

MENAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN MADRASAH

**Oleh:
Samsuardi**

ABSTRAK

Tulisan ini berusaha menjelaskan konsep manajemen pengembangan sumber daya guru pada satuan pendidikan formal di Indonesia. Kajian tulisan ini mencoba menganalisis secara mendalam strategi pengembangan tenaga pendidik untuk mengetahui proses perencanaan, pembinaan dan pemberian kompensasi, penilaian serta pemberhentian. Hasil kajian menunjukkan bahwa konsep manajemen sumber daya guru harus dilaksanakan mulai dari: (1) proses perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidik sesuai kebutuhan dengan kebutuhan pihak sekolah, menentukan kriteria, serta mekanisme rekrutmen calon guru. (2) proses selanjutnya yaitu mengadakan pelatihan bagi peningkatan kualitas sumber daya guru melalui program MGMP, supervisi kepala sekolah, serta memberikan rekomendasi untuk melanjutkan studinya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. (3). Proses pemberian kompensasi bagi para guru berdasarkan penilaian kinerja.

Kata Kunci: Manajemen, Pengembangan, dan Sumber daya guru.

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia pendidikan saat ini, khususnya pendidikan formal di Indonesia seringkali dihadapkan dengan berbagai problematika yang cukup kompleks, misalnya terkait dengan akses pemerataan pendidikan yang belum merata, terjadi disparitas antara mutu pendidikan di perkotaan dengan pedesaan, mahalnya biaya pendidikan, serta rendahnya relevansi pendidikan dengan tuntutan pasar yang menyebabkan pendidikan Indonesia tidak mampu berkompetitif di kancah global. Rentetan-rentetan permasalahan yang terjadi telah menyebabkan merosotnya mutu pendidikan nasional secara serius dan berdampak pada ketertinggalan pendidikan Indonesia di bandingkan dengan negara-negara luar.

Realitas kondisi yang dikemukakan di atas, sebagaimana terlihat dari hasil penelitian yang dikeluarkan oleh Unitet Nation Development Programe (UNDP) pada tahun 2007 tentang Indeks Pengembangan Manusia (IPM) yang salah satu unsur dilihat adalah tingkat pengetahuan atau pendidikan bangsa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Indonesia saat ini masih berada pada peringkat ke-107 dari 177 negara lain yang diteliti. Kondisi ini jika diperbandingkan lagi dengan negara-negara ASEAN, maka posisi Indonesia berada pada rangking ke 7 dari sembilan negara ASEAN. Hal inilah yang mencerminkan kemerosotan kualitas pendidikan Indonesia.¹

Menanggapi problematika yang terjadi, berbagai program pemerintah dalam upaya pemecahan masalah pendidikan telah dilakukan dengan menfokuskan pada peningkatan kualitas pendidikan formal melalui perbaikan sarana prasarana pendidikan, pemberian dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), perbaikan kurikulum, serta penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan masih belum menunjukkan peningkatan yang berarti, dikarenakan sebagian sekolah di perkotaan

¹ http://mediaindonesia.com/index.php?ar_id=, di akses 8 febuari 2010.

menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang menggembirakan, sedangkan sebaliknya untuk di pedalaman masih sangat memprihatinkan.² Problema inilah yang terkadang menuntut perlunya merekonstruksi ulang gagasan ataupun ide yang lebih solutif dari para *stakeholder* pendidikan untuk memberikan masukan dalam pemecahan masalah pendidikan secara lebih efektif dan efisien.

Berkaitan dengan upaya mengatasi permasalahan kualitas pendidikan formal, langkah strategis yang perlu dipersiapkan adalah dengan memperbaiki kualitas kemampuan guru melalui penerapan manajemen sumber daya tenaga pendidik secara baik. Hal itu dikarenakan posisi tenaga pendidik merupakan komponen paling menentukan dalam system pendidikan formal secara keseluruhan yang mesti mendapat perhatian khusus dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan.³

Sebagai tenaga pendidik, guru merupakan komponen yang paling menentukan terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas bagi pencapaian tujuan institusional sekolah yang sangat dekat hubungannya dengan siswa. Jadi keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan erat kaitannya dengan profesionalisme guru.⁴ Posisi strategis ini tidak bisa digantikan oleh teknologi secanggih apapun, karena keberadaan teknologi canggih tetap membutuhkan tenaga pendidik dalam mengoperasionalkannya. Di tangan pendidik yang professional, fasilitas dan sarana yang kurang memadai bisa di atasi dan ditutupi, tetapi sebaliknya di tangan pendidik yang kurang professional, maka sarana dan fasilitas yang mencukupi tidak mampu termanfaatkan dengan baik sehingga berdampak pada prestasi belajar siswa yang tidak meningkat.⁵ Jadi singkatnya betapa baiknya teknologi dan kurikulum yang di susun, namun pada akhirnya keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh tenaga pendidik yang professional.⁶ Oleh dasar pertimbangan di atas, maka upaya perbaikan apapun yang dilakukan, tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa menyentuh tenaga pendidik pada lembaga pendidikan formal.

Mencermati pentingnya kedudukan guru, Abuddin Nata menyarankan bahwa guru haruslah menguasai suatu bidang disiplin ilmu yang diajarkan dan memiliki kemampuan mengajarkan ilmu yang dimilikinya (*transfer of knowledge*) secara efektif dan efisien, serta harus berpegang teguh kepada kode etik profesional, yaitu memiliki akhlaq yang mulia.⁷ Hal yang sama juga disampaikan Roestiyah bahwa guru yang baik juga dituntut mampu memberikan pemahaman terhadap mata pelajaran yang diajarkan, sehingga siswa dapat memahaminya dengan baik.⁸ Tenaga pendidik diperlukan sejumlah kemampuan dan kompetensi keguruan di era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dalam era

² Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: t.p, 2001), Hlm.1.

³ Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007), Hlm.5.

⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 13.

⁵ Haidir Putra Dauliy, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta, Prenada Media, 2004), Hlm. 75.

⁶ Omar Hamalik, *Pendidikan Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991), Hlm. 1.

⁷ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), Hlm. 141-142.

⁸ Roestiyah NK, *Kompetensi Mengajar Guru*, (Jakarta: Gramedia, 1979), Hlm. 7.

globalisasi ini.⁹ Melalui sejumlah kemampuan yang disarankan, maka seorang tenaga pendidik dipastikan akan sukses menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai berikut:

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.¹⁰

Berbicara seputar tenaga pendidik yang ada di Indonesia, secara umum kualitas tenaga pendidik masih banyak yang tidak sesuai harapan. Dikatakan tidak sesuai harapan dikarenakan masih terdapat tenaga pendidik yang mengajar tidak sesuai spesialisasi keahlian yang dimiliki sehingga menyebabkan guru tidak kreatif dalam mengajar dan mengembangkan bahan ajar.¹¹ Di samping itu, masalah yang cukup fundamental lainnya adalah banyaknya tenaga pendidik yang di rekrut pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yang belum memenuhi kualifikasi ijazah Strata Satu (S1) serta belum lulus sertifikasi. Kondisi rekrutmen ini akan berdampak pada rendahnya tingkat kompetensi profesional guru dalam menguasai materi dan metode pembelajaran saat mengelola pembelajaran di kelas¹² sehingga berakibat pula pada hasil belajar siswa yang kurang kreatif, kaku dan tidak mampu berkembang dengan baik.

Dari sisi tinjauan institusi pendidikan formal, salah satu penyebab rendahnya kualitas tenaga pendidik dikarenakan adanya *mismanagement* (kesalahan manajemen) melakukan rekrutmen tenaga pendidik yang cenderung bersifat tertutup dan tidak transparan serta sarat terjadi praktik kolusi dan nepotisme. Faktor yang demikian telah berdampak pada kualitas calon pendidik yang direkrut tidak sesuai dengan keinginan dan harapan lembaga. Permasalahan *mismanagement* ini juga terjadi akibat tidak jelasnya konsep manajemen pembinaan dan pengawasan (evaluasi) yang diberikan dalam mengukur kualitas tenaga pendidik di lingkungan sekolah secara berkala, sehingga menyebabkan kemampuan guru rendah dan tidak mampu berkembang dan berkompetitif dengan tenaga pendidik lain. Permasalahan-permasalahan ini yang mengakibatkan merosotnya mutu pendidikan di Indonesia bila dibandingkan kualitas pendidikan dengan negara maju, atau pendidikan di negara-negara wilayah Asia lainnya.¹³

Mencermati permasalahan di atas, maka manajemen sumber daya tenaga pendidik menjadi suatu keniscayaan untuk dipraktekan secara baik demi meningkatkan kualitas pendidikan Indonesia melalui peningkatkan kualitas guru dalam menggenjot prestasi belajar siswa.¹⁴ Aktivitas manajemen tenaga pendidik menjadi penting untuk dilakukan bagi pengelolaan profesionalisme guru, khususnya dalam mengelola pembelajaran secara lebih efektif dan efisien.¹⁵

Manajemen sumber daya tenaga pendidik merupakan suatu aktifitas manajemen yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan,

⁹ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), Hlm. 13

¹⁰ UU RI No. 20 *Tentang SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), Hlm. 3.

¹¹ Bustami, *Pengaruh Pengembangan Profesionalisme Guru SMP Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Kabupaten Aceh Timur*, (Medan: Program Pascasarjana USU Medan, 2009), Hlm. 5.

¹² Uzer Usman, 2002, *Menjadi Guru Profesional*, Edisi II cet Ke-4, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), Hlm. 2

¹³ Sulistiyo, *Seminar Sertifikasi Guru Antara Profesionalisme dan Komersialisme*, (Semarang: Seminar Regional Fakultas tarbiyah IAIN Walisongo, 2007), Hlm. 7.

¹⁴ Him Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 17.

¹⁵ Him Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Hlm. 17.

kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pencapaian tujuan institusional sekolah.¹⁶ Hal itu sebagaimana juga yang dikemukakan Lunenburg dan Ornstein, bahwa suatu proses manajemen terjadi melalui enam tahapan yaitu : Perencanaan SDM (*human resource planning*), Rekrutmen (*recruitment*), Seleksi (*Selection*), Pembinaan dan pengembangan (*Professional development*), Penilaian (*performance appraisal*), dan kompensasi (*compensation*).¹⁷ Tahapan-tahapan ini merupakan suatu tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari kegiatan rekrutmen, pembinaan dan pengembangan serta penilaian tenaga pendidik di sekolah secara profesional.

Dalam aspek manajemen sumberdaya manusia, kegiatan manajemen tenaga pendidik dilakukan agar setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang yang dapat menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan, mendorong berkinerja tinggi, serta menjamin untuk terus memelihara komitmen pada organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁸ Dengan demikian nampak jelas bahwa praktek manajemen sumber daya tenaga pendidik yang baik sangat diperlukan dalam pengelolaan sumber daya guru agar lebih efektif dan dapat memberikan manfaat bagi memberdayakan kemampuannya dalam mencapai keberhasilan lembaga pendidikan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk menengahkan sebuah tema kajian “*Manajemen Sumber Daya Guru Pada Lembaga Pendidikan Madrasah*”.

B. Landasan Teoritis

Tenaga pendidik dengan berbagai karakteristiknya merupakan instrumen input untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan formal dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga pendidik dengan cara mengembangkan pola-pola manajemen sumber daya secara integral mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, pembinaan, penilaian kinerja dan kompensasi.

Lembaga pendidikan madrasah sebagai suatu organisasi tentunya harus menyusun visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai, maka diterapkan suatu manajemen sumber daya manusia (tenaga pendidik) untuk mendapatkan tenaga pendidik yang berkualitas. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik yang berkualitas, maka diperlukan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (tenaga pendidik) secara sistematis dan terpadu mulai perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, pembinaan, penilaian dan kompensasi.

Manajemen perencanaan tenaga pendidik dalam hal ini berkaitan dengan perencanaan. Rekrutmen dan seleksi berkaitan dengan hal-hal tertentu dengan berbagai aspek mengenai kebijakan program pembinaan dan penilaian kinerja, serta sasaran dalam kegiatan pembinaan dan penilaian kinerja tenaga pendidik. Sedangkan kompensasi tenaga pendidik berhubungan dengan aspek-aspek tertentu mengenai kebijakan, dasar dan prosedur serta sasaran pokok program kompensasi. Apabila kesemua proses tersebut dilakukan dengan baik maka akan menghasilkan tenaga pendidik profesional yang secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan baik tidaknya pola manajemen tenaga pendidik yang dilakukan.

1. Perencanaan

¹⁶<http://makalahpersonilsekolahantonius.blogspot.com>, diakses tgl 28-09-2012

¹⁷ Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein, *Education Administration: Concepts and Practices*, (California: Wadsworth, Inc, 2004), Hlm.53.

¹⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), Hlm. 10.

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu perencanaan terhadap kualifikasi kompetensi guru dalam sebuah kelembagaan menjadi sesuatu hal yang penting yang akan menentukan adanya perbedaan kinerja satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan pendidikan.¹⁹ Sedangkan rekrutmen guru merupakan suatu cara dalam melakukan peningkatan ini bagi calon guru dengan terlebih dahulu harus mempersiapkan diri dengan berbagai kompetensi yang memadai sehingga mau diterima di sekolah tersebut. Oleh karenanya, rekrutmen merupakan suatu hal yang penting dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak untuk mendapatkan sumber daya pendidikan yang potensial dalam sebuah kelembagaan pendidikan. Program rekrutmen dilakukan sebagai suatu kegiatan menarik sejumlah personil yang dibutuhkan dalam suatu sistem pendidikan yang memenuhi kualitas tertentu serta dapat memenuhinya kebutuhan personil di sekolah.

Sebagaimana yang dikutip oleh Amru Shaleh dalam tesisnya, Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan hal yang penting diperhatikan dalam melakukan rekrutmen guru, yaitu:

- (1) Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan.
- (2) Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
- (3) Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif.
- (4) Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama dengan manajer lini dan karyawan.
- (5) Mendapatkan data calon kandidat yang berbobot atau memenuhi syarat.
- (6) Mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmen.
- (7) Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan, baik yang diterima maupun ditolak, guna mengetahui efektivitas rekrutmen tersebut.²⁰

Setelah persyaratan tersebut dipenuhi, maka calon guru akan dilakukan upaya seleksi dan penyaringan dengan menetapkan kriteria kualifikasi nilai dari masing-masing calon. Hal itu bertujuan untuk bisa mengukur secara keseluruhan kualifikasi kompetensi guru serta bisa menentukan siapa yang seharusnya diterima sebagai seorang tenaga pendidik di sekolah tersebut dengan terlebih dahulu melihat kemampuan calon baik kualifikasi kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial serta kompetensi kepribadian seorang guru.

2. Pengembangan

Sehubungan dengan pengembangan kompetensi pedagogik guru, peran kepala sekolah dapat diupayakan melalui penyelenggaraan berbagai program kegiatan sebagai berikut:

a. Pemberdayaan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Program MGMP merupakan salah satu program pengembangan kompetensi guru yang cukup efektif bagi peningkatan kualitas guru mengelola pembelajaran sehingga menjadi tenaga pengajar yang betul-betul profesional. Upaya ini dapat dilakukannya dengan berperan sebagai

¹⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 250.

²⁰ Amrun Saleh, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan Kementerian Agama Kabupaten Bener Meriah*, (Banda Aceh: Program Pascasarjana IAIN Ar-Raniry, 2010), hlm. 35.

fasilitator bagi guru agama agar mampu mengefektifkan program MGMP di sekolah demi mengasah kemampuan guru ke arah yang lebih baik.²¹ Program ini diperlukan juga sebagai wahana diskusi, komunikasi dan informasi bagi guru dalam memecahkan berbagai masalah pembelajaran siswa serta sebagai wadah pertemuan guru untuk mengubah paradigma pembelajaran dari pola pikir behavioristik ke konstruktivistik sesuai dengan kurikulum saat ini.²²

b. Memotivasi guru Mengikuti Kursus Kependidikan

Program kursus kependidikan bertujuan penting agar guru dapat mengikuti kursus yang berkaitan dengan spesialisasi keahliannya masing-masing demi peningkatan kompetensi pedagogiknya ke arah yang lebih baik. Misalnya kursus keterampilan berbasis kecakapan hidup (*life skill*) seperti kursus komputer, bahasa asing, SPSS untuk memudahkan guru dalam melakukan penilaian bagi para siswanya di kelas, maupun kursus lain yang diikutinya sesuai konsentrasi masing-masing yang dianggap penting dan memudahkan guru dalam menggunakan model pembelajaran yang efektif. Melalui kursus ini, maka guru agama misalnya dapat mengoptimalkan pembelajaran di kelas dengan berbagai keahlian yang telah dimiliki serta melakukan evaluasi hasil pembelajaran melalui keterampilan SPSS serta juga memanfaatkan media pembelajaran infokus untuk mendukung efektivitas program pembelajaran yang dilaksanakan di kelas secara baik.

c. Memotivasi Guru Untuk Ikut Sertifikasi

Program sertifikasi guru bertujuan untuk meningkatkan mutu dan menentukan kelayakan guru melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional.²³ Maka dengan itu, upaya memotivasi guru ikut sertifikasi menjadi tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah yang harus mengelola sumber daya sekolah, termasuk dengan melakukan pengembangan dan pemberdayaan personal.

d. Mengadakan Lokakarya (*Workshop*)

Workshop pendidikan adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas-petugas pendidikan yang memecahkan problema yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perorangan. Masalah yang dibahas muncul dari peserta sendiri, metode pemecahan masalah dengan cara musyawarah dan penyelidikan.

e. Mengadakan Penataran Guru

Adapun bentuk penyelenggaraan penataran dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- 1) Sekolah yang bersangkutan mengadakan penataran sendiri dengan menyewa tutor (penatar) yang dianggap profesional dan dapat memenuhi kebutuhan.
- 2) Sekolah bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain atau lembaga-lembaga lain yang sama-sama membutuhkan penataran sebagai upaya peningkatan kompetensi tenaga kependidikannya.
- 3) Sekolah mengirimkan atau mengutus para guru untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh sekolah lain, atau lembaga departemen yang membawahi.

f. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah

Supervisi mempunyai pengertian luas yang merupakan usaha memberikan layanan

²¹ Hadawi Nawawi, dkk., *Kebijakan Pendidikan di Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 1994), hlm. 343.

²² Hujono, *Kiat Mengajar Guru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), hlm. 86.

²³ Samani, Muclas dkk. *Mengenai Sertifikasi Guru di Indonesia*, (Surabaya: SIC, 2006), hlm. 10.

kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dalam peningkatan mutu pendidikan. Sebagai supervisor, kepala sekolah diharuskan melakukan upaya pengawasan serta pengarahan bagi guru untuk dapat meningkatkan profesionalitasnya dalam mengajar di sekolah. Sehubungan dengan hal ini, ada beberapa hal yang menjadi tujuan dari supervisi yang ingin dicapai antara lain adalah sebagai berikut:

1. Membantu guru memahami tujuan-tujuan pendidikan dan berupaya untuk mewujudkan guru mencapai tujuan tersebut.
2. Membantu guru dalam memahami secara jelas kebutuhan siswa di sekolah maupun dalam masyarakat dengan tujuan untuk membimbingnya dalam pengalaman belajar siswa.
3. Ikut meningkatkan kecakapan guru menggunakan model belajar untuk meningkatkan minat belajar siswa.
4. Mengarahkan guru untuk memahami penggunaan alat peraga pelajaran, metode-metode, dan supervisi.
5. Mengarahkan guru untuk menata administrasi kelas dan kemampuan dalam menilai kemampuan siswa dari hasil pembelajaran itu sendiri.
6. Merangsang semangat kerjasama yang baik dalam melaksanakan tujuan pendidikan sebagai amal ibadah.
7. Mengarahkan guru agar waktu dan tugasnya tercurah dalam pembinaan sekolah.²⁴

Selain beberapa tujuan di atas, supervisi kepala sekolah juga berperan penting bagi penting untuk meningkatkan kompetensi guru melalui pencapaian tujuan sebagai berikut:

1. Membangkitkan dan merangsang semangat guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik.
2. Mengembang dan mencari metode-metode belajar mengajar yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan lebih sesuai
3. Mengembangkan kerjasama yang baik dan harmonis antara guru dan siswa, guru dengan sesama guru, guru dengan kepala sekolah dan seluruh staf sekolah yang berada dalam lingkungan sekolah yang bersangkutan.
4. Berusaha meningkatkan kualitas wawasan dan pengetahuan guru dan pegawai sekolah dengan cara mengadakan pembinaan secara berkala, baik dalam bentuk workshop, seminar, *in service training*, *up grading*, dan sebagainya.²⁵

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya supervisi atau disebut juga dengan pengawasan.²⁶ Oleh karenanya supervisi kepala sekolah menjadi sesuatu hal yang penting dalam pengembangan kemampuan guru mengelola situasi belajar-mengajar agar memperoleh kondisi yang lebih baik dan akan terjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan di sekolah. Salah satu bentuk pemberdayaan yang harus dilakukan sebagaimana uraian di atas adalah perlunya pembinaan terhadap guru dengan memperhatikan penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personil maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif di kelas.

²⁴ M. Amin Thaib BR, dkk, *Profesionalisme Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan*, (Jakarta: DEPAG RI, 2005), hlm. 30.

²⁵ Depag. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), hlm. 29

²⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 20.

g. Mengadakan Rapat Sekolah

Rapat sekolah merupakan pertemuan yang cukup penting untuk mendiskusikan berbagai hal, termasuk dalam memecahkan masalah yang dihadapi guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam mengajar. Rapat guru dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas guru dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik. Salah satu bentuk rapat guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah ialah konferensi atau musyawarah yang bertujuan untuk membimbing guru-guru agar lebih efektif dalam perbaikan pengajaran di sekolah.

Secara umum, tujuan pengadaaan rapat ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, untuk mengintegrasikan seluruh anggota staf yang berbeda pendapat, pengalaman dan kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang menyadari tujuan bersama dan tersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan itu. *Kedua*, untuk mendorong atau menstimulasi setiap anggota staf dan berusaha meningkatkan efektivitas. *Ketiga*, untuk bersama-sama mencari dan menemukan metode dan prosedur dalam menciptakan proses belajar yang paling sesuai bagi masing-masing di setiap situasi.

Mengacu pada tujuan di atas, maka keberhasilan rapat guru merupakan tanggung jawab bersama dari semua anggota-anggotanya. Meskipun demikian peranan supervisor sebagai pemimpin sangat besar bahkan menentukan sampai di mana anggotanya berpartisipasi.

3. Kompensasi, Penilaian dan Pemberhentian Tenaga Pendidik

Kompensasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Disebutkan dalam Undang-Undang pasal 32 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 ditegaskan bahwa untuk meningkatkan kegairahan bekerja, diselenggarakan usaha kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Usaha kesejahteraan tersebut meliputi program pensiun dan tabungan hari tua, asuransi kesehatan, tabungan perumahan, dan asuransi pendidikan bagi putra-putri Pegawai Negeri Sipil.

Setiap pekerja yang telah memberi atau mengorbankan tenaga dan pikirannya pada suatu perusahaan, maka pemberian kompensasi menjadi sesuatu yang layak diberikan dalam mendorong karyawan supaya bekerja lebih giat serta lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi akan mempengaruhi performance karyawan pada suatu lembaga perusahaan.

Ada beberapa metode yang dapat diterapkan sebagai dasar dalam pemberian kompensasi di antaranya: (a) waktu, dimana pegawai dibayar berdasarkan waktu yang telah dilaksanakan dalam pekerjaannya, (b) produktivitas, yaitu pemberian kompensasi berdasarkan jumlah pekerjaan yang telah dihasilkannya, (c) metode kombinasi, dimana tenaga pendidik dibayar dengan cara mengkombinasikan kedua metode di atas, misalnya selain gaji yang diterima juga ditambah beberapa jenis insentif lain.

Di samping itu, hal yang juga penting diperhatikan dalam pemberian kompensasi adalah terwujudnya keadilan internal dan eksternal seama proses pemberian kompensasi. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan para karyawan dan menjamin keadilan, maka analisis upah dan gaji dapat merekomendasi pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja

yang berkualifikasi. Maka terjadilah *trade offs* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Sementara keadilan internal menjamin bahwa permintaan posisi yang lebih tinggi dan orang yang lebih berkualifikasi dalam perusahaan akan diberi pembayaran yang lebih tinggi.²⁷ Dengan demikian menurut Mangkuprawira ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain :

- 1) Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan.
- 2) Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja atau *performance*.
- 3) Mempertimbangkan keuangan perusahaan.
- 4) Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
- 5) Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
- 6) Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.²⁸

Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan kompensasi yang berdasarkan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, “*on – job*” atau kegiatan-kegiatan manajerial. Sedangkan pembayaran yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis kelamin, dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

Penilaian merupakan hal terpenting dalam melihat kualitas kemampuan seorang tenaga pendidik dalam menjalankan tugas kependidikannya secara profesional dalam sebuah lembaga. Penilaian terhadap prestasi kerja merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam menilai kemampuan kerja nyata tenaga pendidik pada aspek kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya oleh seorang karyawan.

Dalam sistem penilaian terhadap kualitas prestasi kerja tenaga pendidik harus dilakukan secara objektif. Hal ini umumnya dilakukan dalam bentuk tim atau secara kolektif melalui hasil kerja beberapa orang tenaga pendidik. Upaya penilaian ini dilakukan agar memperoleh hasil yang lebih objektif, yang mengacu pada fakta-fakta yang ditemukan di lapangan. Sehubungan penilaian, ada beberapa hal yang perlu diperhitungkan dalam melakukan penilaian pegawai atau tenaga pendidik tenaga pendidik, yaitu:

- a) Intelegensi.
- b) Kemauan dan kepercayaan diri sendiri dalam memecahkan suatu permasalahan.
- c) Memiliki integritas pribadi, perkataan, sikap dan perbuatan baik yang memenuhi harapan temannya.
- d) Memiliki sikap inovatif dalam mewujudkannya.
- e) Berorientasi kepada aplikasi, berusaha membuat rencana yang dapat dilaksanakan.
- f) Memiliki kesadaran mengidentifikasi, ingin dan punya kemauan mengidentifikasi tujuan dan cita-cita organisasi serta loyal kepadanya, dan Memjunyai kemauan memimpin yaitu mempengaruhi orang lain.²⁹

Dalam sistem kinerja tenaga pendidik di sekolah dimana pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan harus didasarkan atas kemampuan dan prestasi kinerja yang telah dicapai

²⁷ Amru Shaleh, *Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Kementerian Agama Kabupaten Bener Meriah*, (Banda Aceh: Program Pascasarjana IAIN Ar-Raniry, 2010), hlm. 72.

²⁸ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), Cet Ke-2, hal. 66.

²⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 31.

berdasarkan informasi yang didapatkannya secara akurat dan komprehensif. Di samping itu, di dalam melaksanakan penilaian, sekolah melakukan penilaian dengan memperhatikan unsur-unsur manajemen mulai dari perencanaan, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian dengan memperhatikan tingkat pencapaian keberhasilan tujuan peningkatan kualitas pendidikan oleh para tenaga pendidik.

Pada dasarnya, penilaian terhadap kinerja tenaga pendidik dinilai langsung oleh atasannya melalui kinerja tugas yang dibebankan kepada sang tenaga pendidik atau tenaga pendidik.

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai. Dalam upaya meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai, perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara bertahap yang berorientasi pada masa lalu atau yang akan datang.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), menurut T. Handoko sebagaimana dikutip E. Mulyasa dalam bukunya "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*", penilaian adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.³⁰ Penilaian ini merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan kinerja pegawai masing-masing dalam mengembangkan kualitas kinerja mereka.

Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik (*feed back*) terhadap potensi yang ia miliki. Sedangkan bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Pada prinsipnya, penilaian kerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari pegawai dalam kinerjanya yang dilakukan bagi organisasi. Tujuan penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan *feed back* kepada pegawai dalam rangka memperbaiki tampilan kinerja dan upaya meningkatkan produktivitas kinerja organisasi.

Adapun pemberhentian dilakukan sebagai langkah terakhir setelah diadakannya penilaian secara objektif mengenai kapasitas dan kapabilitas kelayakan tenaga pendidik tersebut dalam menjalankan tugas profesinya di sekolah. Proses pemberhentian merupakan proses yang membutuhkan analisis secara lebih tajam dan cermat mengenai kelayakan kinerja tenaga pendidik untuk menjalankan tugas profesinya sebagai seorang pendidik sekolah. Kegiatan pemberhentian berfungsi sebagai jalan terakhir dari sebuah kegiatan personalia. Artinya, pemberhentian di sini baru dapat difungsikan dan dilakukan apabila sudah mendapatkan perhatian secara serius dari manajer sekolah serta ikut memperhatikan implikasi yang dihadapi setelah melakukan pemberhentian kepada pihak sekolah maupun pegawai itu sendiri.

³⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 157.

C. Kesimpulan

Beranjak dari penjelasan serta hasil kajian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kebutuhan sumber daya tenaga pendidik perlu dirumuskan dengan mengatur mekanisme perekrutan. Di samping itu juga diperlukan melakukan pembinaan dan pengembangan kualitas tenaga guru melalui berbagai kegiatan pelatihan. Adapun aspek manajemen sumber daya guru lainnya adalah merumuskan mekanisme pemberian kompensasi pada satuan pendidikan formal berupa gaji serta tunjangan THR.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Amru Shaleh, *Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Kementerian Agama Kabupaten Bener Meriah*, Banda Aceh: Program Pascasarjana IAIN Ar-Raniry, 2010.
- Bustami, *Pengaruh Pengembangan Profesionalisme Guru SMP Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Kabupaten Aceh Timur*, Medan: Program Pascasarjana USU Medan, 2009.
- Depag. *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: t.p, 2001.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein, *Education Administration: Concepts and Practices*, (California: Wadsworth, Inc, 2004.
- Hadawi Nawawi, dkk., *Kebijakan Pendidikan di Indonesia*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 1994.
- Haidir Putra Dauly, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta, Prenada Media, 2004.
- Him Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
<http://makalahpersonilsekolahantonius.blogspot.com>, diakses tgl 28-09-2012
http://mediaindonesia.com/index.php?ar_id=, di akses 8 febuari 2010.
- Hujono, *Kiat Mengajar Guru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001.
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2008.
- M. Amin Thaib BR, dkk, *Profesionalisme Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan*, Jakarta: DEPAG RI, 2005.
- M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007.
- Omar Hamalik, *Pendidikan Guru*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991.
- Roetiyah NK, *Kompetensi Mengajar Guru*, Jakarta: Gramedia, 1979.
- Samani, Muclas dkk. *Mengenai Sertifikasi Guru di Indonesia*, Surabaya: SIC, 2006.
- Strauss, Anselm & Corbin Juliet, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif Tata Langkah dan Tehniktehnik Teoritisasi Data*, Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Sugiono, *Metodology Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan RD*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Sulistiyo, *Seminar Sertifikasi Guru Antara Profesionalisme dan Komersialisme*, Semarang: Seminar Regional Fakultas tarbiyah IAIN Walisongo, 2007.
- UU RI No. 20 *Tentang SISDIKNAS Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Sinar Grafika, 2003.
- Uzer Usman, 2002, *Menjadi Guru Profesional*, Edisi II cet Ke-4, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002.