

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.¹ Seperti yang dikutip oleh Arifin dan Hadi, Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.² Berdasarkan pengertian tersebut, manajemen dapat diartikan sebagai suatu kata yang merujuk pada pemikiran untuk mengatur yang selanjutnya diaplikasikan berupa aktifitas dalam bentuk tindakan pengelolaan.

Berikut ini beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, definisi manajemen menurut George seperti yang dikutip oleh Yayat, yaitu:

Manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.³

¹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 23

² Imamul Arifin dan Giana Hadi W, *Membuka Cakrawala Ekonomi* (Bandung: PT Setia Purna Inves, 2007), h. 64

³ Yayat M. herujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001), h. 3

Pengertian manajemen menurut Yayat yaitu, *management is performance of conceiving and achieving desired result by means of group efforts consisting utilizing human talent and resourch.*⁴ Artinya manajemen adalah kinerja untuk memahami dan mencapai hasil yang diinginkan melalui usaha kelompok yang terdiri dari memanfaatkan bakat dan sumber daya manusia. Menurut Hasibuan, manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵

Manajemen menurut Koontz dan O'Don'el seperti yang dikutip oleh hasibuan, yaitu:

*Management is getting things done through people. In bring about this coordinating of group activity, the managers, as a manager plans, organizer, staffs, direct, and control the activities other people.*⁶

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian. Selanjutnya Engkoswara dan Komariah menjelaskan bahwa:

⁴ *Ibid.*, h. 3

⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.2

⁶ *Ibid.*, h. 3

Manajemen merupakan suatu proses yang berkelanjutan yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif, dan efisien.⁷

Menurut Daft, definisi manajemen adalah *“the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”*.⁸ Artinya manajemen merupakan pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumberdaya organisasi. Sedangkan Yusup mendefinisikan manajemen adalah:

Seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi, infrastruktur, dan sumber daya lain yang ada didalam keusaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁹

Menurut kreitner, *“management is the process of working with and through others to achieve organizational objectives in a changing environment”*.¹⁰ Artinya manajemen merupakan suatu proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan

⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Alfabeta: Bandung, 2011), h. 87

⁸ Richard L. Daft, *New Era of Management* (Maison: Cengage Learning, 2012), h.6

⁹ Parwit M. Yusup, *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan* (Jakarta: Rajawali Press, 2012), h.10

¹⁰ Robert Kreitner, *Management* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 5

organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Sedangkan menurut Wahjosumidjo, manajemen adalah:

Serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengembangkan terhadap segala upaya didalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.¹¹

Dari beberapa pengertian manajemen yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan mengelola atau mengatur sesuatu sesuai dengan sifat, tujuan, dan kebutuhan. Manajemen dapat dilakukan secara pribadi dan untuk kepentingan pribadi dan dapat dilakukan pula dalam lingkup kelompok, organisasi, atau instansi.

Menurut Nickels, McHugh dan McHugh yang dikutip oleh Sule dan Kurniawan, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan atau *Planning*;
2. Pengorganisasian atau *Organizing*;
3. Pengimplementasian atau *Directing*;
4. Pengawasan atau *Controlling*.¹²

¹¹ Wahjosumidjo, *Teori Kepemimpinan dan Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2000), h.117

¹² Erni Tisnawati Sule dan Sefullah Kurniawan, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prenamedia Group, 2005), h. 8

Perencanaan atau *Planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi; Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi;

Pengimplementasian atau *Directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi; Pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

Menurut Priansa, profesionalitas guru perlu ditingkatkan secara berkelanjutan, untuk itu diperlukan pengembangan keprofesionalitas berkelanjutan, yaitu pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, secara bertahap, berkelanjutan, dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru.

Berdasarkan pengertian tersebut, guru dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional.¹³ Pembelajaran yang berkualitas diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik.¹⁴ Priansa juga mengemukakan bahwa, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan harus dapat mewujudkan guru yang lebih professional sehingga mendorong pengakuan profesi guru sebagai lapangan pekerjaan yang bermartabat dan bermakna bagi masyarakat dalam pencerdasan kehidupan bangsa.¹⁵

Menurut Megginson dan Whitaker, *Continuing Professional Development is a process by which individuals take control of their own learning and development, by engaging in an on-going process of reflection and action.*¹⁶ Artinya pengembangan profesional berkelanjutan adalah proses dimana individu mengendalikan pembelajaran dan pengembangan diri mereka sendiri, dengan terlibat dalam proses refleksi dan tindakan yang sedang berlangsung. Proses ini memberdayakan dan menarik orang untuk mencapai aspirasi mereka dan bergerak menuju impian mereka. Pengembangan

¹³ Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru; Fokus pada peningkatan Kualitas Pendidikan, Sekolah, dan Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 117

¹⁴ Dermawati, *Penilaian Angka Kredit Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 52

¹⁵ Priansa, *Op.cit.*, h. 123

¹⁶ David Megginson dan Vivien Whitaker, *Continuing Professional Development* (London: CIPD, 2003), h. 5

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

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka PKB sudah seharusnya dilaksanakan oleh civitas akademik demi terwujudnya visi misi pendidikan, khususnya dalam mengukur atau memantau kompetensi pendidik dalam mengajar dan mendidik. Menurut Scales, Pickering, dan Senior, et. al, Pengembangan profesional berkelanjutan, yaitu:

*Continuing professional development means maintaining, improving, and broadening relevant knowledge and skills in your subject specialism and your teaching so that it has a positive impact on practice and learner experience.*¹⁷

Pengembangan profesional berkelanjutan, berarti menjaga, memperbaiki, dan memperluas pengetahuan dan keterampilan yang relevan dalam spesialisasi subjek dan pengajaran sehingga memberi dampak positif pada pengalaman praktik dan pelajar. Selain itu, menurut Botha, Kiley, dan Truman, "*continuous professional development is an integral part of being professional, as it supports the principle of lifelong learning*".¹⁸ Artinya pengembangan profesional berkelanjutan merupakan bagian integral atau bagian yang utuh dari

¹⁷ Peter Scales, Jo Pickering, and Lynn Senior, et. al, *Continuing Professional Development in the Lifelong Learning Sector* (Berkshire: Bell&Bain, 2011), h. 3

¹⁸ Jo-Anne Botha, Jerome Kiley, and Kiru Truman, *Practising Education, Training and Development; in South African Organisations* (Cape: Juta, 2007), h. 342

profesional, karena mendukung prinsip pembelajaran sepanjang hayat.

Menurut Kurniadin dan Machalli, terdapat sinkronisasi bahwa manajemen dapat diterapkan dalam berbagai bidang, hal ini disebabkan karena fokus garapan manajemen terkait dengan bidang apa saja yang ingin dikelola untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan.¹⁹ PKB juga merupakan salah satu fokus dari proses manajemen. Berdasarkan pengertian manajemen di atas, maka dapat didefinisikan bahwa manajemen PKB adalah mengelola berbagai proses kegiatan PKB untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan cara bekerja sama dengan sumber terkait secara efektif dan efisien.

PKB mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang didesain untuk meningkatkan karakteristik, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan sebagaimana digambarkan pada gambar di halaman 17.

¹⁹ Kurniadin dan Machali, *Op.cit.*, h. 43

Gambar 2.1

Siklus Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan



Sumber :Kemendikbud Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *"Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 1 Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan"*, <https://www.slideshare.net/guruonline/buku-1-pedoman-pengelolaan-pengembangan-keprofesian-berkelanjutan> h. 6

Menurut Dermawati, melalui siklus evaluasi, refleksi pengalaman belajar, perencanaan, dan implementasi kegiatan pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan, maka diharapkan guru akan mampu mempercepat pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk kemajuan karirnya.²⁰

²⁰ Dermawati, *Op.cit.*, h. 53

Setiap kegiatan yang akan, sedang, atau telah terselenggara pasti memiliki tujuan manfaat, dan sasaran. Maka dalam kegiatan PKB pun terdapat ketiga komponen tersebut. Tujuan umum PKB adalah untuk meningkatkan layanan pendidikan di sekolah atau madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan secara khusus tujuan PKB adalah sebagai berikut:

- 1) Memfasilitasi guru untuk mencapai standar kompetensi profesi yang telah ditetapkan.
- 2) Memfasilitasi guru untuk terus memutakhirkan kompetensi yang mereka miliki sekarang dengan apa yang menjadi tuntutan ke depan berkaitan dengan profesinya.
- 3) Memotivasi guru-guru untuk tetap memiliki komitmen melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional.
- 4) Mengangkat citra, harkat, martabat profesi guru, rasa hormat dan kebanggaan kepada penyandang profesi guru.²¹

Secara khusus dilaksanakannya PKB bagi guru adalah untuk memfasilitasi guru dalam mencapai standar kompetensi yang ditetapkan. Memotivasi guru untuk tetap memiliki komitmen melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional, mengangkat citra, harkat, dan martabat profesi guru, rasa hormat dan kebanggaan sebagai guru yang profesional.²² Tujuan yang secara fokus ditujukan pada guru tidak hanya berdampak pada guru saja, melainkan berpengaruh pula pada rangkaian pembelajaran dan

²¹ Sulthon Masyhud, *Manajemen Profesi kependidikan* (Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2014), h. 278

²² Sarwahita, *Pengabdian Kepada Masyarakat* <http://unj.ac.id/lpm/wp-content/uploads/2015/11/Jurnal-sarwahita-volume-11-No-1-Mei-2014-ok.pdf> (Diakses pada tanggal 21 May 2017 pada pukul 16:39 WIB), h. 16

pendidikan yang melibatkan guru, misalnya pemahaman dan keterampilan peserta didik, layanan pendidikan di sekolah, maupun hubungan guru dengan masyarakat luar sekolah, seperti orang tua atau keluarga peserta didik.

Manfaat PKB yang terstruktur, sistematis, dan memenuhi kebutuhan peningkatan keprofesian guru adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi peserta didik;
- 2) Bagi Guru;
- 3) Bagi Sekolah atau Madrasah;
- 4) Bagi Orang Tua atau Masyarakat;
- 5) Bagi Pemerintah.²³

Bagi peserta didik, peserta didik dapat memperoleh jaminan pelayanan dan pengalaman belajar yang efektif. PKB memberikan jaminan supaya siswa memperoleh pelayanan dan pengalaman belajar yang efektif, untuk meningkatkan potensi diri secara optimal melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi seiring dengan perkembangan waktu, serta memiliki jati diri sebagai pribadi yang sesuai dengan nilai-nilai luhur bangsa;

Bagi guru, guru dapat memenuhi standar yang mengembangkan kompetensinya, sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas utamanya secara efektif sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik untuk menghadapi kehidupan di masa datang. Guru

²³ Kemendikbud Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, "*Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 1 Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*", <https://www.slideshare.net/quruonline/buku-1-pedoman-pengelolaan-pengembangan-keprofesian-berkelanjutan> (Diakses pada tanggal 21 May 2017 pada pukul 17:00 WIB), hh. 7-8

dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta memiliki kepribadian yang kuat dan kompetitif sesuai dengan profesinya agar mampu menghadapi berbagai perubahan internal dan eksternal selama karirnya;

Bagi Sekolah atau Madrasah, sekolah atau madrasah mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik. Terwujudnya sekolah atau madrasah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang efektif dalam rangka meningkatkan kompetensi, motivasi, dedikasi, loyalitas, dan komitmen guru;

Bagi Orang Tua atau masyarakat, orang tua atau masyarakat memperoleh jaminan bahwa anak mereka mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas dan pengalaman. Yang mampu bekerja secara profesional dan penuh tanggung jawab dalam rangka mewujudkan kegiatan pembelajaran secara efektif, efisien, dan berkualitas, sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, dan global;

Bagi Pemerintah, memberikan jaminan kepada masyarakat tentang layanan pendidikan yang berkualitas dan profesional. Pemerintah dapat memetakan kualitas layanan pendidikan sebagai upaya pembinaan, pengembangan dan peningkatan kinerja guru serta pembiayaannya dalam rangka mewujudkan kesetaraan kualitas antar sekolah.

B. Perencanaan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Ridhotullah mendefinisikan perencanaan sebagai pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa saja.²⁴ Menurut Allen, seperti yang dikutip oleh Brantas, definisi perencanaan *adalah “the determination of the course of action to achieve a desired result”*.²⁵ Artinya perencanaan merupakan menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Newman yang dikutip oleh Manullang menyatakan, *“planning is deciding in advance what is to be done”*.²⁶ Artinya, perencanaan merupakan penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Robbins dan Coulter juga mendefinisikan perencanaan sebagai, *“planning involves defining the organization’s goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities”*.²⁷ Artinya, perencanaan melibatkan pendefinisian tujuan organisasi, penentuan strategi untuk mencapai tujuan itu, dan pengembangan rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan kegiatan kerja mereka.

²⁴ Subeki Ridhotullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2015), h. 126

²⁵ Brantas, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 56

²⁶ Manullang, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), h. 39

²⁷ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (Boston: Pearson Education Limited, 2014), h. 246

Menurut Koontz dan O'Donnel, seperti yang dikutip oleh Machali dan Hidayat, memberi batasan perencanaan sebagai berikut:

*Planning is deciding in advance what to do, how do it, when to do it and who is to do it, planning bridges the gap from where we are wont go. It makes is possible for things to accur which would not otherwise happen.*²⁸

Artinya perencanaan merupakan suatu proses pemikiran yang rasional dan sistematis mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan dilakukan, dan siapa yang akan melakukan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu. Sehingga proses kegiatan dapat berlangsung efektif, efisien, dan produktif serta memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Athoillah mengemukakan bahwa dalam perencanaan terdapat penentuan-penentuan, yaitu sebagai berikut:

1. Bentuk atau jenis kegiatan yang akan dilaksanakan.
2. Prosedur pelaksanaan kegiatan.
3. Kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan.
4. Arah dan tujuan yang hendak dicapai.
5. Personal yang melaksanakan rencana.
6. Waktu pelaksanaan rencana.
7. Anggaran biaya yang dibutuhkan.²⁹

Perencanaan PKB, merupakan kegiatan secara sistematis untuk menyusun rangkaian kegiatan. Perencanaan PKB dilakukan oleh guru bersama koordinator PKB untuk satu tahun yaitu pada dua

²⁸ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), h. 20

²⁹ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 98.

semester. Perencanaan tersebut bertolak atau berlandaskan kepada hasil evaluasi.

Proses mekanisme PKB yang terbagi menjadi sembilan tahapan seperti pada gambar berikut:

Gambar 2.2

Mekanisme Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan



Sumber :Kemendikbud Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, “Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 1 Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan”, <https://www.slideshare.net/guruonline/buku-1-pedoman-pengelolaan-pengembangan-keprofesian-berkelanjutan>, h. 35

Pertama, setiap awal tahun semua guru wajib melakukan evaluasi diri untuk merefleksikan kegiatan yang telah dilakukan pada tahun ajaran sebelumnya; Kedua, hasil evaluasi dari guru yang

dilengkapi dengan dokumen pendukung antara lain perangkat pembelajaran yang telah disiapkan oleh guru yang bersangkutan. Selanjutnya akan digunakan untuk menentukan profil kinerja guru dalam menetapkan apakah guru akan mengikuti program peningkatan kinerja untuk mencapai standar kompetensi profesi atau kegiatan pengembangan kompetensi lebih lanjut;

Ketiga, melalui konsultasi dengan kepala sekolah, guru dan koordinator PKB membuat perencanaan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan; Keempat, Koordinator PKB tingkat sekolah bersama dengan kepala sekolah, menetapkan dan menyetujui rencana final kegiatan PKB bagi guru. Perencanaan tersebut memuat kegiatan PKB yang akan dilakukan oleh guru baik secara mandiri atau bersama-sama dengan guru lain di dalam sekolah, maupun kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan.

Kelima, guru menerima rencana program PKB yang mencakup kegiatan yang akan dilakukan di dalam atau luar sekolah. Rencana PKB juga mencakup sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu setelah guru mengikuti program PKB; Keenam, guru selanjutnya melaksanakan kegiatan PKB yang telah direncanakan baik di dalam atau di luar sekolah. Sekolah berkewajiban menjamin bahwa kesibukan guru melaksanakan kegiatan PKB tidak mengurangi kualitas pembelajaran peserta didik.

Ketujuh, monitoring dan evaluasi kegiatan PKB dilakukan oleh koordinator PKB untuk mengetahui apakah kegiatan PKB yang telah dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan sesuai dengan rencana dan pelaksanaan dengan mengkaji kelebihan, permasalahan dan hambatan untuk PKB selanjutnya; Kedelapan, setelah mengikuti program PKB, guru wajib mengikuti penilaian kinerja guru di akhir semester. Penilaian kinerja guru di akhir semester tersebut dimaksudkan untuk melihat peningkatan kompetensi yang telah dicapai oleh guru setelah melaksanakan PKB.

Kesembilan, di akhir semester, semua guru dan koordinator PKB tingkat sekolah melakukan refleksi apakah kegiatan PKB yang telah diikutinya benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Kesembilan poin mekanisme tersebut tentu perlu diaplikasikan sesuai langkah dengan jelas dan benar. Seluruh subjek PKB harus secara teliti dan peka menganalisis dan menanggapi hasil dari setiap langkah mekanisme tersebut.

C. Pelaksanaan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Gullick, menggunakan istilah *directing* untuk menggerakkan para bawahan. Istilah *directing* mempunyai makna pemberian petunjuk

dan penentuan arah yang harus ditempuh para pelaksana kegiatan operasional. Terry menggunakan istilah *actuating* untuk penggerakan. Istilah *actuating* lebih “lunak” dibandingkan dengan istilah *commanding* dan *directing*. Menurut Machalli dan Hidayat, penggerakan mencakup di dalamnya, yaitu kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan bentuk-bentuk lain dalam rangka memengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan organisasi.³⁰

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Maheshwari, “*Terry has combined the two functions, commanding and coordinating into one, and calls it actuating*”.³¹ Artinya Terry telah menggabungkan dua fungsi, memimpin dan mengkoordinasikan menjadi satu, dan menyebutnya *actuating*. Sedangkan Mee yang dikutip oleh Rusdiana, menggunakan istilah *motivating* untuk menggambarkan cara penggerakan bawahan yang dipandang paling tepat.³²

Menurut Terry, dikutip oleh Badrudin, “*actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”.³³ Artinya penggerakan adalah membuat anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta

³⁰ Machalli dan Hidayat, *Op.cit.*, h. 23

³¹ R. P Maheshwari, *Principles of Business Studies* (New Delhi: Pitambar Publishing Company, 2005), h. 34

³² Rusdiana, *Asas-asas Manajemen Berwawasan Global* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 191

³³ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 152.

bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Menurut Westriningsih, seperti yang dikutip oleh Rusdiana, penggerakan atau *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.³⁴ Jadi, *actuating* merupakan menggerakan orang-orang agar bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

Rusdiana mengemukakan bahwa kegiatan penggerakan terdiri dari beberapa bagian, yaitu:

1. Dorongan (*motivating*), yaitu menggerakan orang dengan memberikan rangsangan yang baik, alasan yang menimbulkan kemauan bekerja dengan baik.
2. Pimpinan (*leading*), yaitu memberikan bimbingan dengan contoh teladan.
3. Pengarahan (*directing*), yaitu memberikan pengarahan dengan petunjuk yang benar, jelas, dan tepat.³⁵

Pelaksanaan atau Implementasi PKB, merupakan kegiatan PKB yang dilaksanakan secara substansial yang mengacu pada hasil perencanaan. Kegiatan ini juga harus dilengkapi dengan administrasi kegiatan. Kelengkapan administrasi kegiatan misalnya catatan kehadiran, produk yang dihasilkan, topik yang dibahas, narasumber atau fasilitator yang berperan. Intinya adalah mencatat apa yang dilakukan, dan melakukan apa yang dicatat. Kelengkapan administrasi

³⁴ Rusdiana, *Op.cit.*, h. 190

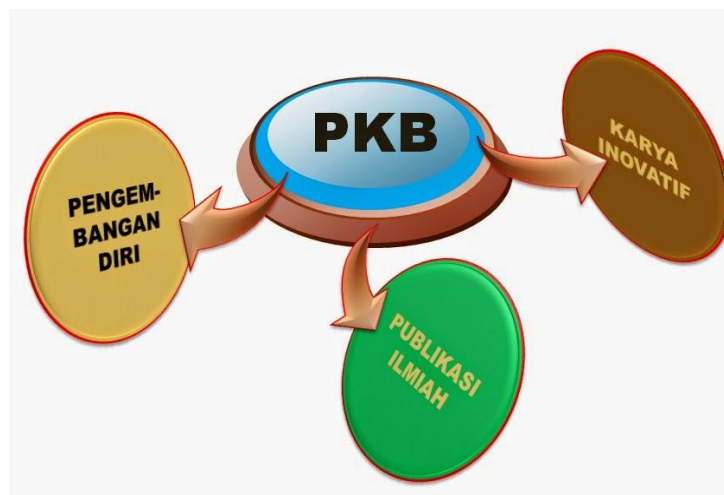
³⁵ *Ibid.*, h. 192

tersebut sangat diperlukan karena akan berfungsi sebagai bukti fisik bahwa kegiatan telah dilakukan.

Menurut Kemendikbud, sasaran kegiatan PKB adalah setiap guru pada satuan pendidikan yang berada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, dan Kementerian lain, serta satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.³⁶ PKB dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru. Pelaksanaannya didasarkan pada unsur-unsur PKB, prinsip pelaksanaan, dan lingkup pelaksanaan kegiatan. Unsur PKB terdiri dari tiga jenis seperti pada gambar berikut.

Gambar 2.3

Unsur-Unsur Kegiatan Pengembangan Keprofesian
Berkelanjutan



³⁶ Kemendikbud Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Op.cit.*, h. 8

Sumber :Kemendikbud Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan Mutu Pendidikan Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, “*Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 1 Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*”, <https://www.slideshare.net/guruonline/buku-1-pedoman-pengelolaan-pengembangan-keprofesian-berkelanjutan>, h. 8

Pengembangan diri adalah upaya untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau kebijakan pendidikan nasional serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; Publikasi ilmiah, merupakan salah satu kegiatan PKB, disamping pengembangan diri dan karya inovatif. Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum.

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

Ketiga unsur yang terdapat dalam kegiatan PKB harus dilaksanakan secara berkelanjutan, sehingga guru dapat selalu menjaga dan meningkatkan profesionalismenya. Tidak hanya sekedar untuk pemenuhan angka kredit. Oleh karena itu, meskipun seorang guru telah memenuhi persyaratan untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional tertentu, guru tetap wajib untuk melakukan kegiatan PKB. Sebelum melaksanakan PKB, guru harus melakukan evaluasi diri agar dapat menentukan langkah dan jenis kegiatan selanjutnya, sehingga kompetensi dan karir guru dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Agar dalam pelaksanaannya PKB dapat mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan prioritas pelaksanaan, maka pelaksanaan PKB harus didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- 1) PKB harus fokus pada keberhasilan peserta didik atau berbasis hasil belajar peserta didik;
- 2) Setiap guru berhak mendapat kesempatan dan wajib mengembangkan diri secara teratur, sistematis, dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesinya;
- 3) Sekolah wajib menyediakan kesempatan kepada setiap guru untuk mengikuti program PKB;
- 4) Guru yang tidak memperlihatkan peningkatan kompetensi setelah diberi kesempatan untuk mengikuti program PKB sesuai dengan kebutuhannya, maka dimungkinkan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sanksi tersebut tidak berlaku bagi guru, jika sekolah tidak dapat memenuhi kebutuhan guru untuk melaksanakan program PKB;
- 5) Guru harus terlibat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan sebagai salah satu sumber informasi kegiatan monitoring dan evaluasi program PKB sehingga betul-betul terjadi perubahan pada dirinya yang

- berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan di sekolah;
- 6) PKB harus berkontribusi dalam mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai yang berlaku di sekolah atau kabupaten/kota. Oleh karena itu, kegiatan PKB harus menjadi bagian terintegrasi dari rencana pengembangan sekolah dan kabupaten/kota dalam melaksanakan peningkatan mutu pendidikan;
 - 7) Sedapat mungkin kegiatan PKB dilaksanakan di sekolah atau KKG/MGMP/MGBK bersama-sama dengan sekolah lain, sehingga mengurangi dampak negative pada lingkungan yang disebabkan jika guru dalam jumlah besar berpergian ketempat lain;
 - 8) PKB harus mendorong pengakuan profesi guru sebagai lapangan pekerjaan yang bermartabat dan bermakna bagi masyarakat dalam pencerdasan kehidupan bangsa;
 - 9) PKB harus mendorong pengakuan profesi guru menjadi lapangan pekerjaan yang bermartabat dan memiliki makna bagi masyarakat dalam pencerdasan bangsa, dan sekaligus mendukung perubahan khusus di dalam praktik-praktik dan pengembangan karir guru yang lebih objektif, transparan, dan akuntabel.³⁷

D. Evaluasi Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Evaluasi pendidikan merupakan salah satu tugas penting yang harus dilakukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Menurut Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP UPI, evaluasi digunakan dalam konteks yang lebih luas dan bisa dilaksanakan baik secara eksternal (oleh orang yang berada di luar sistem) maupun secara internal.³⁸ Menurut Suardi, secara harfiah kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation* dan dalam bahasa Indonesia berarti nilai.³⁹ Dengan

³⁷ Priatna, *Op.cit.*, hh. 248-249

³⁸ Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP UPI, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan* (Bandung: PT Imperial Bhakti Utama, 2007), h. 104

³⁹ Moh Suardi, *Belajar dan Pembelajaran* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), h. 67

demikian, evaluasi pendidikan dapat diartikan sebagai penilaian-penilaian dalam bidang pendidikan atau penilaian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, dalam bab 1 pasal 1 ayat 21, seperti yang dikutip oleh Sary, evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.⁴⁰

Sedangkan menurut Suardi, evaluasi adalah:

Suatu aktivitas yang bermaksud menentukan nilai belajar pembelajaran (baik belumnya atau tidaknya, berhasil belumnya atau tidaknya, memadai belum atau tidaknya, belajar pembelajaran, yang meliputi hasil belajar, proses belajar dan mereka yang terlibat dalam belajar pembelajaran).⁴¹

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah suatu proses menentukan nilai seseorang dengan menentukan patokan-patokan tertentu untuk mencapai tujuan pengajaran yang telah ditentukan sebelumnya. Kegiatan evaluasi dalam belajar dan pembelajaran sangatlah penting, dan bahkan dapat dipandang sebagai bagian yang tak terpisahkan dengan keseluruhan proses belajar dan pembelajaran.

Dapat dikatakan penting, karena dengan adanya evaluasi dapat diketahui apakah belajar dan pembelajaran telah mencapai tujuan yang ingin dicapai atau belum. Dengan evaluasi juga akan diketahui

⁴⁰ Yessy Nur Endah Sary, *Evaluasi Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), h. 9

⁴¹ Suardi, *Op.cit.*, h. 69

faktor-faktor apa saja yang menjadikan penyebab belajar dan pembelajaran tersebut dapat berhasil dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan belajar dan pembelajaran itu belum berhasil. Tidak hanya itu, dengan evaluasi juga dapat diketahui dimanakah letak kegagalan dan kesuksesan belajar dan pembelajaran. Dengan diketahuinya hal-hal tersebut, dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam mengadakan perbaikan belajar dan pembelajaran.

Evaluasi dalam PKB, merupakan dasar bagi guru untuk menyusun rencana kegiatan PKB yang akan dilakukan oleh guru. Dalam mengevaluasi diri terdapat dua kegiatan utama. Kedua kegiatan utama itu adalah Evaluasi Diri Guru (EDG) yang dilakukan secara mandiri dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan oleh penilai eksternal yang ditunjuk dan ditetapkan untuk itu. Dari hasil penilaian internal dan eksternal itu akan diperoleh gambaran tentang kompetensi guru. Dari gambaran itu akan terlihat hal yang harus diperbaiki dan hal yang harus ditingkatkan (pengembangan).

Kegiatan evaluasi bertujuan untuk melihat ketercapaian hal-hal yang terkait dengan indikator keberhasilan program, dan hasil pelaksanaan kegiatan dalam pelaksanaan kegiatan PKB. Hasil evaluasi sangat penting digunakan untuk merefleksikan pelaksanaan PKB, dan melihat apakah implementasi PKB berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta sebagai masukan untuk peningkatan kualitas PKB.

E. Refleksi Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan

Menurut Borgias, refleksi berarti mundur untuk merenungkan kembali apa yang sudah terjadi dan dilakukan.⁴² Refleksi dapat pula sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan dalam proses belajar mengajar, berupa penilaian tertulis maupun lisan oleh peserta didik kepada guru atau dosen. Berisi ungkapan kesan, pesan, harapan serta kritik membangun atas pembelajaran yang telah diterimanya, maupun tentang hal-hal yang telah dialami dalam kelas sejak dimulai hingga berakhirnya pembelajaran.

Merefleksi artinya melihat kembali hal-hal yang telah dilaksanakan. Pelaksanaan PKB ini sejak awal dilihat kembali, hal yang dilihat adalah menyangkut dengan proses dan hasil. Dalam refleksi ini akan terhimpun data dan tercatat informasi tentang pelaksanaan PKB. Data dan informasi itu bersifat netral dan objektif. Belum ada intervensi terhadapnya. Guru yang bersangkutan melakukan kegiatan refleksi ini, untuk mengetahui apakah kegiatan PKB yang diikutinya benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan kompetensinya. Refleksi inilah yang nantinya akan dijadikan dasar untuk evaluasi diri (*internal*) dan penilaian (*eksternal*) pada tahun berikutnya.

⁴² Fransiskus Borgias, *Arti Penting Refleksi Dalam Dunia Pendidikan*, <http://pip.unpar.ac.id/publikasi/buletin/sancaya-volume-03-nomor-01-edisi-januari-februari-2015/arti-penting-refleksi-dalam-dunia-pendidikan/> (Diakses pada tanggal 15 Juli 2017 pada pukul 07:47 WIB)

F. Kajian Hasil-Hasil Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Sandi Milzam Fortuna pada tahun 2016 dengan judul penelitian “*Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Bagi Guru di SMP Islam Al-Azhar 29 BSB Semarang*”.⁴³ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian bertujuan untuk menjawab permasalahan tentang: 1) Bagaimana perencanaan PKB bagi guru di SMP Islam Al-Azhar 29 BSB Semarang; 2) Bagaimana implementasi PKB bagi guru di SMP Al-Azhar 29 BSB Semarang; 3) Bagaimana evaluasi PKB bagi guru di SMP Al-Azhar 29 BSB Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Dalam perencanaan PKB bagi guru di SMP Al-Azhar 29 Semarang menyesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan guru yang berdasarkan pada evaluasi diri guru. 2) Dalam implementasi PKB bagi guru di SMP Al-Azhar 29 Semarang terdiri dari unsur kegiatan pengembangan diri dan karya inovatif bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan profesionalisme guru. 3) Evaluasi PKB bagi guru di SMP Islam Al-Azhar 29 Semarang dilaksanakan melalui kegiatan evaluasi diri guru yang dijadikan dasar untuk perencanaan PKB selanjutnya.

⁴³ Sandi Milzam Fortuna, Skripsi berjudul: *Manajemen Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Bagi Guru di SMP Islam Al-Azhar 29 BSB Semarang* (Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo, 2016) diakses dari <http://eprints.walisongo.ac.id/6664/1/COVER.pdf> (Diakses pada tanggal 01 Juni 2017 pada pukul 12:45 WIB)

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Maksum pada tahun 2015 dengan judul jurnal "*Pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Kelas SD Negeri 2 Tarakan*".⁴⁴ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan PKB guru kelas SDN di gugus 2 Tarakan.

Hasil penelitian ini adalah PKB belum terlaksana secara menyeluruh. Dukungan kuat telah diberikan kepada kepala sekolah namun motivasi dari guru itu sendiri yang masih kurang. Faktor pendukung pelaksanaan PKB bagi guru kelas SDN di gugus 2 Tarakan adalah motivasi yang kuat dari kepala sekolah, ketua gugus dan dinas pendidikan kota, serta tersedianya anggaran transportasi dan biaya pendaftaran untuk mengikuti diklat, lokakarya, seminar, KKG, dan pelatihan lainnya. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kurangnya motivasi dari diri guru kelas itu sendiri, kurangnya sosialisasi, sulit guru mengikuti perkembangan TIK, tidak berupaya mengembangkan kompetensi dirinya, kurang memadainya sarana prasarana yang ada.

⁴⁴ Maksum, *Pelaksanaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru Kelas SD Negeri 2 Tarakan*, (Kalimantan: SMPN 7 Tarakan, 2015), diakses dari [file:///C:/Users/Adi99/Downloads/2202-5502-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Adi99/Downloads/2202-5502-2-PB%20(1).pdf) (Diakses pada tanggal 01 Juni 2017 pada pukul 13:36 WIB)