajemen tenaga kependidikan (E. Mulyasa, 2005:

42) mencakup:

1. Perencanaan pegawai
2. Pengadaan pegawai
3. Pembinaan dan pengembangan pegawai
4. Promosi dan mutasi
5. Pemberhentian pegawai
6. Kompensasi
7. Penilaian pegawai

B. Manfaat Manajemen Kependidikan

Manajemen pendidikan dilaksanakan karena adanya berbagai tujuan dan manfaat yang dihasilkan dari proses tersebut. Menurut Husaini Usman (2008:10) tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, Menyenangkan dan Bermakna PAKEM.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara c. Terpenuhinya salah satu dari lima kompetensi tenaga kependidikan tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer.
3. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
4. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan.
5. Teratasinya masalah mutu pendidikan karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat manajemen pendidikan yaitu untuk mengelola dan memperbaiki seluruh komponen pendidikan mulai dari proses pembelajaran, peserta didik, pendidik dan

tenaga kependidikannya agar tujuan pendidikan dapat tercapai dan bermutu tinggi. Manajemen pendidikan apabila dilaksanakan dengan baik dan konsisten akan berdampak baik untuk pendidikan.

C. Komponen Manajemen Kependidikan

Komponen merupakan bagian dari suatu sistem yang memiliki peran dalam keseluruhan berlangsungnya suatu proses pembelajaran. Sedangkan Menurut Wankel & Stoner (2009) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa komponen manajemen pendidikan adalah kumpulan dari beberapa item yang saling berhubungan satu sama lain yang merupakan hal penting dalam proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang diatur secara baik agar keseluruhan komponen dapat berfungsi dengan maksimal.

Menurut Prihatin (2013:18-19) dalam bukunya yang berjudul manajemen pendidikan menyebutkan bahwa komponen-komponen manajemen pendidikan juga

termasuk dalam manajemen operatif, yaitu kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar semua orang yang melaksanakan pekerjaannya yang menjadi tugas masing-masing dapat dengan tepat dan benar. Adapun komponen-komponen atau ruang lingkupnya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen kurikulum

Meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan tentang pendataan mata pelajaran/kuliah yang diajarkan, waktu jam yang tersedia, jumlah guru beserta pembagian jam pelajaran, jumlah kelas, penjadwalan, kegiatan belajar mengajar, buku-buku yang dibutuhkan, program semester, evaluasi, program tahunan, kalender pendidikan, perubahan kurikulum maupun inovasi-inovasi pengembangan kurikulum.

2. Manajemen ketenagaan pendidikan (kepegawaian)

Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan penerimaan pegawai baru, mutasi, surat keputusan, surat tugas, berkas-berkas tenaga kependidikan, daftar umum kepegawaian, upaya peningkatan sumber daya manusia serta kinerja pegawai, dan sebagainya.

3. Manajemen peserta didik

Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan penggalangan penerimaan siswa baru, pelaksanaan tes penerimaan siswa baru, penempatan dan pembagian kelas, kegiatan-kegiatan kesiswaan, motivasi dan peningkatan kualitas lulusan dan sebagainya.

4. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan pengadaan barang pembagian dan penggunaan barang (inventaris), perbaikan barang, dan tukar tambah maupun penghapusan barang.
5. Manajemen keuangan/pembiayaan pendidikan
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan-kegiatan masuk dan keluarnya dana, usaha-usaha menggali sumber pendanaan sekolah seperti kegiatan koperasi serta penggunaan dana secara efisien.
6. Manajemen/administrasi perkantoran
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan kantor agar memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua orang yang membutuhkan serta berhubungan dengan kegiatan lembaga.
7. Manajemen unit-unit penunjang pendidikan
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan unit-unit penunjang misalnya bimbingan dan penyuluhan (BP), perpustakaan, UKS, pramuka, olahraga, kesenian, dan sebagainya. 8
8. Manajemen layanan khusus pendidikan
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan pelayanan khusus,

misalnya menu makanan/konsumsi, layanan antar jemput, bimbingan khusus di rumah, dan sebagainya.

9. Manajemen tata lingkungan dan keamanan sekolah
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi tata ruang pertamanan sekolah, kebersihan dan ketertiban sekolah, serta keamanan dan kenyamanan lingkungan sekolah.
10. Manajemen hubungan dengan masyarakat
Meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan hubungan masyarakat, misalnya pendataan alamat kantor/orang yang dianggap perlu, hasil kerjasama, program-program humas, dan sebagainya.

Menurut Suharsimi (2008:4), komponen manajemen pendidikan terdiri dari (1) manajemen kesiswaan, (2) manajemen kurikulum, (3) manajemen personil, (4) manajemen sarana dan prasarana, (5) manajemen keuangan/pembiayaan, (6) manajemen lingkungan, (7) manajemen layanan khusus.

1. Manajemen Kesiswaan

Manajemen Kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan kesiswaan agar kegiatan belajar-mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen Kesiswaan meliputi antara lain:

- a. penerimaan siswa baru;
- b. program bimbingan dan penyuluhan;

- c. pengelompokan belajar siswa;
 - d. kehadiran siswa;
 - e. buku induk siswa.
2. Manajemen Kurikulum
- Kurikulum mencakup kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal. Kurikulum nasional merupakan standar nasional yang dikembangkan oleh departemen pendidikan nasional. Sedangkan kurikulum muatan lokal merupakan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan, yang disusun oleh dinas pendidikan propinsi dan atau kabupaten/kota.
3. Manajemen personil
- Pendidik dan Tenaga kependidikan memiliki tugas yakni menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Tenaga kependidikan di sekolah meliputi tenaga pendidik (guru), pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar. Manajemen tenaga kependidikan antara lain meliputi:
- a. inventarisasi pegawai;
 - b. pengusulan formasi pegawai;
 - c. pengusulan pengangkatan, kenaikan tingkat, kenaikan berkala, dan mutasi;
 - d. mengatur usaha kesejahteraan;
 - e. mengatur pembagian tugas.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana sekolah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kebutuhan dan penggunaan sarana-prasarana agar dapat memberikan sumbangan secara optimal pada kegiatan belajar-mengajar.

5. Manajemen Keuangan/Dana

Komponen keuangan sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya.

6. Manajemen Lingkungan (Hubungan Sekolah dengan Masyarakat)

Sekolah sebagai suatu sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Maju mundurnya sumber daya manusia (SDM) pada suatu daerah, tidak hanya bergantung pada upaya-upaya yang dilakukan sekolah, namun sangat bergantung kepada tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan. Semakin tinggi tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin maju pula sumber daya manusia pada daerah tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin mundur pula sumber daya manusia pada daerah tersebut.

7. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus ini mencakup manajemen kesiswaan, kurikulum, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, pendanaan, dan lingkungan. Pada sekolah khusus, misalnya Sekolah Luar Biasa (SLB). Diperlukan adanya layanan khusus, misalnya kepala sekolah mendatangkan ahli ke-PLB-an untuk ikut serta dalam proses belajar mengajar. Pada sekolah umum, tidak menutup kemungkinan juga untuk diadakan layanan semacam ini untuk melayani siswanya. Secara umum dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen manajemen pendidikan terdiri dari 6 komponen, yaitu:

a. Manajemen peserta didik

Manajemen peserta didik adalah bagian yang bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan kesiswaan agar kegiatan belajar-mengajar di sekolah dapat berjalan dengan lancar.

b. Manajemen tenaga didik

Bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti mengembangkan, mengelola, dan memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan.

c. Manajemen sarana dan prasarana

Bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi, kebutuhan dan penggunaan sarana-prasarana agar dapat memberikan

sumbangan secara optimal pada kegiatan belajar-mengajar.

d. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum mencakup kurikulum nasional dan kurikulum lokal. Kurikulum nasional merupakan standar nasional yang dikembangkan oleh departemen pendidikan nasional. Sedangkan kurikulum muatan lokal merupakan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan, yang disusun oleh dinas pendidikan provinsi dan atau kabupaten/kota.

e. Manajemen pembiayaan

Manajemen pembiayaan merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya.

f. Manajemen lingkungan sosial dan keamanan

Sekolah sebagai suatu sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Maju-mundurnya sekolah di lingkungannya juga merupakan tanggung jawab bersama masyarakat setempat. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah dan kecil sekolah maka sedikit juga ruang lingkup manajemen yang harus ditanganinya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka komponen manajemen pendidikan adalah kumpulan dari beberapa

item yang saling berhubungan satu sama lain yang merupakan hal penting dalam proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang diatur secara baik agar keseluruhan komponen dapat berfungsi dengan maksimal. Secara umum, semakin besar dan maju suatu lembaga pendidikan, semakin banyak ruang lingkup manajemen yang harus ditangani sekolah. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah dan kecil sekolah sedikit ruang pula lingkup manajemen yang harus ditanganinya. Komponen-komponen pendidikan yang telah dijelaskan berinteraksi secara berkesinambungan saling melengkapi dalam sebuah proses pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan.

D. Tugas dan Fungsi Manajemen Kependidikan

Studi tentang tugas dan fungsi manajemen pendidik dan kependidikan menjadi topik yang menarik untuk dibahas dewasa ini. Studi terbaru yang dilakukan Permana *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi profesional pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai agen pembelajaran harus dilakukan dengan tindakan reflektif; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri Cochran-Smith *et al.*, (2020). Terkait masalah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan Kadarmanta & Mahmudin Yasin, (2021) melaporkan bahwa saat ini kompetensi pendidik dan kependidikan masih sangat rendah karena belum ada sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Demikian

pula dengan peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan banyak dilakukan tanpa melalui analisis yang komprehensif (Kadri & Widiawati, 2020).

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan, organisasi pendidik sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pengembangan dan pemberhentian (Suarga, 2019). Manajemen pendidik dan kependidikan pada level strategis, manajerial, dan operasional sangat menentukan kualitas pendidikan. Menurut Susanti, (2021) standar pendidik dan kependidikan merupakan aspek penting dan sangat berpengaruh langsung pada mutu pendidikan, sehingga membutuhkan dukungan dari semua pihak seperti komite sekolah, instansi-instansi pendidikan dan pemerintah (Rahmawati *et al.*, 2020; Huda *et al.*, 2020) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. serta kreativitas dalam berinovasi dan memajukan sekolah dan meningkatkan hasil belajar siswa (Pietsch *et al.*, 2019; Quah Cheng Sim, 2011).

Berdasarkan kajian tentang pengembangan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan, Byman *et al.*, (2020) menyatakan bahwa pengembangan profesionalitas dan pekerjaan pendidik guru sangat erat kaitannya. Sebagaimana dinyatakan di atas, bidang pekerjaan yang berbeda memiliki kepentingan pengembangan profesional yang berbeda pula di kalangan para pendidik dan tenaga kependidikan saat ini. Selain itu,

tugas dan fungsi yang mereka kerjakan terlalu fragmentasi dan banyak tuntutan (K. Smith & Flores, 2019) sehingga menjadi masalah bagi pendidik dan tenaga kependidikan (Clandinin, Husu, & Kleinsasser, 2017). Hal tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang disesuaikan dengan tuntutan dan kemajuan zaman (Kadri & Widiawati, 2020).

Pemerintah Indonesia terus berupaya keras dalam meningkatkan mutu sektor pendidikan. Negara-negara anggota PBB menyepakati *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang berisikan berbagai tujuan pembangunan, dimana salah satu tujuannya diharapkan tercapai pada tahun 2030, yaitu kualitas pendidikan yang bersifat pembangunan secara berkelanjutan (Schwan, 2019; Commonwealth Secretariat, 2017).

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (Guru dan Dosen) didasarkan pada UU No 14 Tahun 2005, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain: (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani an rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Manajemen pendidikan terdiri dari beberapa bagian-bagian dalam prosesnya yang berguna sebagai pemandu dalam menjalankan kegiatan manajemen pendidikan yang biasa disebut fungsi manajemen pendidikan. Fungsi- fungsi manajemen pendidikan menurut Didin Kurniadi dan Imam Macdhali (2013:126) yaitu "fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), dan fungsi pengendalian (*controlling*)". Sedangkan menurut Fayol (H.E. Syarifudin, 2011: 19) fungsi-fungsi manajemen yaitu: "1) *Planning* (perencanaan), 2) *Organizing* (pengorganisasian), 3) *Command* (memimpin), 4) *Coordinating* (pengkoordinasian), 5) *Control* (pengawasan)".

Menurut Hartati Sukirman, dkk (2010: 15) "pada dasarnya fungsi manajemen dapat dikelompokkan dalam tiga kegiatan yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), dan pengontrolan (*controlling*)". Dari pendapat beberapa tokoh diatas

dapat diambil kesimpulan, manajemen pada intinya terdiri dari beberapa fungsi yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*).

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan berarti melihat ke depan dan menentukan tindakan di masa depan yang harus diikuti. Ini adalah langkah persiapan. Ini adalah aktivitas sistematis yang menentukan kapan, bagaimana dan siapa yang akan melakukan pekerjaan tertentu. Perencanaan adalah program terperinci mengenai tindakan di masa depan.

Ini dengan tepat dikatakan " Rencana yang baik sudah setengah selesai ". Oleh karena itu perencanaan mempertimbangkan sumber daya manusia dan fisik organisasi yang tersedia & prospektif sehingga mendapatkan koordinasi yang efektif, kontribusi & penyesuaian yang sempurna. Ini adalah fungsi manajemen dasar yang mencakup perumusan satu atau lebih rencana rinci untuk mencapai keseimbangan optimal antara kebutuhan atau permintaan dengan sumber daya yang tersedia.

Menurut Urwick, "Perencanaan adalah kecenderungan mental untuk melakukan sesuatu dengan tertib, berpikir sebelum bertindak dan bertindak berdasarkan fakta daripada tebakan". Perencanaan adalah menentukan alternatif terbaik antara lain melakukan fungsi manajerial yang berbeda untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Koontz dan O'Donell, "Perencanaan adalah memutuskan sebelumnya apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya. Perencanaan menjembatani kesenjangan antara ke mana kita berada, ke mana kita ingin pergi. Itu memungkinkan terjadinya hal-hal yang tidak akan terjadi."

2. Langkah-Langkah dalam Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan manajemen melibatkan langkah-langkah berikut:

- a. Penetapan tujuan
 - 1) Perencanaan membutuhkan pendekatan yang sistematis.
 - 2) Perencanaan dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
 - 3) Tujuan memberikan dasar pemikiran untuk melakukan berbagai kegiatan serta menunjukkan arah upaya.
 - 4) Selain itu tujuan memfokuskan perhatian manajer pada hasil akhir yang ingin dicapai.
 - 5) Faktanya, tujuan memberikan inti bagi proses perencanaan. Oleh karena itu, tujuan harus dinyatakan dalam bahasa yang jelas, tepat dan tidak ambigu. Jika tidak, kegiatan yang dilakukan pasti tidak efektif.
 - 6) Sejauh mungkin, tujuan harus dinyatakan dalam istilah kuantitatif. Misalnya, Jumlah laki-laki yang bekerja, upah yang diberikan, unit yang diproduksi,

dll. Tetapi tujuan tersebut tidak dapat dinyatakan secara kuantitatif seperti kinerja manajer kendali mutu, efektivitas manajer personalia.

- 7) Tujuan tersebut harus ditentukan dalam istilah kualitatif.
- 8) Oleh karena itu, tujuan harus praktis, dapat diterima, dapat diterapkan, dan dapat dicapai.

b. Pendirian Tempat Perencanaan

- 1) Tempat perencanaan adalah asumsi tentang bentuk peristiwa yang hidup di masa depan.
- 2) Mereka berfungsi sebagai dasar perencanaan.
- 3) Pendirian tempat perencanaan berkaitan dengan menentukan di mana seseorang cenderung menyimpang dari rencana aktual dan penyebab penyimpangan tersebut.
- 4) Untuk mengetahui kendala apa saja yang ada di jalan bisnis selama berlangsungnya operasi.
- 5) Pendirian tempat perencanaan berkaitan untuk mengambil langkah-langkah yang menghindari sebagian besar hambatan ini.
- 6) Tempat perencanaan mungkin internal atau eksternal. Internal meliputi kebijakan penanaman modal, manajemen hubungan kerja, filosofi manajemen, dll. Sedangkan eksternal meliputi perubahan sosial ekonomi, politik dan ekonomi.
- 7) Tempat internal dapat dikontrol sedangkan eksternal tidak dapat dikontrol.

- c. Pilihan tindakan alternatif
 - 1) Ketika prakiraan tersedia dan lokasi ditetapkan, sejumlah tindakan alternatif harus dipertimbangkan.
 - 2) Untuk tujuan ini, setiap alternatif akan dievaluasi dengan mempertimbangkan pro dan kontra berdasarkan sumber daya yang tersedia dan persyaratan organisasi.
 - 3) Manfaat, kerugian serta konsekuensi dari setiap alternatif harus diperiksa sebelum pilihan dibuat.
 - 4) Setelah evaluasi objektif dan ilmiah, alternatif terbaik dipilih.
 - 5) Para perencana harus mengambil bantuan dari berbagai teknik kuantitatif untuk menilai stabilitas suatu alternatif.

- d. Perumusan rencana turunan
 - 1) Rencana turunan adalah sub rencana atau rencana sekunder yang membantu pencapaian rencana utama.
 - 2) Rencana sekunder akan mengalir dari rencana dasar. Ini dimaksudkan untuk mendukung dan mempercepat pencapaian rencana dasar.
 - 3) Rencana detail ini mencakup kebijakan, prosedur, aturan, program, anggaran, jadwal, dll.
 - 4) Rencana turunan menunjukkan jadwal waktu dan urutan penyelesaian berbagai tugas.

- e. Mengamankan Kerja Sama
- 1) Setelah rencana ditentukan, lebih disarankan untuk mengambil bawahan atau mereka yang harus melaksanakan rencana ini menjadi percaya diri.
 - 2) Tujuan di balik membuat mereka percaya diri adalah:
 - Bawahan mungkin merasa termotivasi karena terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
 - Organisasi mungkin bisa mendapatkan saran dan perbaikan yang berharga dalam perumusan serta implementasi rencana.
 - Karyawan juga akan lebih tertarik dengan pelaksanaan rencana ini.
- f. Tindak lanjut / Penilaian rencana
- 1) Setelah memilih tindakan tertentu, tindakan itu dilakukan.
 - 2) Setelah rencana yang dipilih dilaksanakan, penting untuk menilai efektivitasnya.
 - 3) Hal ini dilakukan atas dasar umpan balik atau informasi yang diterima dari departemen atau orang yang terkait.
 - 4) Hal ini memungkinkan manajemen untuk memperbaiki penyimpangan atau mengubah rencana.
 - 5) Langkah ini menetapkan hubungan antara fungsi perencanaan dan pengendalian.

- 6) Tindak lanjutnya harus sejalan dengan implementasi rencana sehingga dari pengamatan yang dilakukan, rencana masa depan bisa dibuat lebih realistis.

3. Tugas dan Tanggungjawab Tenaga Pendidik

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 171 Pendidik mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Guru sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan melatih peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- b. Dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, pada jenjang pendidikan tinggi.
- c. Konselor sebagai pendidik profesional memberikan pelayanan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.
- d. Pamong belajar sebagai pendidik profesional mendidik, membimbing, mengajar, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, dan mengembangkan model program pembelajaran alat pembelajaran, dan

- pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal. E
- e. Widyaiswara sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar dan melatih peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan prajabatan dan/atau dalam jabatan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
 - f. Tutor sebagai pendidik profesional memberikan bantuan belajar kepada peserta didik pada proses pembelajaran pada jarak jauh dan/atau pembelajaran tatap muka pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal.
 - g. Instruktur sebagai pendidik profesional memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus dan/atau pelatihan.
 - h. Fasilitator sebagai pendidik profesional melatih dan menilai pada lembaga pendidikan dan pelatihan.
 - i. Pamong pendidikan anak usia dini sebagai pendidik profesional, mengasuh, membimbing, mengajar, menilai, dan mengevaluasi peserta didik berkelainan pada satuan pendidikan umum, satuan pendidikan kejuruan, dan/atau satuan pendidikan keagamaan.
 - j. Narasumber teknis sebagai pendidik profesional melatih keterampilan tertentu bagi peserta didik pada pendidikan kesetaraan.

4. Tugas dan Tanggungjawab Tenaga Kependidikan

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan

Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 173 Tenaga Kependidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Pengelola satuan pendidikan, mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal atau nonformal.
- b. Penilik melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal.
- c. Pengawas melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan formal anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- d. Peneliti melakukan penelitian di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, serta pendidikan nonformal.
- e. Pengembang atau perekayasa melakukan pengembangan atau perekayasa di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, serta pendidikan nonformal.
- f. Tenaga perpustakaan melaksanakan pengelolaan perpustakaan pada satuan pendidikan.
- g. Tenaga laboratorium membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan.
- h. Teknisi sumber belajar mempersiapkan, merawat, memperbaiki, sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan.
- h. Tenaga administrasi menyelenggarakan pelayanan administrasi pada satuan pendidikan.

- i. Psikolog memberikan pelayanan bantuan psikologis pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- j. Pekerja sosial pendidikan memberikan layanan bantuan sosiologis pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus atau pendidikan layanan khusus.
- k. Terapis memberikan pelayanan bantuan fisiologis-kinesiologis kepada peserta didik pada pendidikan khusus.
- l. Tenaga kebersihan dan keamanan memberikan pelayanan kebersihan lingkungan.

E. Perlindungan Bagi Pendidik & Tenaga Kependidikan

UUD 1945 pasal 28D ayat 1 dan di dalam UU Nomor 39 tahun 1999, pasal 3, ayat 2 Tentang Hak Asasi Manusia menyebutkan bahwa, "Setiap orang berhak atas pengakuan, jaminan, perlindungan dan kepastian hukum yang adil serta perlakuan yang sama di hadapan hukum." Hak merupakan anugerah Tuhan yang wajib di hormati, di junjung tinggi dan di lindungi oleh Negara, hukum, pemerintah, dan setiap orang demi kehormatan serta perlindungan terhadap harkat dan martabat manusia.

Salah satu hak pendidik dan tenaga kependidikan adalah hak memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual. Perlindungan merupakan upaya melindungi pendidik dan tenaga kependidikan yang menghadapi permasalahan terkait

pelaksanaan tugas. Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2017, perlindungan bagi pendidik dan tenaga kependidikan, yakni: perlindungan hukum, profesi, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hak atas kekayaan intelektual.

Perlindungan hukum mencakup tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi, dan perlakuan tidak adil, dari pihak peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, birokrasi, atau pihak lain yang terkait dengan pelaksanaan tugas sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Perlindungan profesi mencakup perlindungan terhadap: pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, pemberian imbalan yang tidak wajar, pembatasan dalam menyampaikan pandangan, pelecehan terhadap profesi, dan pembatasan atau pelarangan lain yang dapat menghambat pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas.

Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja mencakup perlindungan terhadap gangguan keamanan kerja, kecelakaan kerja, kebakaran pada waktu kerja, bencana alam, kesehatan lingkungan kerja, atau risiko lainnya. Sedangkan, perlindungan hak atas kekayaan intelektual seba berupa perlindungan terhadap hak cipta atau hak kekayaan industri.

Perlindungan sebagaimana dimaksud Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2017 pada uraian di atas merupakan

kewajiban pemerintah dalam hal ini kementerian, pemerintah daerah sesuai kewenangannya, satuan pendidikan, organisasi profesi dan masyarakat. Selain perlindungan, pendidik dan tenaga kependidikan memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas, yaitu:

1. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
 - a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
 - b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
 - c. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
 - d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
 - e. Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
2. Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:
 - a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
 - b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 - c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Meeus *et al.*, (2018) menjelaskan bahwa pekerjaan pendidik sebagai pekerjaan akademis sangat penting

institusi pendidikan. Sehingga membutuhkan suatu sistem manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas dengan tujuan:

1. Memungkinkan organisasi atau lembaga mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam lembaga pendidikan, tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Jika ditinjau dari unsur jabatan tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga yakni:

1. *Tenaga Struktural*; tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pemimpin) yang bertanggung jawab langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan (contoh: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, urusan kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan pelayanan khusus).
2. *Tenaga Fungsional*; tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan, (seperti: guru, guru bimbingan penyuluhan atau konseling, pengembangan kurikulum dan teknologi kependidikan, pengembangan tes, dan pustakawan).
3. *Tenaga Teknis Kependidikan*; tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administrative, (seperti: laboran, teknisi sumber belajar, pelatih; olahraga, kesenian dan keterampilan. dan petugas TU).

BAB 5

GURU PROFESIONAL



A. Pengertian Guru Profesional

Definisi pengembangan profesional tidak jelas. Namun, Smith (2010, p. 681) mendefinisikan pengembangan profesional sebagai berikut:

"Professional development ... is an internal process in which professionals engage within a formal or informal framework. The process is rooted in critical self-analysis of professional practice, and steps taken to improve current practice are called professional development activities. Professional development occurs when beliefs and assumptions about the profession change, and as a result, professional practice changes. The latter is related to professional decisions taken prior to action."

Pendidik dan tenaga kependidikan bertanggung jawab atas kondisi akses profesinya, serta mempelajari apa yang terlibat dalam bidang pendidikan (Pereira *et al.*, 2015). Peran pendidik dan tenaga kependidikan merupakan inti dari usaha pendidikan itu sendiri (Clandinin, Husu, Hadar, *et al.*, 2017). Namun, langkah apa yang harus dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan profesionalitas? Menurut Dengerink *et al.*, (2015, p. 80) pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan menunjukkan pembelajaran individu

yang terlibat dalam kegiatan, yang membutuhkan sikap, pengetahuan dan keterampilan khusus, yang berakar pada badan pengetahuan atau basis pengetahuan spesialis formal atau informal. Studi tentang pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan telah mendapatkan perhatian yang meningkat dan berbagai penelitian telah dilakukan di sekitarnya (Lunenbergh *et al.*, 2014).

Dengerink *et al.*, (2015) meneliti 377 preferensi pendidik guru berbasis sekolah dan universitas tentang pembelajaran profesional mereka. Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tenaga kependidikan ingin mengembangkan pembinaan dan pengajaran serta pengetahuan mereka terkait pekerjaan mereka, sedangkan peningkatan pengetahuan pedagogis, keterampilan dalam pengembangan kurikulum, penilaian, dan masalah organisasi kurang ditekankan sebagai sebuah tujuan peningkatan.

Berdasarkan kajian tentang pengembangan profesionalitas pendidik guru, Clandinin, Husu, & Kleinsasser (2017) menyatakan bahwa pengembangan profesionalitas dan pekerjaan pendidik guru sangat erat kaitannya. Namun, sifat pekerjaan pendidik guru itu kompleks karena pendidikan guru bersifat multifaset. Seperti yang dikatakan Taylor (1983) dalam (Murray & Male, 2005) bahwa di satu sisi tenaga pendidik menghadapi kelas dan sekolah, dengan tuntutan relevansi, kepraktisan, kompetensi, teknik. Di sisi lain, mereka menghadapi tuntutan administrasi dan kedisiplinan. Dengan demikian, pengembangan profesional

pendidik menunjukkan berbagai kegiatan dan tugas dalam konteks dan pengaturan yang berbeda.

Guru merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar. Seorang guru berperan membentuk sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Setiap guru memiliki latar belakang dan pengalaman Pendidikan yang tidak selalu sama yang ditempuh dalam jangka waktu tertentu. Adanya perbedaan latar belakang pendidikan bisa mempengaruhi aktivitas seorang guru dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu betapa pentingnya guru profesional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

Guru profesional merupakan semua orang yang memiliki atau mempunyai kewenangan dan juga tanggung jawab terhadap suatu pendidikan siswa, baik itu secara individual ataupun juga secara klasikal. Guru profesional tersebut sangat di butuhkan di semua tempat khususnya di Indonesia karena dapat meningkatkan mutu dalam hal pendidikan. Peserta didik juga sebaiknya di didik oleh guru profesional agar mendapatkan kualitas atau mutu yang baik juga.

Agus F. Tambayong dalam buku "Menjadi Guru Profesional" karya Moh. Uzer Usman menjelaskan bahwa pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal, maka guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman pada bidangnya.

Guru Profesional adalah guru yang memiliki komponen tertentu sesuai dengan persyaratan yang dituntut oleh profesi keguruan. Guru profesional senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dalam interaksi belajar mengajar, serta senantiasa mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan, baik dalam segi ilmu yang dimilikinya maupun pengalamannya. Sedangkan Profesionalisme guru adalah kemampuan guru untuk melakukan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar meliputi kemampuan merencanakan, melakukan, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran.

Dalam Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, di jelaskan bahwa pasal 1 ayat 1 berbunyi "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai, peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah". Kemudian pasal 2 ayat 2 berbunyi "Pengakuan guru sebagai tenaga profesional yang ditunjuk pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik." Selanjutnya, guru harus memenuhi prinsip profesionalitas sesuai pasal 7 ayat 1 sebagai berikut:

Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
2. memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;

3. memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
4. memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
5. memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
6. memperoleh tahap yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
7. memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
8. memiliki jaminan perlindungan hukum dalam tugas keprofesionalan; dan
9. memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Pengembangan profesional guru yang efektif sangat penting untuk kemajuan sistem pendidikan (Wolf *et al.*, 2019). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa seorang guru profesional harus memenuhi empat kompetensi, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Dari dasar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru adalah hasil dari penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati,

dan dikuasai oleh guru dalam menjalankan tugasnya secara profesional yakni sebagai guru.

B. 16 Kriteria Guru Profesional

Adapun Kriteria atau juga bisa dibilang ciri-ciri guru profesional adalah:

1. Memiliki akhlak & juga budi pekerti yang luhur sehingga bisa untuk memberikan contoh yang baik kepada anak didiknya.
2. Memiliki kemampuan dalam mendidik juga mengajar anak didik dengan baik.
3. Menguasai materi pelajaran yang akan dijelaskan dan diajarkan dalam proses belajar mengajar.
4. Mempunyai kualifikasi akademik serta juga latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
5. Menguasai dan memahami berbagai administrasi kependidikan, contohnya seperti RPP, Silabus, Kurikulum, KKM, dan lain sebagai.
6. Memiliki semangat serta motivasi yang tinggi dalam mengabdikan ilmu yang dimilikinya kepada semua anak didiknya.
7. Tidak pernah berhenti dalam belajar dan juga mengembangkan kemampuannya.
8. Mengikuti diklat serta juga pelatihan guna menambah wawasan dan juga pengalaman.
9. Aktif, kreatif, dan juga inovatif dalam mengembangkan pembelajaran

10. Selalu up to date terhadap suatu informasi atau masalah yang terjadi di lingkungannya.
11. Menguasai IPTEK contohnya seperti komputer, internet.
12. Gemar dalam membaca sebagai alat dalam menambah wawasan.
13. Tidak pernah berhenti untuk terus berkarya (berkreasi dalam hal pendidikan), misalnya membuat PTK, bahan ajar.
14. Dapat berinteraksi serta juga bersosialisasi dengan orang tua murid, teman sejawat serta juga lingkungan sekitar dengan baik.
15. Aktif dalam kegiatan atau aktivitas organisasi kependidikan seperti KKG, PGRI, Pramuka, dan sebagainya.
16. Memiliki sikap cinta kasih, tulus serta juga ikhlas dalam mengajar.

Selain dari hal tersebut, upaya dalam meningkatkan profesionalisme guru yang telah ditempuh oleh pemerintah atau instansi pendidikan ialah sebagai berikut:

1. Menempuh Jenjang Pendidikan yang Lebih Tinggi Sesuai Dengan Kualifikasi Akademik

Dengan berdasarkan Undang-Undang Guru maupun Dosen bahwa guru untuk mendapatkan kompetensi profesional harus dengan melalui pendidikan profesi dan guru juga dituntut untuk dapat memiliki kualifikasi akademik minimal S-1 atau juga D4. Sekarang ini, dunia pendidikan serta juga sistem

pendidikan semakin meningkat. Diharapkan dengan meningkatnya pendidikan guru akan dapat mampu menambah pengetahuannya serta mendapatkan informasi-informasi baru dalam pendidikan serta juga bisa mengetahui perkembangan dari ilmu pendidikan.

2. Melalui Program Sertifikasi Guru

Upaya untuk dapat meningkatkan profesionalisme guru ialah dengan melalui sertifikasi, dimana dalam sertifikasi tersebut akan tercermin adanya suatu uji kelayakan serta juga kepatutan yang harus dijalani seseorang, terhadap kriteria-kriteria yang dengan secara ideal itu telah ditetapkan. Program sertifikasi ini dapat mampu untuk menumbuhkan semangat guru untuk dapat memperbaiki diri, meningkatkan kualitas ilmu, serta juga profesionalisme dalam hal pendidikan.

3. Memberikan Diklat dan Pelatihan Bagi Guru

Diklat dan pelatihan adalah salah satu teknik pembinaan guna menambah wawasan atau pengetahuan guru. Kegiatan diklat dan pelatihan perlu dilaksanakan oleh guru dengan diikuti usaha tindak lanjut untuk menerapkan hasil-hasil diklat dan pelatihan.

4. Gerakan Guru Membaca (G2M)

Selain anak didik, guru tersebut juga harus rajin dalam membaca dalam hal menambah wawasan. Sikap guru yang rajin membaca ini akan dapat memberikan contoh baik para kepada anak didik.

5. Melalui organisasi Kelompok Kerja Guru (KKG)
Kelompok kerja guru merupakan sebuah wadah dalam kerja sama guru-guru dan juga sebagai tempat dalam mendiskusikan masalah yang ada kaitannya dengan kemampuan profesional, yakni dalam hal merencanakan, melaksanakan serta juga menilai kemajuan murid.
6. Senantiasa Produktif Dalam Menghasilkan Karya-Karya di Bidang Pendidikan.
Metode yang digunakan untuk bisa / dapat meningkatkan kemampuan guru di dalam menuangkan konsep-konsep serta juga gagasan ialah dengan banyak menulis. Apabila seorang guru ingin menumbuhkan kreativitas dapat juga dilakukan dengan menulis. Misalnya menulis PTK, bahan ajar, artikel seiring dengan perkembangan zaman, dan lain sebagainya.

C. 21 Pengertian Guru Menurut Para Ahli

1. Poerwadarminta (1996)
Guru merupakan orang yang kerjanya mengajar, dengan definisi ini guru disamakan dengan pengajar. Dengan demikian pengertian guru ini hanya menyebutkan satu sisi saja yaitu pengajar, tidak termasuk pengertian guru sebagai pendidik dan pelatih.
2. Zakiyah Darajat
Guru merupakan pendidik profesional karena guru telah menerima dan memikul beban dari orang tua

untuk ikut mendidik anak-anak. Dalam hal ini orang tua harus tetap sebagai pendidik yang pertama dan utama bagi anak-anaknya. Sedangkan guru ialah tenaga profesional yang membantu orang tua untuk mendidik anak-anak pada jenjang pendidikan sekolah.

3. Noor Jamaluddin (1978:1)

Guru merupakan pendidik, yaitu orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya mampu berdiri dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah Khalifah di muka bumi, sebagai makhluk sosial dan individu yang sanggup berdiri sendiri.

4. Drs. Moh. Uzer Usman (1996:15)

Guru merupakan setiap orang yang bertugas dan berwenang dalam dunia pendidikan dan pengajaran pada lembaga pendidikan formal.

5. Ahmadi (1977:109)

Pendidik merupakan sebagai peran pembimbing dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

6. E. Mulyasa (2003:53)

Pendidik adalah seorang yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

7. Dri Atmaka (2004:17)
Pendidik merupakan orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan pertolongan kepada anak didik dalam perkembangan baik jasmani maupun rohaninya.
8. Husnul Khotimah
Guru merupakan orang yang memfasilitasi proses peralihan ilmu pengetahuan dari sumber belajar ke peserta didik.
9. Purwanto (1997:138)
Orang yang disertai tanggung jawab sebagai pendidik di dalam lingkungan sekolah adalah guru.
10. Surya (2002:5)
Guru sebagai pendidik profesional selayaknya mempunyai citra baik di masyarakat, guru itu ditiru atau diturut dan di contoh.
11. Zahara Idris & Lisma Jamal dalam Muh. Idris (2008:49)
Guru adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam hal perkembangan jasmani dan rohaninya untuk mencapai tingkat kedewasaan, memenuhi tugas sebagai makhluk Tuhan, makhluk individu yang mandiri, dan makhluk sosial.
12. Hadari Nawawi
Guru adalah orang yang mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah (kelas). Secara lebih khusus lagi, ia mengatakan bahwa guru berarti orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut

bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing. Artinya, guru tidak hanya memberi materi di depan kelas, tetapi juga harus aktif dan berjiwa kreatif dalam mengarahkan perkembangan murid.

13. Earl V. Pullias and James D. Young

"The teacher teaches in the centuries-old sense of teaching. He helps the developing student to learn things he does not know and to understand what he learns".

Artinya, dalam berabad-abad guru mengajarkan rasa pengajaran, ia membantu mengembangkan siswa untuk belajar sesuatu yang tidak diketahui dan untuk memahami apa yang dipelajari.

14. Dr. Ahmad Tafsir

Guru (pendidik) ialah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik baik dari segi potensi kognitif, afektif, maupun potensi psikomotorik. Tugas guru dalam pandangan islam ialah mendidik. Mendidik merupakan tugas yang amat luas. Sebagian dilakukan dengan cara mengajar, sebagian ada yang dilakukan dengan memberikan dorongan, memberi contoh (suri teladan), menghukum, dan lain-lain.

15. Al-Ghazali

Guru adalah orang tua kedua murid; guru adalah pewaris ilmu nabi; guru adalah penunjuk jalan dan pembimbing keagamaan murid; guru sebagai figur bagi murid; dan guru adalah motivator.

16. Ramayulis (2013:4)

Guru adalah orang yang bertanggung jawab untuk membimbing peserta didik menjadi manusia yang manusiawi yang memanusiakan manusia, sehingga tugas utamanya yaitu "mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi muridnya dalam pendidikan.

17. Ki Hajar Dewantara

Guru adalah "*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri hndayani*" (di depan memberi contoh, di tengah memberi semangat dan di belakang memberi daya kekuatan"

18. Wahjosumidjo (1999:83)

Guru sebagai pemimpin (manager) adalah: "seorang tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin proses pembelajaran bagi peserta didik yang diselenggarakannya, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".

19. N. A. Ametambun dan Djamarah (1994:33)

Guru adalah semua orang yang bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual ataupun klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah.

20. I.G. Wursanto (1992:40)

Guru dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan jabatan fungsional. Jabatan fungsional adalah jabatan

yang ditinjau dari segi fungsi yang tidak tampak dalam struktur organisasi.

21. Jean D. Grambs dan C. Morris

Guru adalah mereka yang secara sadar mengarahkan pengalaman dan tingkah laku dari seorang individu hingga dapat terjadinya sebuah pendidikan.

22. Sardiman (2001:123)

Guru ialah semua orang yang berwenang serta juga bertanggung jawab terhadap suatu pendidikan murid-murid, baik itu secara individual maupun juga secara klasikal, baik di sekolah ataupun di luar sekolah.

23. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005

Guru dan Dosen merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

D. Kompetensi Guru Profesional

Hingga pertengahan 2000-an, para guru di Indonesia mampu mengajar hanya dengan ijazah pendidikan. Guru sekolah dasar membutuhkan diploma dua (D2) atau diploma tiga (D3) *kependidikan* (pendidikan), sedangkan guru sekolah menengah pertama dan menengah atas membutuhkan setidaknya D3. Dalam praktiknya, banyak guru sekolah dasar yang hanya memegang ijazah sekolah menengah. Hanya 200.000 dari 1,25 juta guru sekolah

dasar di Indonesia yang memiliki gelar sarjana pada tahun 2006, sementara sebagian besar memiliki ijazah sekolah menengah atas atau D2 (Raihani & Sumintono, 2010).

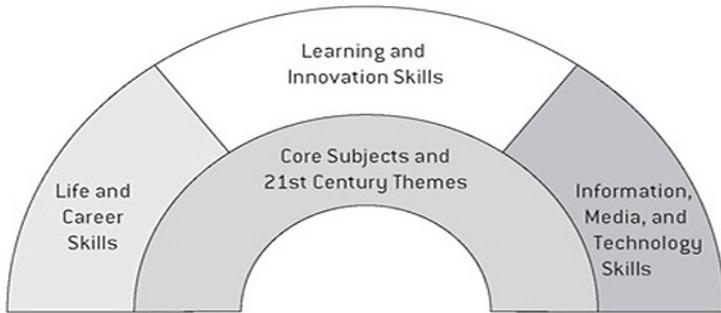
Namun, undang-undang dari tahun 2005 mewajibkan guru untuk memiliki gelar strata satu (S1) pendidikan atau diploma empat (D4) dalam rangka memenuhi syarat untuk tunjangan guru profesional publik. Akibatnya, jumlah guru sekolah di semua jenjang pendidikan yang menyandang gelar sarjana melonjak dari 37% di tahun 2003 menjadi 90% di tahun 2016 (World Bank, 2018). Untuk menjadi guru PNS di sekolah umum, calon juga harus memenuhi persyaratan sertifikasi yang lebih ketat, termasuk sejumlah pengalaman mengajar dan nilai kelulusan pada ujian kualifikasi. Guru yang ada diminta untuk mengikuti sertifikasi ulang dengan ketentuan dan persyaratan baru.

Tingkat keberhasilan dalam meningkatkan kualifikasi guru lebih tinggi untuk sekolah daripada di pendidikan tinggi. Undang-undang saat ini mengamanatkan bahwa semua instruktur universitas di Indonesia memiliki gelar master. Namun, sekitar 30% dosen, khususnya di perguruan tinggi swasta, masih belum memenuhi persyaratan tersebut. Kurang dari 12% profesor memiliki gelar PhD, sebagian besar mengajar di universitas negeri (Moeliodihardjo, 2014).

Kompetensi guru profesional menurut McIntyre dan Cooper (1996) yaitu guru yang memiliki pengetahuan tentang pembelajaran dan perilaku manusia; memiliki pengetahuan tentang bidang studi yang diajarkan; memiliki sikap yang benar tentang diri sendiri, sekolah,

teman sebaya, dan bidang studi yang dibina; memiliki keterampilan yang baik dalam teknik mengajar. Merujuk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, standar kompetensi guru meliputi pengelolaan pembelajaran, pengembangan potensi, penguasaan akademik, dan sikap kepribadian. Sedangkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, kompetensi guru meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Guru yang mengajar sesuai dengan kompetensinya akan lebih baik daripada guru yang mengajar berbeda dengan kompetensi profesionalnya.

Kompetensi guru profesional abad 21 adalah (1) *life and career skills*, (2) *learning and innovation skills*, dan (3) *Information media and technology skills*. Ketiga keterampilan tersebut dirangkum dalam sebuah skema yang disebut dengan pelangi keterampilan pengetahuan abad 21/*21st century knowledge-skills rainbow* (Trilling dan Fadel, 2009). Skema tersebut diadaptasi oleh organisasi nirlaba yang mengembangkan kerangka kerja pendidikan abad 21. Adapun konsep keterampilan abad 21 adalah sebagai berikut (gambar...).



Gambar 4. Pelangi Pengetahuan-Keterampilan Abad 21
Sumber: Trilling dan Fadel (2009:47)

1. Life and Career Skills

Keterampilan hidup dan berkarier meliputi:

- a. Fleksibilitas dan adaptabilitas: siswa mampu mengadaptasi perubahan dan fleksibel dalam belajar dan kegiatan dalam kelompok.
- b. Memiliki inisiatif dan dapat mengatur diri sendiri; siswa mampu mengelola tujuan dan waktu, bekerja secara independen dan menjadi siswa yang dapat mengatur diri sendiri.
- c. Interaksi sosial dan antar-budaya: siswa mampu berinteraksi dan bekerja secara efektifitas dengan kelompok yang beragam.
- d. Produktivitas dan akuntabilitas: siswa mampu mengelola proyek dan menghasilkan produk.
- e. Kepemimpinan dan tanggungjawab: siswa mampu memimpin teman-temannya dan bertanggungjawab kepada masyarakat luas.

2. Learning and Innovation Skills

Keterampilan belajar dan berinovasi meliputi:

- a. Berpikir kritis dan mengatasi masalah: siswa mampu menggunakan berbagai alasan (reason) seperti induktif atau deduktif untuk berbagai situasi; menggunakan cara berpikir sistem; membuat keputusan dan mengatasi masalah.
- b. Komunikasi dan kolaborasi: siswa mampu berkomunikasi dengan jelas dan melakukan kolaborasi dengan anggota kelompok lainnya.
- c. Kreativitas dan inovasi: siswa mampu berpikir kreatif, bekerja secara kreatif dan menciptakan inovasi baru.

3. Information Media and Technology Skills

Keterampilan teknologi dan media informasi

- a. Literasi informasi: siswa mampu mengakses informasi secara efektif (sumber informasi) dan efisien (waktunya); mengevaluasi informasi yang akan digunakan secara kritis dan kompeten; menggunakan dan mengelola informasi secara akurat dan efektif untuk mengatasi masalah.
- b. Literasi media: siswa mampu memilih dan mengembangkan media yang digunakan untuk berkomunikasi.
- c. Literasi TIK: siswa mampu menganalisis media informasi; dan menciptakan media yang sesuai untuk melakukan komunikasi.

Guru yang profesional tidak hanya sekedar alat untuk mentransmisikan budaya dan pengetahuan, tetapi mentransformasikan nilai-nilai budaya kedalam ilmu pengetahuan untuk menuju ke arah yang lebih berkualitas dan memiliki daya saing tinggi. Guru profesional tidak lagi sebagai sumber belajar (*teacher center*), tetapi merupakan fasilitator, dinamisator, dan katalisator yang membuat siswa menjadi kreatif. Secara sederhana kualifikasi profesional kependidikan guru (Hosnan, M., 2014:25) dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi Tenaga Pendidik

Kualifikasi dan kompetensi menjadi seorang guru menjadi salah satu syarat penting untuk menunjukkan bahwa pekerjaan profesional itu memiliki basis keilmuan dan teori tertentu. Kualifikasi akademik diperoleh melalui proses pendidikan dan persiapan yang cukup lama yang dilakukan melalui seleksi secara terus menerus. Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, kualifikasi akademik ini harus dibuktikan melalui penguasaan guru terhadap empat kompetensi utama yakni kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial (Payong R. Marselus, 2011:16).

Keempat kompetensi tersebut kemudian dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana yang tertuang dalam pasal 28 adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogis

Kompetensi Pedagogis adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru telah menggaris bawahi 10 kompetensi inti yang harus dimiliki oleh guru yang terkait dengan standar kompetensi pedagogis. Kesepuluh kompetensi itu adalah sebagai berikut:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2) Menguasai teori-teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 6) Memfasilitasi pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empati, dan santun kepada peserta didik.

- 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
 - 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - 10) Melakukan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- b. Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru untuk membimbing peserta didik secara optimal dan memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Pendidikan Nasional. Kompetensi ini dijabarkan dalam lima kompetensi inti yakni:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi, dan kompetensi dasar mata pelajaran atau bidang pengembangan yang diampu.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

c. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kemampuan dalam standar kompetensi ini ada lima kompetensi utama yaitu:

- 1) Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

d. Kompetensi Sosial

Kemampuan Sosial adalah kemampuan pendidikan sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kemampuan dalam standar kompetensi ini mencakup empat kompetensi utama yakni:

- 1) Bersikap inklusif dan bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin,

agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.

- 2) Berkomunikasi secara efektif, empati, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua siswa, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi ditempat tugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Menurut Oemar dalam Martinis (2013:7) Guru Profesional harus memiliki persyaratan, yang meliputi:

- a. Memiliki bakat.
- b. Memiliki keahlian sebagai Guru.
- c. Memiliki keahlian yang baik.
- d. Memiliki Mental yang Sehat.
- e. Memiliki Pengalaman dan Pengetahuan yang luas.
- f. Guru adalah Manusia Berjiwa Pancasila.
- g. Guru adalah Seorang Warga Negara yang Baik.

Menurut *International Society for Technology in Education* karakteristik keterampilan guru abad 21 dimana era informasi menjadi ciri utamanya, membagi keterampilan guru abad 21 ke dalam lima kategori (Daryanto & Syaiful, 2017:3-5), yaitu:

- a. Mampu memfasilitasi dan menginspirasi belajar dan kreativitas peserta didik.

- b. Merancang dan mengembangkan pengalaman belajar dan assessment era digital.
- c. Menjadi model cara belajar dan bekerja di era digital;
- d. Mendorong dan menjadi model tanggung jawab dan masyarakat digital.
- d. Berpartisipasi dalam pengembangan dan kepemimpinan profesional.

Kompetensi profesional guru yaitu sebuah kompetensi seorang guru yang harus senantiasa meningkatkan kemampuan dan mengembangkan wawasan (Rusdian, A., 2014:21), di antaranya: (a) Mengikuti diklat; (b) Seminar; (c) Mengaktifkan MGMP dan KKG; (d) Melakukan penelitian tindakan; (e) Melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi.

E. Peran Pemerintah: Peningkatan Kualitas

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) mengamanatkan bahwa Pemerintah Negara Indonesia harus melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dengan demikian, Pemerintah diwajibkan untuk mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional bagi seluruh warga negara Indonesia. Sistem pendidikan nasional dimaksud harus mampu menjamin pemerataan kesempatan dan peningkatan mutu pendidikan, terutama bagi anak-anak,

generasi penerus keberlangsungan dan kejayaan Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Beberapa tahun terakhir, Indonesia telah melaksanakan reformasi kebijakan utama untuk meningkatkan pendidikan. Ini termasuk mandat konstitusional untuk membelanjakan 20% dari anggaran nasional untuk pendidikan, desentralisasi beberapa fungsi sektor pendidikan ke tingkat kabupaten dan sekolah, dan penerapan UU Nomor 14/2005 tentang guru dan dosen. Pemerintah juga telah meningkatkan sumber daya ke sekolah dengan operasional sekolah bantuan hibah (bantuan operasional sekolah, atau BOS). Program dan didukung orang tua dengan mendaftarkan anak-anak mereka di sekolah-sekolah melalui program cerdas indonesia (Program Indonesia Pintar, atau PIP).

Untuk mencapai potensi pendidikannya, Indonesia perlu meningkatkan lingkungan belajar mengajar, pengelolaan sekolah, dan koordinasi lintas tingkat pemerintahan. Desentralisasi telah menciptakan tantangan yang sangat besar terkait dengan kapasitas, serta sistem *check and balance* yang lemah dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Solusi praktis untuk masalah ini diperlukan agar sistem pendidikan Indonesia semakin maju dan bisa bersaing dengan negara-negara lain.

Pemerintah Indonesia bekerjasama dengan Bank Dunia untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran di Indonesia melalui program peningkatan dimensi pengajaran, manajemen pendidikan, dan lingkungan belajar (ID-TEMAN), yang dibiayai oleh pemerintah Australia dan dana Bank Dunia. Tujuan kerjasama tersebut

adalah untuk mendukung Indonesia mencapai potensi pendidikannya dengan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran melalui kebijakan, operasi dan penerapan.

Program ini mendukung Pemerintah dalam mengatasi tantangan untuk memberikan hasil pendidikan yang lebih baik, dengan tujuan agar Indonesia mencapai target rencana pembangunan jangka menengah dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Dukungan Bank Dunia kepada Pemerintah Indonesia berfokus pada dua bidang utama: Proses belajar mengajar yang efektif, dengan fokus pada kompetensi guru. Ini termasuk dukungan untuk meningkatkan pengembangan profesional berkelanjutan bagi guru, menganalisis dan memperkuat program persiapan profesional untuk guru pra-jabatan, meninjau dan menginformasikan pelaksanaan UU Nomor 14/2005 serta menetapkan profil pembelajaran siswa.

1. Inisiatif Pemerintah Daerah

Laporan studi baru-baru ini menjelaskan bahwa lebih dari 60% anggaran pendidikan nasional di Indonesia digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan guru. Anggaran digunakan di hampir 100% dari semua wilayah di negara ini (Luhur & Asri, 2018). Namun, menaikkan gaji dan memberikan tunjangan guru tidak serta merta meningkatkan kualitas pembelajaran atau jumlah lulusan sekolah. Sistem pendidikan Indonesia, khususnya pendidikan dasar, membutuhkan guru yang berkualitas dan kompeten untuk meningkatkan pembelajaran di kelas.

Di era otonomi daerah, tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak lagi terbatas pada pemerintah pusat. Temuan awal tim Riset Indonesia tentang Peningkatan Sistem Pendidikan menunjukkan bahwa hanya sedikit kabupaten dan kota yang memiliki inisiatif terkait peningkatan kualitas guru. Kurang dari 10% dari sekitar 500 kabupaten dan kota di Indonesia yang teridentifikasi memiliki kebijakan atau program tersebut. Sekitar 62% kebijakan atau program dalam bentuk tunjangan daerah untuk guru. Ini didistribusikan berdasarkan kinerja guru, kriteria tertentu (27%) atau tanpa kriteria sama sekali (35%). Hanya sekitar 9% dari kebijakan pemerintah daerah yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas guru melalui peningkatan keterampilan mengajar atau pengetahuan yang lebih baik (Luhur & Asri, 2018). Temuan ini menunjukkan kecilnya inisiatif yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas guru.

2. Reformasi Guru Nasional

Di tingkat internasional, tes Program *for International Student Assessment* (PISA) 2015 menunjukkan kemampuan siswa Indonesia di bidang literasi, matematika, dan ilmu pengetahuan alam lebih rendah daripada kemampuan siswa negara lain. Untuk tes matematika, Indonesia berada di peringkat 65 dari 72 negara, jauh di bawah Vietnam (peringkat 22) dan Thailand (peringkat 55). Hasil tes bahasa dan sains juga serupa. Pemerintah kini telah menyadari bahwa peningkatan kualitas pembelajaran tidak dapat dicapai hanya dengan meningkatkan kesejahteraan guru. Intervensi pemerintah berdasarkan kemampuan mengajar

dan pengetahuan guru diperlukan untuk meningkatkan kualitas guru.

Pemerintah pusat melakukan Uji Kompetensi Guru (UKG) untuk memetakan kualitas guru. Ini mengukur keterampilan dan kompetensi pedagogis mereka. Tes ini terdiri dari 10 modul kompetensi, dengan hasil dari masing-masing guru digunakan untuk masuk ke program pelatihan guru pemerintah. Guru yang memiliki hasil di bawah standar minimum wajib mengikuti program pengembangan profesional berkelanjutan yang dijalankan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Melalui program tersebut, pemerintah juga berencana menaikkan standar minimum UKG setiap tahun. Dengan demikian, para guru akan terus didorong untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya melalui keikutsertaan dalam program pengembangan profesional.

3. Implementasi Kebijakan Nasional

Pelaksanaan program pengembangan ditargetkan untuk meningkatkan kualitas guru. Namun, keterbatasan anggaran kementerian mempersulit penyediaan pelatihan guru skala besar. Oleh karena itu, perlu adanya partisipasi pemerintah daerah dalam program tersebut untuk mendukung pelaksanaannya secara nasional.

Upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengembangan guru tidak akan mencapai hasil yang optimal tanpa dukungan dari pemerintah daerah. Namun banyak pemerintah daerah yang kurang memiliki pengetahuan dan sumber daya

manusia untuk membuat kebijakan yang dapat berdampak langsung pada kualitas pendidikan. Oleh karena itu, koordinasi yang kuat antara pemerintah pusat dan daerah menjadi penting dalam meningkatkan kualitas guru.

Untuk mendukung program nasional, pemerintah daerah perlu mengalokasikan anggaran untuk pelatihan guru. Pada saat yang sama, pemerintah pusat harus berinvestasi pada pelatihan guru di dinas pendidikan daerah, untuk memastikan mereka memiliki kapasitas untuk melaksanakan program nasional. Komunikasi yang baik juga penting, tidak hanya antara pemerintah pusat dan daerah tetapi antar pemerintah daerah. Pemerintah daerah harus didorong untuk belajar dari pengalaman satu sama lain.

Pada akhirnya, pemahaman bersama antara pemerintah pusat dan daerah akan diperlukan untuk menyediakan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat Indonesia. Pemahaman seperti itu menjadi faktor utama keberhasilan reformasi guru di era desentralisasi ini. Ratusan triliun rupiah yang dikeluarkan pemerintah untuk peningkatan kesejahteraan guru seharusnya digunakan untuk mendongkrak kualitas pembelajaran dan jumlah lulusan sekolah.

Menangani kualitas guru Indonesia adalah cara nyata untuk mengangkat profil pembelajaran di sekolah. Kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru berkisar dari menaikkan gaji guru, melembagakan program sertifikasi hingga kesiapan guru yang lebih baik, memperdalam partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah,

dan memperluas pelatihan guru pra-jabatan serta menjembatani guru berpengalaman dengan guru yang tidak berpengalaman untuk pembangunan berkelanjutan.

Namun, terlepas dari kinerja kebijakan ini, kebijakan tersebut pada dasarnya bersifat kutipan. Ketergantungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) pada peningkatan efisiensi atau saluran pendampingan tidak mengatasi masalah mendasar dari kualitas pengajaran yaitu bagaimana Kemdikbud memastikan bahwa guru Indonesia dipilih dan direkrut untuk alasan yang benar?

Guru saat ini dipekerjakan melalui proses rekrutmen pegawai negeri sipil *top-down*. Akibatnya, kualitas pengajaran tidak diutamakan dalam proses rekrutmen karena guru dinilai sebagai PNS daripada pendidik profesional (Huang & Revina, 2020). Berkut ini usulan Pritchett (2018) terkait bagaimana meningkatkan kualitas guru dan proses rekrutmen berdasarkan prinsip akuntabilitas, yakni:

- a. **Delegasi.** Institusi politik Indonesia (kementerian dan lembaga pemerintah daerah) saat ini berada pada jalan buntu karena hukum yang tidak jelas dan peraturan yang terlalu preskriptif. Hal ini karena aktor politik, pemangku kepentingan, dan lembaga belum siap menyerahkan kewenangannya. Tetapi alih-alih mengatasi pengorbanan politik yang perlu dilakukan untuk menyelaraskan kembali kelembagaan otoritas, seluruh pemangku kepentingan harus mencari cara untuk mendefinisikan kembali yurisdiksi otoritas kelembagaan. Ini dapat dicapai dengan memperjelas

tujuan dari masing-masing lembaga yang terlibat dengan proses rekrutmen dan bagaimana setiap tujuan kelembagaan cocok satu sama lain.

- b. **Keuangan.** Ruang anggaran yang terbatas untuk membiayai gaji guru menentukan jenis dan jumlahnya guru direkrut setiap tahun. Singkatnya, keputusan untuk implementasi kebijakan bersifat langsung dan secara tidak langsung terpusat di bawah Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Daripada menyerahkan kewenangan Kemenkeu kepada pihak lain, kementerian atau pemerintah tingkat kabupaten, mungkin pembuat kebijakan harus mengeksplorasi perampingan otoritas keuangan atas pengeluaran anggaran. Penting untuk kemudian memperkenalkan fiskal kemandirian kabupaten dengan menentukan bentuk keleluasaan pengeluaran dan audit rutin perencanaan anggaran kabupaten untuk memastikan tujuan rekrutmen guru terpenuhi. Kuncinya adalah memperkenalkan kontrol yang ketat atas tujuan reformasi dan pengawasan yang longgar untuk mencapai tujuan kata tujuan.
- c. **Informasi.** Dinamika kacau dari interaksi pemangku kepentingan memungkinkan keuntungan pribadi dari publik tanggung jawab. Pemerintah tidak boleh mencoba membangun sistem insentif untuk kolaborasi, karena akan mahal secara politis dan akan memakan waktu terlalu lama untuk berhasil dilaksanakan. Apa yang dibutuhkan negara adalah fokus pada pengumpulan informasi yang benar dan menyebarkannya secara transparan. Konsisten dalam

membuka akses publik terhadap data pemerintah tentang lowongan guru dan rekrutmen. Konsisten dalam menjelaskan logika pembuatan kebijakan sehingga setiap pemangku kepentingan dapat memahami konsekuensi dari tindakan yang diambil. Kuncinya adalah memasukkan sebanyak mungkin pemangku kepentingan dalam setiap keputusan yang diambil.

- d. **Motivasi.** Guru memahami profesinya dengan motivasi politik dan sosial untuk meningkatkan keuntungan individu daripada untuk melayani tujuan pembelajaran bersama. Kuncinya di sini adalah bukan untuk memperkenalkan lebih banyak aturan untuk memaksa guru mengajar daripada menilai politik atau sosial lainnya. Atau agar kinerja guru diawasi secara ketat dengan eksplisit dan ketat ukuran kesuksesan. Sebaliknya, pemerintah perlu memikirkan tentang motivasi finansial dalam profesi guru. Bagaimana guru bisa berguna secara sosial di Indonesia? dan, bagaimana pemerintah menentukan prinsip-prinsip panduan keberhasilan guru di negara ini? Karena yang perlu dilakukan adalah membuat penuturan yang konsisten dan koheren tentang apa yang menjadi profesi guru memerlukan dan apa yang dapat dilakukan guru untuk berhasil dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yakni:

- a. Para guru banyak menjadi pegawai negeri, maka dalam hal ini sebaiknya pemerintah memahami

tuntutan kabupaten, agar pemerintah pusat dapat menentukan standar pelatihan yang diperlukan untuk menyesuaikan guru di setiap kabupaten kebutuhan belajar.

- b. Menetapkan batas waktu untuk kontrak mengajar. Salah satu solusi yang mungkin di sini adalah pengenalan unsur-unsur layanan wajib dalam waktu yang ditentukan sebagai guru kontrak untuk semua calon guru agar memperoleh manfaat dari pengalaman pelatihan kerja tantangan belajar yang beragam.
- c. Mendedikasikan kemauan politik yang signifikan untuk menetapkan ekspektasi untuk kualitas pengajaran. Pembuat kebijakan harus memanfaatkan kurangnya kebijakan menyeluruh lembaga politik yang bertanggung jawab atas pengelolaan guru sebagai cara membangun narasi nasional untuk pengajaran yang lebih kualitas. Selain itu, pemerintah harus mempertimbangkan mekanisme kelembagaan untuk merangsang permintaan publik untuk pengajaran berkualitas tinggi.

BAB 6

GURU ABAD 21



A. Kompetensi Guru pada Abad 21

Peran pendidik dalam menjadikan peserta didik yang berwawasan luas dan berkarakter sangat penting. Sehingga kualitas pendidik sangat diperhatikan demi terciptanya peserta didik yang diharapkan. Ada beberapa syarat agar seseorang bisa dikatakan pendidik. Noeng Muhadjir menyebutkan sebagaimana dikutip oleh Siswoyo (2013:117) bahwa prasyarat seseorang bisa sebagai pendidik apabila seseorang tersebut: (1) memiliki pengetahuan lebih, (2) mengimplisitkan nilai dalam pengetahuan itu dan (3) bersedia menularkan pengetahuan beserta nilainya kepada orang lain.

Di era kemajuan teknologi informasi ini, sangat mempermudah cara belajar dengan berbagai media yang ada, sehingga membuat guru sebagai pendidik harus bisa memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik sesuai kebutuhan dan jamannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki kemampuan mengelola pembelajaran, kemampuan memberikan teladan yang baik, kemampuan menjadi guru yang profesional, dan kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi. Kompetensi tersebut, termuat dalam empat kompetensi guru yaitu, pedagogik,

kepribadian, profesional, dan sosial. Setiap kompetensi tersebut akan dibahas dalam makalah ini dengan terperinci.

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi guru menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. W. Robert Houston mendefinisikan kompetensi dengan "*competence ordinarily is defined as adequacy for a as possession of require knowledge, skill and abilities*". Suatu tugas yang memadai atau pemilikan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang. Definisi tersebut mengandung arti bahwa calon pendidik perlu mempersiapkan diri untuk menguasai sejumlah pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan khusus yang terkait dengan profesi keguruannya agar ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik serta dapat memenuhi keinginan dan harapan peserta didiknya.

McLeod (1990) mendefinisikan kompetensi sebagai perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipernyartakan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Usman (1994) mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang baik dalam kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi merupakan deskripsi tentang apa yang dapat dilakukan seseorang dalam bekerja, serta apa wujud

dari pekerjaan tersebut yang dapat dilihat. Untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang relevan dengan bidang pekerjaannya.

Mengacu pada pengertian kompetensi diatas, Pada dasarnya, kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan. Kompetensi guru dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang harus dilakukan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, perilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan dalam proses belajar mengajar.

2. Macam-Macam Kompetensi Guru

Kompetensi dasar (*basic competency*) bagi pendidik ditentukan oleh tingkat kepekaannya dari bobot potensi dasar dan kecenderungan yang dimilikinya hal tersebut karena potensi itu merupakan tempat dan bahan untuk memproses semua pandangan sebagai bahan untuk menjawab semua ransangan yang datang darinya. Pendidik profesional harus memiliki kompetensi-kompetensi yang lengkap meliputi:

- a. Penguasaan materi pembelajaran yang komprehensif serta wawasan dan bahan pengayaan terutama dalam bidang-bidang yang menjadi tugasnya.
- b. Penguasaan strategi mencakup pendekatan, metode dan teknik pembelajaran termasuk kemampuan evaluasinya.
- c. Penguasaan ilmu dan wawasan pendidikan.

- d. Memahami prinsip-prinsip dalam menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengembangan pendidikan di masa depan.
- e. Memiliki kepekaan terhadap informasi secara langsung atau tidak langsung yang mendukung kepentingan tugasnya.

Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14/2005, pasal 10, (1) menyebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah:

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 tahun 2008 tentang guru, pasal 3 ayat (4) "kompetensi pedagogik merupakan kemampuan para guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (2) pemahaman terhadap peserta didik, (3) pengembangan kurikulum atau silabus, (4) perancangan pembelajaran, (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) evaluasi hasil belajar, (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 bab 2 pasal 3 bahwa kompetensi kepribadian guru sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, arif dan bijaksana demokratis, mantap, jujur, sportif, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan. Secara rinci setiap elemen kepribadian tersebut dapat dijabarkan menjadi subkompetensi dan indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai pendidik, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai kode etik guru
- 2) Memiliki kepribadian yang dewasa. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai pendidik.
- 3) Memiliki kepribadian yang arif. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

- 4) Memiliki kepribadian yang berwibawa. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- 5) Memiliki akhlak yang mulia dan dapat menjadi teladan. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma agama.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat luas. Hal tersebut diuraikan lebih lanjut kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kompetensi untuk: (1) berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat, (2) menggunakan teknologi, komunikasi dan informasi secara fungsional, (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, (4) bergaul secara santun dengan masyarakat.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam standar nasional pendidikan. Dijelaskan secara rinci data PP nomor 74 tahun 2008 bahwa kompetensi profesional guru merupakan kemampuan guru dalam

menguasai pengetahuan, teknologi dan seni budaya yang diampunya meliputi, (1) menguasai materi secara luas sesuai dengan satuan pendidikan mata pelajaran yang akan diampu, (2) menguasai konsep dan metode disiplin pengetahuan teknologi sesuai dengan satuan pendidikan mata pelajaran yang diampu.

Keempat bidang kompetensi diatas tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain dan mempunyai hierarkis, artinya saling mendasari satu sama lainnya kompetensi yang satu mendasari kompetensi yang lainnya.

3. 10 Kompetensi Guru Abad 21

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, guru sebagai pendidik di sekolah, haruslah memiliki kompetensi terbaik di bidangnya dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini terutama menjadi tuntutan karena semakin majunya peradaban manusia dan teknologi yang ada di dalamnya, agar guru menjadi profesional dalam pelaksanaan pekerjaannya. Oleh karena itu, guru harus memiliki kompetensi dasar dari guru profesional sebagai guru modern abad 21 dengan ciri antara lain:

- 1) Menguasai bahan ajar yang akan disampaikan kepada siswa atau peserta didiknya.
- 2) Mengelola program belajar mengajar, yakni menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan

mengembangkan strategi belajar mengajar, memilih dan mengembangkan media pengajaran yang sesuai, memilih dan memanfaatkan sumber belajar.

- 3) Mengelola kelas, guru yang profesional akan mampu mengelola dan mengatur suasana kelas dengan baik dan menata kelas dengan media atau alat peraga pengajaran yang disediakan.
- 4) Menggunakan media/ sumber belajar, guru harus mampu menggunakan berbagai media belajar baik berupa media audio, visual, audio visual. Media pembelajaran yang bisa digunakan bisa berupa slide, video, radio, flash card dan lain sebagainya.
- 5) Menguasai landasan kependidikan; mengenal tujuan pendidikan nasional untuk mencapai tujuan pendidikan, mengenal fungsi sekolah dalam masyarakat, mengenal prinsip- prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar mengajar.
- 6) Mengelola interaksi belajar- mengajar, yakni menciptakan iklim belajar yang tepat, dengan menciptakan keaktifan siswa dalam belajar, sehingga pengetahuan siswa terus bertambah dan ada keinginan terus menerus untuk belajar dan mengeksplorasi pengetahuan mereka.
- 7) Menilai prestasi belajar, yakni menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan. menilai prestasi murid untuk kepentingan pengajaran, menilai proses belajar mengajar

- 8) Mengetahui fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan, yakni guru harus bisa membimbing murid yang mengalami kesulitan belajar, siswa yang berkelainan dan berbakat khusus serta bisa membimbing murid untuk menghargai pekerjaan di masyarakat.
- 9) Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah, yakni guru harus mengetahui kegiatan administrasi sekolah sekaligus melaksanakan kegiatan tersebut.
- 10) Memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran. Kemampuan ini adalah untuk mengkaji konsep dasar penelitian ilmuwan dan melakukan penelitian sederhana.

4. Pengembangan Kompetensi Guru: Pandemi Covid-19

Abad 21 yang ditandai dengan kehadiran era media (*digital age*) sangat berpengaruh pada pengelolaan pembelajaran dan perubahan karakteristik siswa. Pembelajaran abad 21 menjadi keharusan untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi pembelajaran yang berpusat pada siswa. Dalam pengembangan pembelajaran abad 21, guru dituntut merubah pola pembelajaran konvensional yang berpusat pada guru (*teacher centred*) menjadi pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student centred*) karena sumber belajar melimpah bukan hanya narasumber guru, sehingga peran guru menjadi fasilitator, mediator, motivator sekaligus leader dalam proses pembelajaran.

Pola pembelajaran yang konvensional bias dipahami sebagai pembelajaran dimana guru banyak memberikan ceramah (*transfer of knowledge*) sedangkan siswa lebih banyak mendengar, mencatat, dan menghafal. Kemampuan pedagogik dengan pola konvensional dipandang sudah kurang tepat dengan era saat ini. Karakteristik siswa abad 21 sangat berbeda dengan siswa era sebelumnya. Pada abad 21 ini seseorang harus memiliki empat keterampilan (*communication, collaboration, critical thinking and problem Solving dan creativity and innovation*). Keterampilan ini sudah semestinya tercermin dalam pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh seorang guru.

Keterampilan Abad 21 dapat diintegrasikan dalam pelaksanaan pembelajaran, sehingga pilihan metode, media dan pengelolaan kelas benar-benar meningkatkan keterampilan tersebut. Karena itulah menjadi keharusan kemampuan pedagogik guru menyelesaikan dengan karakteristik dan keterampilan yang diperlukan di abad ini. Karakteristik seperti yang digambarkan di atas, adalah cocok dalam pengembangan profesional guru. Oleh karena itu, guru terus meningkatkan minat baca dengan menambah koleksi buku. Setiap kali terdapat masalah pembelajaran, maka guru perlu menambah pengetahuan melalui bacaan buku, baik cetak, maupun digital yang bisa diakses melalui internet.

Tanpa minat baca tinggi, maka guru pada era pedagogi siber sekarang ini akan ketinggalan dengan pengetahuan siswanya, sehingga akan menurunkan kredibilitas atau kewibawaan guru. Hilangnya kewibawaan guru akan

berdampak serius, bukan saja pada menurunnya kualitas pembelajaran, tetapi juga bagi kemajuan sebuah bangsa. Pengembangan kompetensi dan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain:

- 1) Studi lanjut ke jenjang lebih tinggi (S2/magister), merupakan cara pertama yang dapat ditempuh oleh para guru dalam mengembangkan kompetensi dan profesionalismenya. Dua jenis program magister yang dapat diikuti, yaitu program magister yang menyelenggarakan program pendidikan ilmu murni dan ilmu pendidikan. Kecenderungan para guru lebih suka untuk mengikuti program ilmu pendidikan agar dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya.
- 2) Kursus dan pelatihan, keikutsertaan dalam kursus dan pelatihan tentang kependidikan merupakan cara kedua yang dapat ditempuh oleh guru untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalitas.
- 3) Pemanfaatan jurnal yang diterbitkan oleh masyarakat profesi atau perguruan tinggi dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme. Artikel-artikel di dalam jurnal biasanya berisi tentang perkembangan terkini suatu disiplin tertentu. Dengan demikian, jurnal dapat dipergunakan untuk memutakhirkan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru.
- 4) Mengadakan atau mengikuti seminar, keikutsertaan dalam seminar merupakan alternatif keempat yang dapat ditempuh untuk mengembangkan kompetensi

dan profesionalisme seorang guru. Melalui seminar guru mendapatkan informasi-informasi baru.

5. Kompetensi Pengetahuan Abad 21

Beberapa dekade terakhir telah ditandai oleh globalisasi, kemajuan teknologi, dan akumulasi pengetahuan yang semakin cepat. Terutama di negara-negara industri, hal ini telah menyebabkan perubahan besar di pasar tenaga kerja dan masyarakat. Saat ini terlihat bahwa pekerjaan membutuhkan kompetensi yang lebih fleksibel, interpersonal dan terkait TIK daripada pengetahuan khusus. Selain itu, kompetensi baru dan lebih halus tampaknya diperlukan untuk mengusahakan kesejahteraan masyarakat dan pribadi (Thijs *et al.*, 2014).

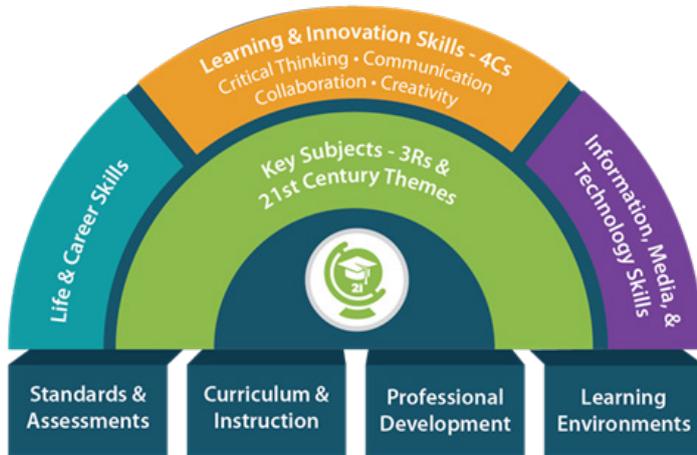
Secara umum, masalah utama yang menghalangi integrasi kompetensi abad 21 dalam kurikulum nasional, kurikulum sekolah dan praktik guru yakni ada ketidakkonsistenan dalam definisi, interpretasi, terminologi dan dimensi kompetensi abad 21 (Pellegrino & Hilton, 2013). Hal ini mempersulit penerjemahan kompetensi menjadi tujuan pembelajaran yang jelas dan berbeda serta kegiatan kelas yang terkait.

Kekhawatiran lainnya adalah tidak adanya sektor pendidikan dalam perdebatan dan inisiatif mengenai kurikulum kompetensi abad 21 (Voogt & Roblin, 2012). Karena interpretasi guru terhadap inovasi memainkan peran penting dalam penerapan kurikulum dan pendapat dari guru dapat memberikan wawasan yang relevan tentang

bagaimana implementasi inovasi dapat ditingkatkan (März & Kelchtermans, 2013).

Kompetensi abad 21 secara global dijabarkan dalam 4 kategori sebagai berikut: (1) Cara berpikir: Kreativitas dan inovasi, berpikir kritis, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan belajar untuk belajar; (2) Cara untuk bekerja: Berkomunikasi dan bekerja sama; (3) Alat untuk bekerja: Pengetahuan umum dan keterampilan teknologi informasi dan komunikasi; (4) Cara untuk hidup: karier, tanggung jawab pribadi dan social termasuk kesadaran akan budaya dan kompetensi (Blyznyuk, 2019). Kompetensi abad-21 ini tidak memiliki posisi khusus dalam kurikulum. Namun, pelaksanaannya melibatkan teknologi, tingkah laku dan nilai-nilai moral, dan menekankan pada keterampilan berpikir kritis serta berkomunikasi yang lebih memberikan tantangan dalam proses.

Lebih lanjut kompetensi abad 21 tersebut dirangkum dalam sebuah skema yang disebut dengan pelangi keterampilan pengetahuan abad 21 atau *21st century knowledge-skills rainbow*. Skema tersebut diadaptasi oleh organisasi nirlaba p21 yang mengembangkan kerangka kerja (*framework*) pendidikan abad 21 ke seluruh dunia melalui situs www.p21.org yang berbasis di negara bagian Tuscon, Amerika.



Gambar 5. Kompetensi Pengetahuan Abad 21

Source: www.p21.org

Kompetensi yang bernilai secara profesional telah menjadi subjek banyak penelitian dan definisi telah diadopsi. Berkaitan dengan kompetensi, banyak ilmuwan telah menghasilkan kajian tentang masalah merancang kepribadian seorang guru. Brunner (1976), misalnya, merujuk pada studi berbeda yang membedakan dan meringkas fitur berharga secara profesional dari seorang guru yang efektif dan membentuk guru model yang ideal. Brunner menekan komponen-komponen berikut:

- a. Stabilitas emosi;
- b. Harga diri positif;
- c. Rencana pengajaran yang sistematis dan individualistis;
- d. Pendekatan mitra untuk seorang siswa;
- e. Keuntungan dari pengaruh manajemen tidak langsung;

- f. Menghindari metode yang kaku;
- g. Menerapkan metode kerja kelompok;
- h. Menggunakan rangsangan kontras;
- i. Fleksibilitas (sikap individualistis kepada siswa, penentuan tujuan pengajaran, metode dan sarana pengajaran).

Kemudian, Dietrich *et al* (1983) mengusulkan sepuluh kompetensi guru lainnya: pengendalian diri yang tinggi, kestabilan emosional, kasih sayang, objektivitas, keramahan, tanggung jawab, keinginan untuk bekerja sama, dan keyakinan.

B. Kompetensi Pedagogik Guru Abad 21

Pada abad 21 ini pekerjaan guru merupakan pekerjaan yang kompleks dan tidak mudah seiring dengan perubahan yang begitu cepat pada lingkungan sekolah yang ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan demografi, globalisasi dan lingkungan. Dalam beberapa tahun terakhir, muncul sebuah konsep baru bahwa guru dan siswa perlu menjadi "*pedagogic bricoleurs*" (Freathy *et al.*, 2017) dengan mengacu pada keragaman teori dan konsep untuk memahami bagaimana proses belajar mengajar saat ini dapat ditingkatkan.

Hasil studi pendidikan empiris saat ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogi guru dipahami sebagai "konteks spesifik, disposisi kinerja kognitif yang secara fungsional responsif terhadap situasi dan tuntutan dalam domain tertentu" (Kaiser & König, 2019). Menurut Spencer

(1993) kompetensi dipandang sebagai karakteristik dasar seseorang, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Artinya, kompetensi seseorang sangat berkaitan erat dengan keberhasilan dalam melakukan aktivitas kerja.

Menurut Noe (dalam Hsiao & Lin, 2018; Goffin dan Woycheshin, 2006), kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, serta kepribadian. Hasil penelitian Vindyani & Desiana (2018) menemukan bahwa pengetahuan sebagai salah satu dimensi kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen kerja. Seseorang yang memiliki kompetensi dalam suatu jenis pekerjaan cenderung tidak akan meninggalkan pekerjaan yang dilakukannya.

Standar kualifikasi guru terkait mengenai kompetensi pedagogik menurut Peter Gerds & Zhi-Qun Zhao (2006:131) adalah: Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran; menyediakan lingkungan belajar, materi dan media yang terkait dengan dunia kerja, penilaian bimbingan siswa dan pengembangan evaluasi kurikulum

Terkait kompetensi pedagogik, Harry Stolte (2006: 28-29) guru semestinya berkualitas dalam mengajar dan juga harus memiliki kecakapan dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, dikarenakan di abad 21 setiap siswa mulai dari taman kanak-kanak sudah bisa menggunakan teknologi, akan tetapi mereka hanya bisa menggunakannya hanya untuk memuaskan hobi mereka yang dapat di lihat sekarang adalah *game*

online, YouTube dan sebagainya. Di sinilah peran guru sebagai seorang pembimbing harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan peserta didik dalam menggunakan media komunikasi dan teknologi sebagai akses belajar, sehingga mereka dapat melihat media dan teknologi yang ada dapat berorientasi pada masa depan mereka. Untuk bisa melakukan hal tersebut maka guru harus memiliki kemampuan dalam menggunakan setiap teknologi yang ada.

Menurut Trianto, dkk (2006:63) kompetensi guru adalah kecakapan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang bertugas mendidik siswa agar mempunyai kepribadian yang luhur dan mulia sebagaimana tujuan pendidikan nasional yang diatur dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003. Di era saat ini seringkali terjadi siswa memang cerdas dalam mengerjakan pelajaran, tetapi memiliki sikap yang angkuh, tidak sopan, pelawan, bahkan menganggap kata-kata kasar sebagai hal yang lumrah untuk diucapkan, inilah yang dimaksudkan oleh Trianto (2006) guru bisa membimbing generasi siswa ini sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Dari uraian di atas nampak bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi guru menunjuk kepada kinerja dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan. Hal tersebut dikatakan rasional karena kompetensi mempunyai arah dan tujuan, sedangkan

kinerja adalah perilaku nyata seseorang yang diamati oleh orang lain.

1. Konsep Kompetensi

Menurut Gordon sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa (2007:38), bahwa ada enam aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, misalnya kemampuan guru dalam memilih dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang, tak senang, suka, tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan lain-lain.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu. Dari keenam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi di atas, jika ditelaah secara mendalam mencakup empat bidang kompetensi yang pokok bagi seorang guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Keempat jenis kompetensi tersebut harus sepenuhnya dikuasai oleh guru.

Dari keenam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi di atas, jika ditelaah secara mendalam mencakup empat bidang kompetensi yang pokok bagi seorang guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Keempat jenis kompetensi tersebut harus sepenuhnya dikuasai oleh guru.

Kesadaran akan kompetensi juga menuntut tanggungjawab yang berat bagi para guru itu sendiri. Mereka harus berani menghadapi tantangan dalam tugas maupun lingkungannya, yang akan mempengaruhi perkembangan pribadinya. Berarti mereka juga harus berani berubah dan menyempurnakan diri sesuai dengan tuntutan zaman (Cece Wijaya, 1991:29).

2. Indikator Kompetensi Pedagogik

Seorang guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang keguruan atau dengan kata lain ia telah terdidik dan terlatih dengan baik. Terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal saja akan tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di alam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan seperti yang tercantum dalam kompetensi guru.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu: kompetensi profesional, kepribadian, pedagogik, dan sosial. Dari keempat kompetensi guru di atas, kompetensi pedagogik yang disajikan ini hanya kompetensi pedagogik terkait dengan penerapan keterampilan dasar mengajar yang diajarkan. Menurut Indah Zakiyah Zamania (2008:28) kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang pendidik dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi:

- a. Kemampuan dalam memahami peserta didik, dengan indikator antara lain:
 - 1) Memahami karakteristik perkembangan peserta didik, seperti memahami tingkat kognitif peserta didik sesuai dengan usianya.
 - 2) Memahami prinsip-prinsip perkembangan kepribadian peserta didik, seperti mengenali tipe-tipe kepribadian peserta didik dan mengenali tahapan-tahapan perkembangan kepribadian peserta didik.

- 3) Mampu mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik dan mengenali perbedaan potensi yang dimiliki peserta didik.
- b. Kemampuan dalam membuat perancangan pembelajaran, dengan indikator antara lain:
- 1) Mampu merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, seperti merumuskan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai, memilih jenis strategi/metode pembelajaran yang cocok, menentukan langkah-langkah pembelajaran, dan menentukan cara yang dapat digunakan untuk memotivasi peserta didik.
 - 2) Mampu merencanakan pengorganisasian bahan pembelajaran, seperti mampu menjabarkan materi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, serta mampu menyusun bahan pembelajaran secara runtut dan sistematis.
 - 3) Mampu merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran sarana yang bisa digunakan untuk mempermudah pencapaian kompetensi, dan lainnya.
 - 4) mampu merencanakan pengelolaan kelas, seperti mampu menentukan alokasi waktu belajar mengajar, serta mampu menentukan cara pengorganisasian siswa agar terlibat secara aktif dalam kegiatan belajar mengajar.

- 5) Mampu merencanakan model penilaian hasil belajar, seperti menentukan macam-macam bentuk penilaian dan membuat instrument penilaian hasil belajar.
- c. Kemampuan melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, dengan indikator antara lain:
- 1) Mampu membuka pelajaran, seperti menyampaikan tujuan pembelajaran yang akan dicapai dan memotivasi siswa, dan mengaitkan materi yang akan dipelajari dengan materi prasyarat.
 - 2) Mampu mengelola kegiatan belajar mengajar, seperti mampu menjelaskan materi, menggunakan metode mengajar, memberi contoh yang sesuai dengan materi, menggunakan media pembelajaran, memberi penguatan, memberi pertanyaan, dan menekankan hal-hal yang menumbuhkan kebiasaan positif pada tingkah laku siswa.
 - 3) Mampu berkomunikasi dengan siswa, seperti mampu memberi kesempatan kepada siswa untuk memahami materi, mengklarifikasi petunjuk dan penjelasan apabila siswa salah mengerti, memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya, dan menggunakan bahasa lisan dan tulisan secara jelas dan benar.
 - 4) Mampu mengorganisasi kelas dan menggunakan waktu dengan baik.

- 5) Mampu melaksanakan penilaian selama proses belajar mengajar berlangsung dan melaksanakan penilaian pada akhir pelajaran.
 - 6) Mampu menutup pelajaran, seperti menyimpulkan kesimpulan, melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa dan melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan atau tugas sebagai bagian remedi/pengayaan.
- d. Kemampuan dalam mengevaluasi hasil belajar, dengan indikator antara lain:
- 1) Mampu merancang dan melaksanakan penilaian, seperti memahami prinsip-prinsip penilaian, mampu menyusun macam-macam instrumen evaluasi pembelajaran, mampu melaksanakan evaluasi.
 - 2) Mampu menganalisis hasil penilaian, seperti mampu mengklasifikasikan hasil penilaian dan menyimpulkan hasil penilaian secara jelas.
 - 3) Mampu berkomunikasi dengan siswa, seperti mampu memberi kesempatan kepada siswa untuk memahami materi, mengklarifikasi petunjuk dan penjelasan apabila siswa salah mengerti, memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya, dan menggunakan bahasa lisan dan tulisan secara jelas dan benar.
 - 4) Mampu mengorganisasi kelas dan menggunakan waktu dengan baik.

- 5) Mampu melaksanakan penilaian selama proses belajar mengajar berlangsung dan melaksanakan penilaian pada akhir pelajaran.
 - 6) Mampu menutup pelajaran, seperti menyimpulkan kesimpulan, melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa dan melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan atau tugas sebagai bagian remedi / pengayaan.
- e. Kemampuan dalam mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, dengan indikator antara lain:
- 1) Memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan potensi akademik, seperti menyalurkan potensi akademik peserta didik sesuai dengan kemampuannya, mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi akademik peserta didik.
 - 2) Mampu memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan potensi non-akademik, seperti menyalurkan potensi non-akademik peserta didik sesuai dengan kemampuannya, mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi non-akademik peserta didik.

C. Model Pengembangan Kompetensi Guru Abad 21

Pengembangan kompetensi adalah proses belajar dan berkembang dalam kehidupan profesional seseorang. Dalam lingkungan pendidikan, pengembangan kompetensi

guru mengacu pada proses di mana guru meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku mereka dengan cara yang berkontribusi pada keberhasilan akademik semua siswa. Pengembangan kompetensi guru di abad 21 ini dipandang sebagai proses kritis di mana guru dapat memperdalam pengetahuan dan meningkatkan keterampilan praktik dalam pelbagai bidang.

Guru dituntut untuk terus mengembangkan dan membarui kompetensi sesuai dengan tuntutan kemajuan dalam hal pendidikan. Demikian juga, menghadapi kemajuan teknologi dan bagaimana mengadaptasi solusi baru untuk proses belajar mengajar di sekolah. Saat ini, berkolaborasi dengan guru lain dan berbagi ide serta pengalaman sangat penting untuk memperkaya pengetahuan guru dan membantu siswa untuk meningkatkan pengembangan kompetensi mereka.

Guru dituntut untuk mempengaruhi kehidupan siswa secara positif dan melatih mereka agar mereka tahu bagaimana bertindak dalam situasi yang berbeda, menghargai perkembangan mereka dan memahami bagaimana membuat keputusan dalam konteks yang berbeda. Pendidikan saat ini merupakan kompetensi untuk hidup. Era globalisasi memberi dampak yang cukup luas dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk tuntutan dalam penyelenggaraan pendidikan. Saat ini terdapat lima kelompok tantangan dunia pendidikan yang perlu di hadapi yakni ekosistem, guru, pedagogi, kurikulum dan sistem penilaian (Kemendikbud, 2020).

Saat ini terdapat lima kelompok tantangan dunia pendidikan yang perlu dihadapi

Kategori	Situasi sekarang	Arahan di masa depan
Ekosistem	<ul style="list-style-type: none"> • Sekolah sebagai tugas • Pimpinan sebagai pengatur • Manajemen sekolah terlalu administratif • Masih ada PAUD yg belum melibatkan orang tua 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekolah sebagai kegiatan yang menyenangkan • Pimpinan memberikan pelayanan • Manajemen sekolah yang kolaboratif dan kompeten • Keselarasan pendidikan di rumah dan keluarga
Guru	<ul style="list-style-type: none"> • Guru sebagai pelaksana kurikulum • Guru sebagai sumber pengetahuan satu-satunya • Pelatihan guru berdasarkan teori • PAUD: Metode drilling & <i>teacher-centered</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Guru sebagai pemilih dan pembuat kurikulum • Guru sebagai fasilitator dari berbagai sumber pengetahuan • Pelatihan guru berdasarkan praktik • PAUD: Kompetensi meliputi pedagogik dan sosio emosional
Pedagogi	<ul style="list-style-type: none"> • Siswa sebagai penerima pengetahuan • Fokus kepada kegiatan tatap muka • Pendekatan: Bermain vs Callstung • Pengajaran berdasarkan pembagian umur 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran berorientasi pada siswa • Pembelajaran memanfaatkan teknologi • Pendekatan: Bermain adalah belajar, bermakna & sesuai konteks • Pengajaran berdasarkan level kemampuan siswa
Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan linear • Kurikulum berdasarkan konten • Fokus kepada kegiatan akademik • Patahan antara kurikulum PAUD dan SD 	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan fleksibel • Kurikulum berdasarkan kompetensi • Fokus kepada <i>soft skill</i> dan pengembangan karakter • Transisi yang mulus dari PAUD ke SD
Sistem Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian bersifat sumatif/ menghukum 	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian bersifat formatif/ mendukung

Gambar 6. Tantangan Dunia Pendidikan (Kemendikbud 2020)

D. Peran Guru dalam Kurikulum 2013

Guru menjadi garda terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Keberhasilan pendidikan ada di tangan guru. Guru adalah individu yang berhadapan langsung dengan peserta didik di kelas dalam pembelajaran. guru memiliki peran penting untuk membuat peserta didik berkualitas baik akademis, keahlian, kematangan emosional, moral serta spiritual. Untuk menunjang semua itu, diperlukan sosok guru yang memiliki kualifikasi, kompetensi, serta dedikasi yang tinggi dalam menyelenggarakan tugasnya (Kusnandar, 2007:40).

Keberhasilan implementasi kurikulum perlu ditunjang oleh guru berkualitas yang mampu menganalisis, menafsirkan, dan mengaktualisasikan

informasi yang ada dalam dokumen kurikulum ke dalam pembelajaran. Oleh karena itu, bagaimanapun idealnya kurikulum tanpa ditunjang oleh kemampuan guru untuk mengaktualisasikan dan mengimplementasikannya, maka kurikulum tidak akan bermakna sama sekali dan pembelajaran tidak akan efektif. Sebagai kunci keberhasilan implementasi kurikulum, guru berperan dalam tatanan pembelajaran. Hal tersebut ditegaskan oleh Sanjaya (2008:28) bahwa terdapat empat peran guru dalam pengembangan kurikulum yaitu sebagai *implementers*, *adapters*, *developers*, dan *researchers*. Penjelasan mengenai hal tersebut sebagai berikut:

1. Guru sebagai *implementers*

Pada peran ini, guru hanya bertugas untuk melaksanakan kurikulum yang sudah ada. Guru tidak memiliki ruang untuk menentukan isi kurikulum maupun menentukan target kurikulum. Semua isi kurikulum baik tujuan, materi, strategi, media, sumber belajar, serta evaluasi, waktu, dan semua komponennya telah ditentukan oleh pengembang kurikulum.

2. Guru sebagai *adapters*

Guru sebagai *adapters* memiliki kewenangan lebih untuk menyesuaikan kurikulum yang sudah ada dengan karakteristik sekolah, peserta didik, materi, maupun kebutuhan lokal.

3. Guru sebagai *developers*

Guru sebagai *developers* memiliki kewenangan yang lebih luas dalam menyusun kurikulum. Guru sebagai

developers bukan hanya memiliki peran dalam menentukan tujuan dan isi pelajaran yang akan disampaikan, akan tetapi juga dapat menentukan strategi yang akan dikembangkan serta bagaimana mengukur keberhasilannya melalui pemilihan alat evaluasi untuk pencapaian hasil belajarnya.

4. Guru sebagai *researchers*

Guru memiliki tanggung jawab untuk menguji berbagai komponen kurikulum, misalnya menguji bahan-bahan kurikulum, menguji efektifitas program, menguji strategi dan model pembelajaran, dan semua hal yang berkaitan dengan pembelajaran. Peran guru sebagai peneliti nampak pada kebijakan guru yang harus melakukan Penelitian Tindakan Kelas.

Menurut Oemar Hamalik (2011) guru memegang peran penting dan krusial dalam pengembangan kurikulum. krusial. Peranan tersebut berhubungan dengan beberapa hal berikut:

1. Pengelolaan administratif.

Ruang lingkupnya antara lain mencakup administrasi kurikulum, administrasi material, dan administrasi keuangan. Pengelolaannya harus tercatat, teratur, dan tertib untuk kelancaran pendidikan.

2. Pengelolaan konseling dan pengembangan kurikulum.

Pengelolaan terkait dengan hal ini dirasakan mendesak dan diperlukan untuk menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Hanya saja hal ini menuntut keahlian pemahaman prinsip dan penguasaan keterampilan teknis.

3. Guru sebagai tenaga profesi kependidikan. Guru tidak hanya berperan di dalam kelas, tetapi juga seorang komunikator, pendorong kegiatan belajar, pengembang alat-alat belajar, penyusun organisasi, manajer sistem pengajaran, dan pembimbing, baik di sekolah maupun di masyarakat.
4. Meningkatkan keberhasilan sistem instruksional. Keberhasilan mengajar tergantung pada tiga faktor, yaitu: faktor kepribadian; pengetahuan; dan keahlian guru. Kepribadian guru ditandai dengan sikap antusias, dan kecintaan terhadap siswa. Guru harus mempunyai pengetahuan yang luas dan mendalam. Selanjutnya sebagai pelaksana kurikulum, guru harus mampu menciptakan kegiatan belajar para peserta didiknya.
5. Berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum. Guru harus mampu mengambil peran dalam perumusan kebijakan operasional serta perencanaan dan pelaksanaan administrasi pengembangan kurikulum, terutama bagi kelasnya.
6. Pendekatan kurikulum. Guru yang bijaksana senantiasa berupaya mengembangkan kurikulum sekolah berdasarkan kepentingan masyarakat, kebutuhan siswa, serta ilmu pengetahuan dan teknologi terkini.
7. Meningkatkan pemahaman konsep diri. Keberhasilan guru terletak pada pengetahuan tentang diri (*self-knowledge*) dan pengenalan terhadap kekuatan dan kelemahan pribadi, serta bagaimana mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

8. Memupuk hubungan timbal balik yang harmonis dengan siswa. Tujuan utama guru adalah mengubah pola tingkah laku siswa menjadi lebih baik. Oleh karena itu guru harus mampu mendorong dan memajukan kegiatan belajar siswa sehingga terjadi perubahan tingkah laku yang diinginkan. Di samping itu guru hendaknya bersikap menerima, menghargai, dan menyukai siswanya sehingga siswa pun menyenangi guru dan menghayati harapan serta keinginan gurunya.

Kurikulum 2013 ditujukan untuk melahirkan generasi masa depan yang cerdas komprehensif yakni tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga cerdas emosi, sosial, dan spiritual. Untuk itu diharapkan sebagai pendidik, guru harus benar-benar kreatif, cerdas, dan bekerja keras, mulai dari penyusunan, pelaksanaan pembelajaran, penilaian, analisis hingga tindak lanjutnya.

E. Guru Penggerak dan Guru Pembelajar

Guru memiliki peran yang sangat amat penting dalam sistem pendidikan. Guru Penggerak sebagai pendorong transformasi pendidikan Indonesia, diharapkan dapat mendukung tumbuh kembang murid secara holistik sehingga menjadi pelajar pancasila, menjadi pelatih atau mentor bagi guru lainnya untuk pembelajaran yang berpusat pada murid, serta menjadi teladan dan agen transformasi bagi ekosistem pendidikan

Arah program guru penggerak berfokus pada pedagogi, serta berpusat pada murid dan pengembangan holistik, pelatihan yang menekankan pada kepemimpinan

instruksional melalui *on-the-job coaching*, pendekatan formatif dan berbasis pengembangan, serta kolaboratif dengan pendekatan sekolah menyeluruh. Bapak Pendidikan Nasional Ki Hajar Dewantara (1889-1959), dalam buku *Pusara* mengingatkan bahwa tidak perlu menyeragamkan semua hal dalam pendidikan, karakteristik dan perbedaan peserta didik harus diperhatikan dan di akomodasi. Guru harus mampu melayani semua kebutuhan peserta didik yang begitu unik dan beragam. Peserta didik datang dan pergi, tetapi guru tetap di tempatnya untuk reformulasi pendidikan dan pembelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik.

Melalui visi merdeka belajar, guru penggerak diharapkan dapat mencetak sebanyak mungkin agen-agen transformasi dalam ekosistem pendidikan yang mampu menghasilkan murid-murid berkompetensi global dan berkarakter pancasila, mampu mendorong transformasi pendidikan Indonesia, mendorong peningkatan prestasi akademik murid, mengajar dengan kreatif, dan mengembangkan diri secara aktif. Guru penggerak harus bisa menginspirasi untuk terus belajar dan menggali potensi serta menjadi teladan bagi siswa.

1. Pengertian Guru Penggerak

Guru Penggerak adalah pemimpin pembelajaran yang mendorong tumbuh kembang murid secara holistik, aktif dan proaktif dalam mengembangkan pendidik lainnya untuk mengimplementasikan pembelajaran yang berpusat kepada murid, serta menjadi teladan dan agen transformasi

ekosistem pendidikan untuk mewujudkan profil pelajar pancasila (Kemendikbud, 2021).

Guru penggerak adalah mereka yang haus akan ilmu dan punya kemauan untuk terus belajar untuk menjadi lebih baik. Guru yang punya *growth mindset*, pasti percaya bahwa setiap guru dan murid juga punya potensi untuk menjadi lebih baik. Karena, pekerjaan di bidang pendidikan, bukan sekadar membahas kurikulum dan hasil belajar. Bukan sekadar mengajar, mendidik, namun untuk melahirkan masa depan, melahirkan generasi pembaharu yang akan menjawab panggilan dan tantangan zaman, baik masa kini, maupun masa mendatang. Hal terbesar yang berdampak kepada pembelajaran siswa adalah karakter dan pola pikir dari para guru-gurunya.

a. Ciri dan Sikap Guru Penggerak

Menurut Nadiem Makarim (2021), guru penggerak mempunyai ciri atau sikap yang harus dimiliki, antara lain:

- 1) Guru Penggerak ialah guru yang melihat kesulitan sebagai tantangan yang akan mendorong dirinya menjadi orang yang lebih baik. 2
- 2) Guru Penggerak itu melihat anak yang tertinggal di kelas sebagai kesempatan untuk mengasah kapabilitas yang dimiliki.
- 3) Guru Penggerak itu percaya dan bukan putus asa dengan guru-guru lain yang mungkin agak sedikit lambat melakukan perubahan.
- 4) Guru Penggerak bukan menjauhi mereka tetapi justru mendekati guru yang tidak mengerti atau tidak mau

melakukan perubahan, melalui pendekatan batin untuk bisa mengubah paradigma itu.

- 5) Guru Penggerak adalah guru yang menyadari bahwa waktu untuk belajar sesama guru. Waktu untuk bermusyawarah sebagai satu tim orang dewasa di dalam sekolah itu adalah kunci daripada inovasi.
- 6) Guru Penggerak adalah guru yang menyadari bahwa kegagalan adalah keharusan. Karena kalau tidak ada kegagalan artinya tidak pernah mencoba hal baru.

b. Kompetensi Guru Penggerak

Kompetensi yang harus dimiliki oleh guru penggerak (Kemendikbud, 2021) adalah:

- 1) Menguasai teknik dan keterampilan mentoring dan *coaching*.
- 2) Menyusun rencana pendampingan.
- 3) Membuat kesepakatan dengan calon guru penggerak.
- 4) Membuat jadwal pendampingan.
- 5) Memiliki komitmen untuk memenuhi tenggat waktu.
- 6) Mengevaluasi dan memberi umpan balik calon guru penggerak.
- 7) Berkomunikasi dengan efektif.
- 8) Memiliki kemampuan andragogi.

Peran guru penggerak adalah melakukan perubahan di sekolah melalui perubahan-perubahan kecil dari kelas-kelas dengan melakukan pembelajaran dan menghantar peserta didiknya agar mampu mengimbangi tuntutan perkembangan zaman yang semakin kompleks. Maka

dalam hal ini guru penggerak sebagai pemimpin pendidikan di masa depan yang mewujudkan generasi unggul (Kemendikbud, 2021) memiliki peran sebagai berikut:

- 1) Menggerakkan komunitas belajar untuk rekan guru di sekolah dan di wilayahnya.
- 2) Menjadi Pengajar Praktik bagi rekan guru lain terkait pengembangan pembelajaran di sekolah.
- 3) Mendorong peningkatan kepemimpinan murid di sekolah.
- 4) Membuka ruang diskusi positif dan ruang kolaborasi antara guru dan pemangku kepentingan di dalam dan luar sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- 5) Menjadi pemimpin pembelajaran yang mendorong *well-being* ekosistem pendidikan di sekolah.

2. Pengertian Guru Pembelajar

Implementasi pedagogi baru yang efektif membutuhkan pemahaman tentang peran dan tanggung jawab guru di ruang kelas yang diubah. Literatur kelas yang berpusat pada siswa mendefinisikan peran dan tanggung jawab guru di kelas yang menggunakan pedagogi yang berpusat pada siswa, termasuk berbagai iterasi dari instruksi konstruktivis dan berbasis inkuiri. Menurut Moustafa *et al.*, (2013:418-419), dalam kelas konstruktivis "peran guru adalah untuk mendorong dan menerima otonomi siswa dan menciptakan suasana yang nyaman untuk ekspresi siswa," bertindak sebagai panduan bagi siswa.

Manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru dengan visi dan misi masa depan untuk menjadi unggulan dan terbaik. Berdasarkan teknologi informasi, dirancang sistem manajemen organisasi bersifat fleksibel yang adaptif, responsif, dan peka terhadap perubahan sehingga model manajemen dan produknya selalu dalam kondisi terbaru. Guru penggerak merupakan suatu program pelatihan, identifikasi, atau pembibitan calon pemimpin-pemimpin pendidikan Indonesia di masa depan. Tenaga pendidik atau guru menjadi tombak utama dari kegiatan belajar mengajar. Program guru penggerak dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kemampuan para guru demi memenuhi konsep kurikulum Merdeka Belajar.

a. Paradigma dan Visi Guru Penggerak

Kondisi saat ini sebelum melangkah pada arahan program baru paradigma lama dijadikan tolak ukur dalam melangkah pada suatu proses yang terukur dan terstruktur yang mana di dalamnya terdapat interaksi relevan antara input, proses dan *output/outcome* yang diharapkan. Adapun kondisi saat ini:

- 1) Terdapat berbagai macam inisiatif yang telah dilakukan Kemdikbud dalam mengintervensi guru dan fokus pada peningkatan pengetahuan.
- 2) Guru tidak dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang ia dapatkan di pelatihan karena kurangnya dukungan dari pemimpin sekolah.

- 3) Pemilihan peserta pelatihan guru biasanya berdasarkan pada penunjang dan hasil UKG. Belum ada asesmen menyeluruh untuk mengetahui kompetensi guru. konten pedagogi.
- 4) Pelatihan Guru dilakukan dengan workshop-workshop di dalam ruangan/gedung terpisah dari konteks kelas dan sekolah.
- 5) Pengembangan kompetensi guru berhenti setelah pelatihan selesai menyebabkan guru tidak semangat melanjutkan perubahan setelah menghadapi kesulitan-kesulitan.
- 6) Pelatihan guru dengan model cascading menjadikan guru yang sudah dilatih fokus pada pencapaian kuantitas untuk melatih guru lainnya.

Dalam arahan program baru meliputi:

- 1) Program Guru Penggerak fokus pada pengembangan kepemimpinan pembelajaran dan kemandirian guru dalam pengembangan profesional dirinya.
- 2) Program Guru Penggerak menjadikan kepala sekolah dan pengawas sekolah sebagai mitra Guru Penggerak untuk bersama-sama melakukan transformasi pendidikan di sekolah. Selain itu, program ini ditujukan untuk para guru yang berpotensi menjadi pemimpin pendidikan Indonesia masa depan.
- 3) Program Guru Penggerak akan melakukan asesmen dari sisi pedagogi, kemampuan analitis, motivasi, dan kompetensi lain sehingga data peserta pelatihan dapat

- digunakan sebagai pengembangan pelatihan dan pengukuran keberhasilan pelatihan yang lebih objektif.
- 4) Program pelatihan-pelatihan guru harus mengedepankan *coaching dan on-the job training* untuk memastikan teori-teori pembelajaran yang didapatkan di ruang pelatihan bisa ditransformasikan ke dalam pembelajaran di dalam kelas dan berdampak pada peningkatan kualitas hasil belajar.
 - 5) Program Guru Penggerak mengembangkan Komunitas Praktik sebagai ruang belajar bersama dan berkolaborasi antar guru. Sehingga guru bisa saling dukung saat menghadapi kesulitan dalam penerapan konsep yang baru dipelajari.
 - 6) Guru Penggerak memberdayakan ekosistem sekolah lainnya untuk bersama-sama meningkatkan kualitas pembelajaran bagi murid dengan menjadikan data dan hasil refleksi sebagai basis menentukan kebijakan/ program.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminchi, D., Amina, A. S., & Midala, A. S. (2014). Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education in Borno State Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 5(31), 64–69. www.iiste.org
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (7th ed.). In *Work Study* (Vol. 50, Issue 4). Kogan Page Publishers.
<https://doi.org/10.1108/ws.2001.07950dae.003>
- Ayubi, A. A. Al, & Wibowo, U. B. (2020). *Management of Educators and Education Personnel at SDN Potrojayan 3 Prambanan*. 397(Iclique 2019), 114–122.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200129.015>
- Berger, N. O. (2009). Needs assessment in human resource development. *Human Resources and Their Development-Volume I*, 214.
- Blyznyuk, T. (2019). Formation of Teachers' Digital Competence: Domestic Challenges and Foreign Experience. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 5(1), 40–46. <https://doi.org/10.15330/jpnu.5.1.40-46>
- Byman, R., Jyrhämä, R., Stenberg, K., Maaranen, K., Sintonen, S., & Kynäslähti, H. (2020). Finnish teacher educators' preferences for their professional development – quantitative exploration. *European Journal of Teacher Education*, 1–20.
<https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1793952>

- Clandinin, D., Husu, J., Hadar, L. L., & Brody, D. L. (2017). Professional Learning and Development of Teacher Educators. In *The SAGE Handbook of Research on Teacher Education* (Vol. 2, pp. 1049–1064). SAGE Publishers London.
- <https://doi.org/10.4135/9781526402042.n60>
- Clandinin, D., Husu, J., & Kleinsasser, R. (2017). A Quest for Teacher Educator Work. *The SAGE Handbook of Research on Teacher Education*, 1033–1048.
- <https://doi.org/10.4135/9781526402042.n59>
- Cochran-Smith, M., Grudnoff, L., Orland-Barak, L., & Smith, K. (2020). Educating Teacher Educators: International Perspectives. *New Educator*, 16(1), 5–24.
- <https://doi.org/10.1080/1547688X.2019.1670309>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Commonwealth Secretariat. (2017). *Commonwealth Education Policy Framework*. January, 46.
- https://www.thecommonwealth-educationhub.net/wp-content/uploads/2017/02/Commonwealth_Education_Policy_Framework-January-2017.pdf
- de Nobile, J., McCormick, J., & Hoekman, K. (2013). Organizational communication and occupational stress in Australian Catholic primary schools. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 744–767. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2011-0081>
- DeArmond, M. M., Shaw, K. L., & Wright, P. M. (2009). Zooming in and zooming out: Rethinking school district human resource management. *Creating a New Teaching Profession*, 53–79.

- Dengerink, J., Lunenberg, M., & Kools, Q. (2015). What and how teacher educators prefer to learn. *Journal of Education for Teaching*, 41(1), 78–96.
<https://doi.org/10.1080/02607476.2014.992635>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*—New York: Haper e Row. Publishers.
- Freathy, R., Doney, J., Freathy, G., Walshe, K., & Teece, G. (2017). Pedagogical Bricoleurs and Bricolage Researchers: The case of Religious Education. *British Journal of Educational Studies*, 65(4), 425–443. <https://doi.org/10.1080/00071005.2017.1343454>
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (2007). *Managing human resources*. Pearson/Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Hadis, A., & Nurhayati, B. (2012). *Manajemen mutu pendidikan*.
- Halliday, I. G. (1995). *Turning the Tables on Teacher Management. Quality in Basic Education: Better Educational Management*.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen sumber daya manusia, 2008*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hu Juneja, J. (2011). FirstHimanshu, and PrachiJuneja." *Management."* *Management Study Guide*. WebCraftPvt Ltd.

- Huang, A. R., & Revina, S. (2020). *The Struggle to Recruit Good Teachers in Indonesia : Institutional and Social Dysfunctions*. June.
- Huda, S., Fitri, S., & Kholik, A. (2020). Performance Appraisal of Educational Personnel: A Case Study on MTs Negeri Dua in Jambi. *4th Asian Education Symposium (AES 2019)*, 244–247. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.054>
- Kadarmanta, A., & Mahmudin Yasin, N. F. (2021). Developing and improving Competences of Educators/ Teaching Staffs of Indonesian National Police School (Sekolah Polisi Negara/Spn). *Psychology and Education Journal*, 58(2), 120–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.17762/pae.v58i2.1061>
- Kadri, H. AL, & Widiawati. (2020). Strategic Planning in Developing the Quality of Educators and Education Personnel. *Indonesian Research Journal in Education*, 4(2), 324–346. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/irje.v4i2.9410>
- Kaiser, G., & König, J. (2019). Competence Measurement in (Mathematics) Teacher Education and Beyond: Implications for Policy. *Higher Education Policy*, 32(4), 597–615. <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00139-z>
- Kamran, A., Dawood, J., & Hilal, S. Bin. (2015). Analysis of the recruitment and selection process. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 362, 1357–1375. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_114
- Kemendikbud. (2020). *Peta Jalan Pendidikan Indonesia 2020-2035*. http://eng.unila.ac.id/wp-content/uploads/2020/06/5.a-Peta-Jalan-Sistem-Pendidikan-2020-2035_Kemendikbud.pdf
- Kemendikbud. (2021). *Guru Penggerak*.

<https://sekolah.penggerak.kemdikbud.go.id/guru-penggerak/faq/>

Luhur, B., & Asri, Y. (2018). *Guru Lebih Sejahtera Tak Berdampak pada Kualitas Pendidikan*. Rise Programme in Indonesia. <https://rise.smeru.or.id/en/blog/more-prosperous-teachers-have-no-impact-quality-education>

Lunenberg, M., Dengerink, J., & Korthagen, F. (2014). The professional teacher educator: Roles, behaviour, and professional development of teacher educators. In *The Professional Teacher Educator: Roles, Behaviour, and Professional Development of Teacher Educators*. Springer Science & Business Media.

<https://doi.org/10.1007/978-94-6209-518-2>

M. Prawiro. (2018). *8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) serta Fungsi dan Tujuannya*. Retrieved from.

<https://www.maxmanroe.com/vid/umum/standar-nasional-pendidikan.html>

Makbuloh, D. (2011). *Manajemen mutu pendidikan Islam: model pengembangan teori dan aplikasi sistem penjaminan mutu*. Raja Grafindo Persada.

Malayu Hasibuan. (1996). Organisasi dan motivasi. In *Bumi Aksara, Jakarta*.

März, V., & Kelchtermans, G. (2013). Corrigendum to 'Sense-making and structure in teachers' reception of educational reform. A case study on statistics in the mathematics curriculum' [Teach Teach Educ 29 (2013) 13-24]. *Teaching and Teacher Education*, 31(1), 67.

<https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.12.002>

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2. *Jakarta: Salemba Empat*.

- McNamara, D. E. (2009). From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*, 2(1).
- Meeus, W., Cools, W., & Placklé, I. (2018). Teacher educators developing professional roles: frictions between current and optimal practices. *European Journal of Teacher Education*, 41(1), 15–31.
<https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1393515>
- Moeliodihardjo, B. Y. (2014). Higher education sector in Indonesia. *Jakarta British Council*, 16.
https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/indonesian_higher_education_system.pdf
- Mondy Wayne, R. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kesepuluh, jilid satu. *Jakarta: Erlangga*.
- Moustafa, A., Ben-Zvi-Assaraf, O., & Eshach, H. (2013). Do Junior High School Students Perceive Their Learning Environment as Constructivist? *Journal of Science Education and Technology*, 22(4), 418–431. <https://doi.org/10.1007/s10956-012-9403-y>
- Mukhlisoh, M. (2018). Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Sunan Kalijaga Siwuluh. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 233–248.
<https://doi.org/10.24090/jk.v6i2.1941>
- Muniroh, J., & Muhyadi, M. (2017). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 161. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.8050>
- Murray, J., & Male, T. (2005). Becoming a teacher educator: Evidence from the field. *Teaching and Teacher Education*, 21(2), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.12.006>

- Pellegrino, J. W., & Hilton, M. L. (2013). Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century. In *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century* (pp. 1–242). National Research Council of the National Academies. Washington, DC: The ...
<https://doi.org/10.17226/13398>
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015, tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.* (2015). Republik Indonesia.
- Pereira, F., Lopes, A., & Marta, M. (2015). Being a teacher educator: professional identities and conceptions of professional education. *Educational Research*, 57(4), 451–469. <https://doi.org/10.1080/00131881.2015.1078142>
- Permana, J., Wulansari, S., Mulyani, S., & Sabban, I. (2021). Management Development of Teachers' Professional Competence. *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 65–70.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.013>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Hartig, J. (2019). Examining the effect of principal turnover on teaching quality: a study on organizational change with repeated classroom observations. *School Effectiveness and School Improvement*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1672759>
- Pritchett, L. (2018). The Politics of Learning: Directions for Future Research. *Research on Improving Systems of Education (RISE) Working Paper*. www.riseprogramme.org

- Quah Cheng Sim. (2011). Instructional Leadership Among Principals of Secondary Schools in Malaysia. *Educational Research (ISSN: 2141-5161)*, Vol. 2(12), 1784–1800. <http://www.interestjournals.org/ER>
- Rahman, H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2).
- Rahmawati, Y., & Syamratulangi, S. (2020). Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMA Negeri I Kota Malang. *Jurnal Elkatarie: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 3(2), 405–419. <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/elkatarie.v3i2.4000>
- Raihani, & Sumintono, B. (2010). Teacher Education in Indonesia: Development and Challenges. In *International Handbook on Teacher Education Worldwide* (Issue May 2014, pp. 181–197). Atrapos editions.
- Robbins, P., & Alvy, H. B. (2004). *The new principal's fieldbook: Strategies for success*. ASCD.
- Sallis, E. (2015). Total Quality Management in Education: Model, Teknik, dan Implementasinya. In *Terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Schwan, G. (2019). Sustainable development goals. *Gaia*, 28(2), 73. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.2.1>
- Siagian, P. S. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Askara. 2000. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*.
- Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Jakarta: STIE YKPN.
- Smith, K., & Flores, M. A. (2019). The Janus faced teacher educator. *European Journal of Teacher Education*, 42(4),

433–446. <https://doi.org/10.1080/02619768.2019.1646242>

Smith, P. K. (2010). Professional development of teacher educators. In P. Peterson, E. Baker, & B. B. T.-I. E. of E. (Third E. McGaw (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (pp. 681–688). Elsevier.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00675-8>

Suarga. (2019). Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Kependidikan. *Jurnal Idaarah, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Alauddin Makassar, III(1)*, 164–174.

Susanti, H. (2021). Manajemen Pendidikan, Tenaga Kependidikan, Standar Pendidik, dan Mutu Pendidikan. *Asatiza: Jurnal Pendidikan, 2(1)*, 33–48.

<https://doi.org/https://doi.org/10.46963/asatiza.v2i1.254>

Terry, G. R. (1968). *Principles of management*. Illinois : Ricard D. Irwin.

The Worrrld Bank. (2019). *Indonesia | Data*.

<https://data.worldbank.org/country/indonesia>

Thijs, A., Fisser, P., & van der Hoeven, M. (2014). *21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs [21st century skills in the curriculum of Dutch primary and lower secondary education]*. SLO, nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling.

Tohardi, A. (2002). Pemahaman praktis manajemen sumber daya manusia. *Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung*.

UNESCO. (2009a). *Regional Office for Education in Africa, and Pôle de Dakar*. Universal Primary Education in Africa: The Teacher Challenge.

- UNESCO. (2009b). *Teacher management* | IIEP-UNESCO. <http://www.iiep.unesco.org/en/our-mission/teacher-management>
- Vaghela, M. (2015). *Importance of personnel management personnel management theory*. London: Mactoshith Press.
- Vekeman, E., Devos, G., & Tuytens, M. (2015). The influence of teachers' expectations on principals' implementation of a new teacher evaluation policy in Flemish secondary education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 27(2), 129–151. <https://doi.org/10.1007/s11092-014-9203-4>
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299–321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>
- Wankel, C., & Stoner, J. A. F. (2009). *Management education for global sustainability*. IAP.
- Wolf, S., Aber, J. L., Behrman, J. R., & Tsinigo, E. (2019). Experimental Impacts of the “Quality Preschool for Ghana” Interventions on Teacher Professional Well-being, Classroom Quality, and Children’s School Readiness. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 12(1), 10–37. <https://doi.org/10.1080/19345747.2018.1517199>
- World Bank. (2018). Learning more, growing faster. *Indonesia Economic Quarterly*, June, 40–54. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29921>
- Zahroh, A. (2014). Total Quality Management. *Yogyakarta: Ar-Ruzz Media*.

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Laili Komariyah, M.Si lahir di Kabupaten Tulungagung tanggal 18 Agustus 1966. Pendidikan S1 IKIP Negeri Malang jurusan Pendidikan Fisika, S2 di Universitas Mulawarman Program Studi Ilmu Lingkungan, dan S3 di Universitas Negeri Jakarta Program Studi Manajemen Pendidikan.

Sejak Maret 1991 hingga sekarang menjadi dosen pada Program Studi Pendidikan Fisika dan Geografi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mulawarman di Samarinda Kalimantan Timur. Pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Fisika selama 2 periode (2008-2016) dan Ketua Program Studi Pendidikan Geografi (2016-2020). Mulai tahun 2013 menjadi dosen di PS. Pascasarjana S2 dan S3 Manajemen Pendidikan FKIP Unmul.

Diklat yang pernah diikuti : Pelatihan Fisika Zat Padat di UGM (1996), *Short-Term Training for Lectures of Institutes of Teachers Training and Education Personnel* (ITTEP) di Jepang (2014), Pengelolaan Program Studi Berbasis Akreditasi di Jogjakarta (2010), Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Mixed Methods dan R & D (2020), Penelitian untuk Jurnal Nasional dan Internasional (2021), Analisis Data Kuantitatif menggunakan SPSS dan LISREL (2021), Menulis Kritis Dalam Kajian Pustaka Untuk

Artikel pada Jurnal Internasional (2021), Metode Penelitian Kombinasi (2021), Analisis Data Kualitatif menggunakan Atlas.ti (2021), Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method) (2021).

Pengalaman lainnya: *Lecturer Exchange* di Universitas Islam Sultan Sharif Ali (UNISSA) di Brunei Darussalam (2019). Buku Yang diterbitkan: Cara Cepat Pahami Konsep Fisika Inti (2018). Organisasi: Menjadi sekretaris ISMAPI Kaltim (2018-2022), ADRI, KaPIN, DIS.

Untuk berkorespondensi atau berdiskusi dengan Laili Komariyah terkait buku ini dapat dihubungi melalui: laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id.



Lorensius Amon, lahir di Umaq Bekuai, sebuah desa di pedalaman Kecamatan Tabang, Kabupaten Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Usai menyelesaikan pendidikan menengah atas di Tabang, ia menuntut ilmu ke Kota Samarinda, mendalami ilmu Kateketik Pastoral di Sekolah Tinggi Kateketik Pastoral Katolik (STKPK) Bina Insan Keuskupan Agung Samarinda (2011-2015).

Hingga kini aktif di beberapa lembaga swadaya masyarakat yang bergerak dalam advokasi masyarakat adat, kebudayaan dan pendidikan. Menjadi anggota pengurus *Nomaden Institute for Cross-Cultural Studies* yang bergerak dalam gerakan kebudayaan dan sekolah adat (2014-sekarang), sebagai pengurus Lembaga Pembinaan dan Pengembangan Pesta Paduan Suara Gerejani Daerah

(LP3KD) Provinsi Kalimantan Timur (2018-2022), dan pengurus Dewan Pimpinan Provinsi Gerakan Pemuda Dayak Indonesia Kalimantan Timur (2020-2025).

Pernah menjadi anggota tim *Resource Management and Development Consultant* (Remdec Swaprakarsa) kerjasama dengan USAID dari Amerika Rakyat Serikat dan WINROCK International dalam rangka pelatihan "Analisis Sosial dan Kekerasan Berbasis Gender", di Waena, Jayapura, Papua (2017), Sorong, Papua Barat (2018), Wamena Lembah Baliem, Papua (2018), dan Manokwari, Papua Barat (2019). Pernah menjadi anggota tim penyusun "Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa Liyu, Halong, Kab. Balangan Menuju Desa Budaya" (2018-2019).

Karyanya dalam bentuk buku yang pernah diterbitkan adalah: "Kamus Populer Dayak Kenyah Uma' Timai" (2016) dan mendapat HKI dari LIPI (2017); "Kamus Populer Dayak Kayan Pin Lung Metun" (2018); "Teori Landasan Pendidikan Sekolah Dasar" (2021); dan menjadi salah satu dari 24 penulis dalam buku berjudul "Melawan dari Mahakam: Catatan Kesaksian Aksi Kamisan Kaltim" (2021). Pernah menjadi editor buku: "Ranu Liyo Danum Mandu: Kearifan Tradisi Dayak Deah" (2017); "Ritual Adat dan Cerita Rakyat Dayak Halong" (2018); "Kitab Hukum Adat Dayak Mahakam Ulu" (2019); "Etnografi Dayak Punan" (2020); "Guru dan Pendidikan Karakter" (2020); "*Spiritual Direction for Catholic Prisoners*" (2020); "Antologi Puisi dan Sajak: Menepi di Jalan Sunyi" (2020); "Anjelin: Rindu dalam Sepi"

(2021); "Belajar Matematika Butuh Niat dan Hati" (2021), dan "Novel Belanda Terakhir" (2021).

Pernah menjadi asisten peneliti di Lembaga Kajian Strategis Kebijakan & Issue Publik Kalimantan Timur (LAKESTRA-Kaltim) dalam riset tentang "Kebijakan Pembangunan Jalan dan Pedagang Kaki Lima di Samarinda, Balikpapan, Bontang" (2016), dan "Pelibatan Masyarakat dalam Pembuatan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur" (2017). Asisten Peneliti Dosen STKPK Bina Insan Samarinda terkait "Implementasi Amanat Rapat Kerja Keuskupan Agung Samarinda tentang Kedewasaan Iman Umat" (2019), dan "Minat Berwirausaha Mahasiswa Program Studi Pendidikan Keagamaan Katolik" (2021). Karyanya dalam bentuk artikel, beberapa sudah dipublikasikan di jurnal nasional terindeks sinta dan jurnal internasional. Saat ini bekerja sebagai tenaga pengajar (asisten dosen) dan tenaga kependidikan di STKPK Bina Insan, Samarinda (2019-sekarang), juga sebagai mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Mulawarman, Samarinda (2020).



H. Lukman Priyandono, lahir di Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur pada tanggal, 06 September 1973. Anak pertama dari 3 bersaudara pasangan Bapak H. Handriyan Suparyono dan Ibu (Alm) Hj. Endang Supriyati.

Usai pendidikan menengah atas di SMA Negeri 3 Malang, Fisika (1992), Ia sempat mengikuti pendidikan program D1 informatika di Politeknik Negeri Malang dan lulus pada tahun 1993. Kemudian, kembali mendalami ilmu Fisika (S1) di Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang (Angkatan 1993). Pada tahun 2002, kuliah Program Pendidikan Biologi (S1) di FKIP Universitas Tridarma Balikpapan dan lulus pada tahun 2006. Kemudian, pernah menuntut ilmu pada Program Magister (S2) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman (Angkatan 2009), dan pada tahun 2020 menjadi mahasiswa Program Magister (S2) Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Mulawarman, Samarinda (Angkatan 2020).

Program sertifikasi yang pernah diikutinya antara lain: *Oracle Certified: Database Management System* (2003), *Microsoft Certified Profesional: Windows 2000 Server* (2003), L4 Sertifikasi Pengadaan Barang & Jasa bagi Pemerintah (2009), *ESQ Mission & Character Building* (2009), *The Power OF Optimist with Andrie Wongso* (2010), *Certified Hypnotist approved by Indonesia Board Hypnotist* (2019), *Certified Advance Hypnoterapist approved by IBH* (2020), *Certified Practitioner Neuro Linguistic Programming* (2020), *Certified*

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 (2015), *Certified AWS Cloud Practitioner Essentials* by DICODING (2021), *Certified Root Cause Analysis* by LPKN (2021), dan *Certified Master Mentor SIGAP UMKM* by Kemenkop UMKM & Mercy Corp (2021).

Kemudian, beberapa pengalaman pekerjaan yang pernah digelutinya antar lain: *Information Technology Instructor* di INIXINDO, Jakarta, Yogyakarta & Surabaya; DBMS ORACLE, WINDOWS SERVER, MS-SQL Server (2000-2005), *Senior Instructor* di *Bill & Melinda Gates Foundation*, Jakarta; PERPUSERU (2012-2015), Ketua Yayasan Pendidikan Citra Semesta Indonesia Yogyakarta; SMK Kesehatan CSI Kulonprogo (2012–2015), *Senior Coach Mini University Bank Indonesia Kaltim*, Samarinda; *The Spirit of Leadership, Self-Motivation, Public Speaking Mastery* (2018-now), *Commissioner Mini University Bank Indonesia Kaltim Preneurs, Accelerator Class*; Chairman Bantuan Hukum LBH Citra Syariah Indonesia, Samarinda (2018–now), *Lecture Institut Agama Islam Negeri*, Samarinda; *Kewirausahaan* (2019–now), *Advisor Etam Kawa Indonesia the First Socio Preneurs in East Borneo*, *Advisor belapak.id the Biggest Marketplace* in Kalimantan, *Advisor Studi Kemitraan Kewirausahaan Universitas Kutai Kartanegara*, *Master Mentor Nasional Pendamping SIGAP UMKM Kemenkop UKM & Mercy Corp Indonesia*._



Syafrudin Januar, S.Pd, lahir di Samboja sebuah kecamatan wilayah pantai Kabupaten Kutai Kartenegara pada tanggal 30 Desember 1979. Usai menyelesaikan pendidikan menengah atas di Samboja, Ia melanjutkan menuntut ilmu ke Kota Samarinda, mendalami Ilmu Pendidikan Fisika pada Jurusan Matematika dan Ilmu Pengetahuan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Mulawarman (Unmul) pada tahun 1997-2002.

Sejak Desember 2002 hingga saat ini masih aktif sebagai ASN di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Kalimantan Timur. Pada awal pengangkatan sebagai ASN, ditempatkan sebagai Teknisi Laboratorium Fisika (2002-2004), kemudian Menjadi Operator Data dan Jaringan (2004-2010), Penyusun Program Fasilitas Peningkatan Mutu Pendidikan (2013-2018), dan Kepala Seksi Fasilitas Peningkatan Mutu Pendidikan (2019-2020), dan pada tahun 2020 menjadi Widyaprada hingga Saat ini.

Beberapa Program Diklat yang Pernah diikuti: Pelatihan Otomasi Perpustakaan di LPMP Jawa Tengah (2003), Pelatihan SIMPTK di Bogor (2004), Pelatihan SIM-NUPTK oleh Ditjen (2005, 2006 dan 2007), Pelatihan ITED Center oleh P3G Tertulis (2005), Pelatihan Teknisi Jardiknas (2007), PMPTK: Pelatihan Analisis Data (2008), Pelatihan Pengelolaan Diklat Kurikulum 2013 oleh BPSDMP di Jakarta (2013), Pelatihan Penyusunan RTL Sekolah Model (2017), dan Diklat Revolusi Mental berbasis pelayanan Publik di Jakarta (2021). Saat ini Syafrudin menjalani aktivitasnya

sebagai mahasiswa Program Magister (S2) Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Mulawarman, Samarinda (2020).



Harliansyah, lahir di Kota Samarinda pada tanggal 30 Juni 1975, memulai pendidikan formal di SD Negeri 15 Sungai Kunjang Kota Samarinda, kemudian SMP Negeri 4 Samarinda, dan SMEA Negeri 1 Samarinda. Setelah selesai menjalani pendidikan menengah atas, melanjutkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Mulawarman Samarinda dan lulus pada tahun 1999. Sejak Juli 2002 hingga sekarang menjadi staf pengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 9 Samarinda. Saat ini, tengah menjalani program pendidikan magister (S2), bidang Manajemen Pendidikan, di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Universitas Mulawarman Samarinda (2020).



Muhammad Rajib Bustami, S.Pd., Lahir pada tanggal 19 Desember 1993 di Kota Tenggara. Merupakan putra kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak H. Abdul Samad, S.Sos., MM dan Ibu Ir. Hj. Mariana. Menempuh pendidikan formal dimulai pada tahun (1999-2005) di SD 006 Loa kulu Kota, (2005-2008) di SMP Negeri 1 Loa Kulu, dan (2008-2011) di SMA Negeri 1 Tenggara. Pada tahun 2011 melanjutkan ke

pendidikan tinggi di Universitas Mulawarman Program Studi Pendidikan Fisika lulus pada tahun 2015. Pada tahun 2013 berhasil mendirikan Lembaga Bimbingan Privat Excelent Privat di Samarinda bersama rekan-rekan satu program studi. Setelah lulus pada tahun 2016 bulan januari mendapat panggilan kerja di SMK Farmasi Tenggarong dan bekerja sampai sekarang.

Penulis aktif pada tahun 2011-2012 sebagai pengajar Rumah Tepal Samarinda dan sekarang aktif di MGMP Fisika SMK Kutai Kartanegara dan MGMP PKK Nasional, pada tahun 2020-2021 penulis juga aktif di bidang non-keguruan sebagai teknisi IT/Broadcast pada organisasi IAI (Ikatan Apoteker Indonesia) Cabang Kutai Kartanegara.



Theresia Ping, S.Pd., lahir di Berau pada tanggal 12 Juni 1989. Putri ke 3 dari 5 bersaudara, anak dari Fransiskus Lakan dan Margaretha Long Bayu. Memulai pendidikan dasar di SDN 023 Long Lanuk (1997-2003), pendidikan menengah pertama di SMP Katolik WR. Soepratman 023 Tanjung Redeb Berau (2003-2005), dan setelah menyelesaikan pendidikan di SMKN 02 Berau (2006-2008) kemudian melanjutkan ke Sekolah Tinggi Kateketik Pastoral Katolik (STKPK) Bina Insan Keuskupan Agung Samarinda (2011-2015).

Pernah menjadi asisten peneliti di Lembaga Kajian Strategis Kebijakan Dan Issue Publik Kalimantan Timur (LAKESTRA-Kaltim) dalam riset tentang "Pelibatan

Masyarakat dalam Pembuatan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur” (2017). Saat ini bekerja di STKPK Bina Insan Samarinda (2019-sekarang), dan juga sebagai mahasiswa pada Program Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Mulawarman (2020).

Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan Abad 21

Buku yang berjudul Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Abad 21 ini telah disesuaikan dengan satuan acara perkuliahan (SAP) mata kuliah Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Hal ini bertujuan untuk mempermudah para dosen dan mahasiswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar.

Buku ini adalah salah satu hasil perkuliahan yang berorientasi pada luaran pembelajaran sekaligus sebagai buku modul ajar mata kuliah. Oleh karena itu, atas dukungan dan bantuan yang telah diberikan pihak kampus, secara khusus Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Mulawarman Samarinda, serta mahasiswa dan beberapa kolega yang turut membantu dan menyiapkan materi, desain, dan editing dalam penyelesaian buku ini, kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.



Jl. Kompleks Pelajar Tjue
Desa Baroh-Pidie 24151, Aceh
email: Penerbitzaini101@gmail.com
website: <https://penerbitzaini.com/>



Dosen Kaidobeni Lintas
Perguruan Tinggi

Jl. Kompleks Pelajar Tjue
Desa Baroh-Pidie 24151, Aceh
email: dklpt101@gmail.com
website: <https://www.dklpt.com/>

ISBN 978-623-5722-04-7

