

# **PENILAIAN KINERJA, BUDAYA KERJA & KEPEMIMPINAN :**

**Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru**

- Suwignyo Widagdo
- Mohammad Archi Mauliyda
- Emy Kholifah R.

**MANDALA** PENERBIT **PRESS**  
STIE MANDALA JEMBER

# **PENILAIAN KINERJA, BUDAYA KERJA & KEPEMIMPINAN**

**Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru**

Penulis :

**Suwignyo Widagdo  
Mohammad Archi Maulyda  
Emy Kholifah R.**

**MANDALAPRESS**  
STIE MANDALAJEMBER



Judul

PENILAIAN KINERJA, BUDAYA KERJA & KEPEMIMPINAN  
Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru

Penulis

Suwigno Widagdo  
Mohammad Archi Maulyda  
Emy Kholifah R.

Editor

Cakti Indra Gunawan

Desain Cover

Tim Kreatif Penerbit Mandala Perss

Penerbit :

Mandala Press  
Anggota APPTI-Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia  
Alamat Penerbit :

Gedung Pascasarjana STIE Mandala Jember  
Jl. Sumatera 118-120 Jember Jawa Timur Indonesia  
Telp./Fax. +62-330924

ISBN :

@ HAK CIPTA DI LINDUNGI UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun dengan cara apapun tanpa  
ijin tertulis dari penerbit.

UNDANG-UNDANG NO. 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PE

Tidak ada kata yang pantas  
atas terbitnya buku “ Penilaian  
Kepemimpinan: *Optimalisasi Penil*  
terinspirasi dari beberapa karya  
belakang guru . Tema-tema per  
tentang kinerja, budaya kerja  
menarik!

Latar belakang lainnya adal  
profesi yang mulia dengan  
peningkatan kompetensinya. “*Te*  
*direct the experiences and behavior of*  
*places.*” Guru adalah mereka  
pengalaman dan tingkah laku da  
terjadi pendidikan. Karenanya  
kompetensinya.

Guru sebagai pendidik pro  
mendidik, mengajar, membimbing  
dan mengevaluasi peserta didik  
guru juga dimungkinkan mem  
Oleh karena itu, penilaian kiner  
aspek formal yang secara lang  
fungsinya, tetapi juga mencak

# PENILAIAN KINERJA, BUDAYA KERJA & KEPEMIMPINAN :

## *Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru*

Sistem pendidikan guru yang kompetitif dan efektif sangat diperlukan untuk kemajuan suatu bangsa sebab guru merupakan ujung tombak pendidikan, dan pendidikan memegang peranan yang sangat penting terhadap kemajuan suatu bangsa. Sejarah perkembangan dan pembangunan bangsa-bangsa mengajarkan pada kita bahwa bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera adalah bangsa-bangsa yang memiliki sistem dan praktik pendidikan yang bermutu. Dalam konteks pendidikan yang bermutu maka Penilaian Kinerja Guru menjadi sebuah keniscayaan. Penilaian Kinerja Guru merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja guru yang utamanya berkaitan dengan kompetensi guru. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Banyak faktor yang memengaruhi kompetensi guru, beberapa diantaranya adalah budaya kerja dan kepemimpinan di lingkungannya. Budaya kerja adalah *'the way we are doing here'*. Budaya kerja itu sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Budaya kerja juga merupakan cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Guru juga harus memiliki karakter kepemimpinan yang kuat. Salah satu gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh guru adalah gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki karakteristik yang dikenal dengan sebutan 4-I, yaitu: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individual Consideration.*

## TENTANG PENULIS



Suwignyo Widagdo, menyelesaikan pendidikan terakhirnya pada Program S-3 Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya tahun 2014. Sejak tahun 1995 sampai saat ini penulis berdedikasi sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala dan dosen tamu pada Program Pascasarjana Institute of Business (IOB) Timor Leste. Jabatan struktural yang diemban saat ini adalah sebagai Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Disamping aktif melaksanakan kegiatan tridarma perguruan tinggi juga aktif menulis buku dan artikel di beberapa jurnal nasional dan internasional serta menjadi editor beberapa terbitan buku.



Mohammad Archi Mauldy, dilahirkan di Kediri, tanggal 29 Agustus 1993. Pendidikan terakhir penulis adalah Master Pendidikan Matematika (S2) yang ditamatkan di Universitas Negeri Malang. Selama proses kuliah S-2, penulis bekerja sebagai editor di Lembaga penerbitan *International Research and Development for Human Beings (IRDH)* yang berpusat di Kota Malang. Selain itu penulis juga merupakan tenaga pendidik di SMP Shalahuddin Malang, mengajar mata pelajaran matematika. Penulis menamatkan kuliah S-2 pada tahun 2018, di tahun yang sama penulis diterima sebagai dosen pada Program Studi PGSD, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Mataram, Nusa Tenggara Barat. Setelah menjadi dosen di Universitas Mataram, penulis aktif dalam penulisan artikel dan buku.



Emy Kholifah R., merupakan dosen senior pada Universitas Muhammadiyah Jember. Penulis menyelesaikan pendidikan S-3 pada Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Jember pada tahun 2014. Kegiatan ilmiah tingkat nasional dan internasional juga aktif diikuti. Pada tingkat internasional kegiatan yang pernah diikuti antara lain di Malaysia, Kamboja, Brunei Darussalam dan China. Saat ini penulis juga aktif sebagai Sekretaris Forum Dekan FISIP Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Indonesia. Beberapa buku telah diterbitkan termasuk penerbitan artikel pada jurnal nasional dan internasional

MANDALA PRESS  
STIE MANDALA JEMBER



ISBN 978-623-91034-5-3



9 786239 103453

## KATA PENGANTAR

Tidak ada kata yang pantas penulis ucapkan selain rasa syukur atas terbitnya buku “ Penilaian Kinerja, Budaya Kerja dan Kepemimpinan, : Optimalisasi Penilaian Kinerja Guru”. Judul buku ini terinspirasi dari beberapa karya tulis mahasiswa yang berlatar belakang guru . Tema-tema penelitiannya banyak yang menulis tentang kinerja, budaya kerja dan kepemimpinannya. Sangat menarik!.

Latar belakang lainnya adalah bahwa profesi guru merupakan profesi yang mulia dengan segudang peran dan tuntutan peningkatan kompetensinya. “*Teacher are those persons who consciously direct the experiences and behavior of an individual so that education takes places.*” Guru adalah mereka yang secara sadar mengarahkan pengalaman dan tingkah laku dari seseorang individu hingga dapat terjadi pendidikan. Karenanya guru dituntut terus meningkatkan kompetensinya.

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya. Selain tugas utama tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan. Oleh karena itu, penilaian kinerja guru tidak terbatas pada aspek-aspek formal yang secara langsung berkaitan dengan tugas dan fungsinya, tetapi juga mencakup beberapa aspek terutama yang berkaitan dengan kompetensinya. Kompetensi yang dimaksud antara lain kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi, profesional, maupun kompetensi sosial.

Dalam konteks itulah budaya kerja dan kepemimpinan, baik karakter kepemimpinan yang harus dimiliki oleh guru maupun kepala sekolah merupakan aspek penting dan menarik untuk dibahas. Dengan demikian peran dan kinerja guru dapat lebih dioptimalisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Smith, “...*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Terimakasih kami sampaikan kepada berbagai pihak yang telah mendukung terbitnya buku ini. Semoga dengan terbitnya buku ini menginspirasi para guru untuk tetap semangat meningkatkan kompetensinya. Demikian pula stakeholder harus semakin sinergis mendukung terwujudnya upaya tersebut. Saran dan masukan dari pembaca untuk kesempurnaan buku ini adalah penghargaan yang luar biasa bagi kami.

Jember, April 2020  
Penulis,

Suwignyo Widagdo  
Mohammad Archi Maulya  
Emy Kholifah R.

# 'GURU'

## (Stigma PKG, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan)

<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Pentingnya Peran Guru .....	1
1.2 Ruang Lingkup Buku.....	9
1.3 Ringkasan.....	11
<b>BAB II KOMPETENSI GURU</b> .....	13
2.1 Hakikat Guru.....	13
2.2 Profesionalisme Guru.....	15
2.3 Kompetensi Guru .....	19
2.4 Kode Etik Guru .....	26
2.3 Ringkasan.....	28
<b>BAB III PENILAIAN KINERJA GURU</b> .....	42
3.1 Pengertian PKG .....	42
3.2 Mekanisme Pelaksanaan PKG .....	48
3.3 Instrumen dan Aplikasi PKG .....	51
3.4 Guru Ideal berdasarkan Standar PKG.....	54
3.5 Ringkasan.....	68
<b>BAB IV BUDAYA KERJA</b> .....	70
4.1 Pengertian Budaya Kerja .....	70
4.2 Nilai-nilai Budaya Kerja.....	78
4.3. Guru yang Berbudaya Kerja .....	99
4.4 Ringkasan.....	111

<b>BAB V KEPEMIMPINAN</b> .....	116
5.1 Pengertian Kepemimpinan.....	116
5.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	124
5.3 Guru yang Berkepemimpinan.....	132
5.4 Ringkasan.....	137
<b>BAB VI LANDASAN HUKUM TENTANG GURU</b> .....	145
6.1 Hukum yang Mengatur Guru .....	145
6.2 Nilai dan Norma yang Mengikat Guru .....	152
6.3 Ringkasan.....	161
<b>BAB VII REALISTAS GURU DI INDONESIA</b> .....	168
7.1 Sejarah PKG.....	168
7.2 PKG sebagai Upaya Mengubah Budaya Organisasi (Budaya Kerja & Kepemimpinan) ..	176
7.3 Situasi dan Kondisi Guru Saat ini.....	187
7.4 Prediksi Guru di Masa Depan .....	191
7.5 Ringkasan.....	197
<b>DAFTAR RUJUKAN</b> .....	200
<b>Tentang Penulis</b> .....	211

## DAFTAR GAMBAR

1.1 Area Proses Pembelajaran Peserta Didik.....	2
3.1 Formula Penilaian Kualitas Guru.....	52
3.2 Alur Kinerja, Motivasi dan Abilitas Guru .....	54
4.1 Nilai-nilai Budaya Kerja PNS.....	91
5.1 Fungsi Kepemimpinan .....	172
6.1 Das Sollen dan Das Sein .....	165
7.1 Pembentukan Budaya Organisasi .....	177
7.2 Model Sistem Pendidikan Prajabatan Guru Profesional Masa Depan dengan Pendekatan Manajemen Strategis.....	194



## **BAB I.**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pentingnya Peran Guru**

Perubahan kurikulum yang terjadi di Indonesia telah mempengaruhi perkembangan pendidikan kita. Itu disebabkan karena pendidikan merupakan tolak ukur pembelajaran dalam lingkup sekolah. Berhasil atau tidaknya pendidikan bergantung apa yang diberikan dan diajarkan oleh guru (Nur & Wahyuningsih, 2002:27). Hasil pengajaran dan pembelajaran berbagai bidang studi terbukti selalu kurang memuaskan berbagai pihak (yang berkepentingan-stakeholder). Menurut Nasution (2011:56) hal tersebut setidaknya disebabkan oleh tiga hal.

Pertama, pendidikan yang kurang sesuai dengan kebutuhan dan fakta yang ada sekarang (*need assessment*). Kedua, metodologi, strategi, dan teknik yang kurang sesuai dengan materi. Ketiga, prasarana yang kurang mendukung proses pembelajaran. Ketiga hal tersebut memberikan dampak yang besar bagi perkembangan pendidikan kita. Untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran, falsafah dan metodologi pembelajaran senantiasa harus dimutakhirkan, diperbaharui, dan dikembangkan oleh berbagai kalangan khususnya kalangan pendidikan, pengajaran, dan pembelajaran. Oleh karena itu, falsafah dan metodologi pembelajaran silih berganti harus dipertimbangkan, digunakan atau diterapkan dalam proses pembelajaran dan pengajaran.

Tidak heran, dalam beberapa tahun terakhir ini, di Indonesia telah muncul berbagai falsafah dan metodologi pembelajaran yang dipandang baru dan mutakhir meskipun sumber-sumber pandangannya sebenarnya sudah ada sebelumnya, malah jauh sebelumnya (Sanjaya, 2011:44). Beberapa diantaranya (yang banyak dibicarakan, didiskusikan, dan dicobakan oleh berbagai kalangan pembelajaran dan sekolah) adalah pembelajaran

konstruktivis, pembelajaran kooperatif, pembelajaran terpadu, pembelajaran aktif, pembelajaran kontekstual (*contextual teaching and learning* atau CTL), pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), pembelajaran berbasis masalah (*problem-based learning*), pembelajaran interaksi dinamis, dan pembelajaran kuantum (*quantum learning*) (Yusuf, 2012:52).

Guru dijadikan tumpuan dan kepercayaan yang besar dalam mengubah dan meningkat kualitas peserta didik. Dalam dirinya ada dua fungsi yang tidak bias dipisahkan yaitu mendidik dan mengajar (Moore & Barab, 2002). Mendidik artinya guru mengubah dan membentuk perilaku dan kepribadian peserta didik. Pengetahuan yang diterimanya dari seorang guru bukanlah akhir dari proses pembelajaran, akan tetapi nilai-nilai dalam ilmu pengetahuan diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari. Guru dalam fungsinya sebagai pengajar artinya mentransformasikan berbagai ilmu pengetahuan dengan menggunakan pendekatan, model, strategi, metode dan tehnik yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta didik (McConnell et al, 2013).

Dalam hal tersebut dia dituntut untuk memiliki ilmu pengetahuan yang banyak dan luas sebagai upaya untuk memudahkan penyampaian dalam proses pembelajaran. Selain itu, guru bukan hanya memiliki ilmu pengetahuan yang banyak akan tetapi mengetahui pula kebutuhan, problem dan kemampuan yang dimiliki peserta didik. Karena itu pembelajaran yang dilaksanakan guru dapat memberikan perubahan pada peserta didik pada aspek pengetahuan (kognitif), sikap (afektif), dan keterampilan (psikomotor) (Laine, 2011:116).



**Gambar 1.1 Area Proses Pembelajaran Peserta Didik (Laine, 2011)**

Guru yang dipahami oleh masyarakat umum adalah orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab mengajar pada lembaga pendidikan tertentu. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, guru dipahami sebagai orang yang kerjanya mengajar perguruan sekolah, gedung tempat belajar, perguruan tinggi sekolah tinggi dan universitas. Pandangan lain guru dipahami adalah orang yang melaksanakan pendidikan ditempat-tempat tertentu, tidak mesti dilembaga pendidikan formal, tetapi bias juga di masjid, surau/ mushallah dirumah dan sebagainya (Sanjaya, 2011:68).

Pandangan diatas dapat dipahami bahwa guru adalah suatu kedudukan yang melekat pada diri orang tertentu dan dengan kedudukan itu padanya terdapat tanggung jawab untuk mengajar dan membelajarkan peserta didik yang ia hadapi. Gurupun merupakan suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan sembarang orang diluar bidang pendidikan. Guru dalam fungsinya dapat disebut sebagai "arsitek pembelajaran", merancang pembelajaran secara baik dan sempurna. Peran guru dapat dijalankan dengan sempurna apabila dilandasi dengan rancangan pembelajaran yang baik, dalam proses pembelajaran dapat diukur

ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan. Secara spesifik guru memiliki peran utama yaitu ”mendidik, mengajar dan melatih atau membimbing” (Sukmadinata, 2007:3).

Guru sebagai pelaku utama dalam penerapan program pendidikan di sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Setidaknya, penulis mencatat terdapat sembilan belas peran guru dalam perkembangan pendidikan. Peran-peran tersebut dapat dijelaskan dalam uraian berikut ini.

Dalam proses pendidikan, guru tidak hanya menjalankan fungsi alih ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) tapi juga berfungsi untuk menanamkan nilai (*value*) serta membangun karakter (*character building*) peserta didik secara berkelanjutan dan berkesinambungan. Kalau kita lihat secara terminologi, peran guru merupakan manifestasi dari sifat ketuhanan. Demikian mulianya posisi guru, sampai Tuhan, dalam pengertian sebagai rabb mengidentifikasi diri-Nya sebagai rabbul’alamin “Sang Maha Guru” atau ”Guru seluruh jagad raya”. Sebagai hamba-Nya manusia mempunyai kewajiban yaitu belajar, mencari ilmu pengetahuan (Sukmadinata, 2007:11).

Orang yang telah mempunyai ilmu pengetahuan memiliki kewajiban mengajarkannya kepada orang lain. Dengan demikian, profesi guru dalam menyebarkan ilmu pengetahuan merupakan infestasi ibadah. Barang siapa yang menyembunyikan sebuah pengetahuan maka ia telah melangkahkan kaki menuju jurang api neraka. Selain itu, menurut Wang (2014) guru juga berperan sebagai pendidik (*nurturer*) yang berperan dan berkaitan dengan tugas-tugas memberi bantuan dan dorongan (*supporter*), tugas-tugas pengawasan dan pembinaan (*supervisor*) serta tugas-tugas yang berkaitan dengan mendisiplinkan anak, agar anak itu menjadi patuh terhadap aturan-aturan sekolah dan norma hidup dalam keluarga dan masyarakat.

Tugas-tugas ini berkaitan dengan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan anak untuk memperoleh pengalaman-pengalaman lebih lanjut seperti penggunaan kesehatan jasmani, bebas dari orang tua, dan orang

dewasa yang lain, moralitas tanggung jawab kemasyarakatan, pengetahuan dan keterampilan dasar, persiapan untuk perkawinan dan hidup berkeluarga, pemilihan jabatan, dan hal-hal yang bersifat personal dan spiritual. Oleh karena itu tugas guru dapat disebut pendidik dan pemeliharaan anak. Guru sebagai penanggung jawab pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkat laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada.

Guru sebagai salah satu komponen yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Guru bukan hanya sekedar penyampai materi (*transfer of knowledge*) saja, tetapi lebih dari itu guru dapat disebut juga sebagai sentral pembelajaran. Guru merupakan elemen yang sangat strategis dalam sebuah sistem pendidikan sebagai ujung tombak dalam pencapaian tujuan. Kepribadian guru dalam memberikan perhatian yang hangat dan suportif diyakini bisa memberi motivasi belajar siswa. Empati seorang guru dapat membantu perkembangan belajar siswa secara signifikan. Maka dari itu, guru perlu membangun citra yang positif dihadapan para siswanya.

Apabila seorang guru menginginkan terjadinya interaksi-komunikatif dengan siswanya, hendaknya guru berusaha seoptimal mungkin membangun citra yang positif dihadapan siswanya. Orang Jawa sering mengatakan; istilah guru sebagai sosok yang “digugu lan ditiru” (diikuti dan dicontoh). Digugu mengandung implikasi bahwa sikap dan perilaku seorang guru dapat menjadi “panutan” bagi lingkungannya yang perlu diikuti dan ditaati, tidak hanya terbatas dihadapan siswa-siswinya di dalam kelas, namun juga pada lingkungan di mana yang mereka berada.

Ucapan seorang guru sebagai nasehat, bimbingan dan arahan. Tindakan seorang guru sebagai cermin kepribadian masyarakat, sikap seorang guru sebagai karakter manusia yang terpuji yang hendak dilestarikan (Greenhow & Hughes, 2009). Ditiru mengandung implikasi bahwa sikap dan perilaku seorang guru menjadi contoh atau suri teladan bagi orang-orang yang ada di sekitarnya, khusus siswa-siswinya di dalam kelas dan masyarakat

pada umumnya. Ucapan seorang guru penuh dengan nilai-nilai kebenaran, perilakunya menunjukkan perilaku yang santun bagi lingkungannya, dan sikapnya menunjukkan kasih sayang bagi sesama.

Merujuk pada fungsi kurikulum dalam proses pembelajaran yang menjadi alat mencapai tujuan pendidikan, maka sebagai alat pendidikan, kurikulum mempunyai komponen-komponen penunjang yang saling mendukung satu sama lain. Yang mana salah satu komponen tersebut adalah komponen proses belajar mengajar. Komponen ini tentunya sangatlah penting dalam suatu proses pembelajaran. Tujuan akhir dari proses belajar mengajar adalah terjadinya perubahan tingkah laku anak. Komponen ini juga punya kaitan erat dengan suasana belajar di ruangan kelas maupun diluar kelas. Berbagai upaya pendidik untuk menumbuhkembangkan motivasi dan kreativitas dalam belajar, baik di dalam kelas maupun individual (di luar kelas), merupakan suatu langkah yang tepat.

Dalam kaitannya peran guru dalam proses pembelajaran, Panuel (2006) melihat ada tiga fungsi utama guru dalam pembelajaran, yaitu sebagai perencana (*planner*), pelaksana dan pengelola (*organizer*) dan penilai (*evaluator*). Sementara itu, Abin Syamsuddin Makmur (2000) dalam kaitan dengan pendidikan sebagai media dan wahana transfer sistem nilai berpendapat bahwa ada lima peran dan fungsi guru, yaitu sebagai konservator (pemelihara) sistem nilai yang merupakan sumber norma-norma kedewasaan, innovator (pengembang) sistem nilai ilmu pengetahuan, sebagai transmitor (penerus) sistem nilai tersebut kepada peserta didik, transformator (penerjemah) sistem nilai tersebut melalui penjelmaan dalam pribadi dan perilaku, melalui proses interaksi dengan peserta didik, serta organisator (penyelenggara) terciptanya proses edukasi yang dapat dipertanggung jawabkan dalam proses transformasi sistem nilai.

Dari gambaran kelas masa depan, Gary Flewelling dan William Higginson (2003) menggambarkan peran guru sebagai berikut:

1. Memberikan stimulasi kepada siswa dengan menyediakan tugas-tugas pembelajaran yang kaya (*rich learning tasks*) dan terancang dengan baik untuk meningkatkan perkembangan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial;
2. Berinteraksi dengan siswa untuk mendorong keberanian, mengilhami, menantang, berdiskusi, berbagi, menjelaskan, menegaskan, merefleksi, menilai dan merayakan perkembangan, pertumbuhan dan keberhasilan;
3. Menunjukkan manfaat yang diperoleh dari mempelajari suatu pokok bahasan;
4. Berperan sebagai seseorang yang membantu, seseorang yang mengerahkan dan memberi penegasan, seseorang yang memberi jiwa dan mengilhami siswa dengan cara membangkitkan rasa ingin tahu, rasa antusias, gairah dari seorang pembelajar yang berani mengambil resiko (*risk taking learning*), dengan demikian guru berperan sebagai pemberi informasi (*informer*), fasilitator, dan seorang artis.

Dalam kaitan ini Owston et.al (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “*Blended teacher professional development: A synthesis of three program evaluations*” mengutarakan ada empat belas karakteristik yang melekat pada guru yang unggul itu adalah sebagai berikut:(guru sebagai guru), (Guru sebagai teladan), (Guru sebagai penasihat), (Guru sebagai pemegang otoritas), (Guru sebagai pembaharu), (Guru sebagai pemandu), (Guru sebagai pelaksana tugas rutin), (Guru sebagai insan visioner), (Guru sebagai pencipta), (Guru sebagai orang yang realistis), (Guru sebagai penutur cerita dan seorang actor), (Guru sebagai pembongkar kemah), (Guru sebagai peneliti), (Guru sebagai penilai).

Dr. Oemar Hamalik (2009:33) dalam bukunya Psikologi Belajar dan Mengajar menulis peran guru peran guru yang pertama sebagai pengajar, salah satu tugas yang harus dilaksanakan oleh guru disekolah ialah memberikan pelayanan kepada para siswa agar mereka menjadi siswa atau

anak didik yang selaras dengan tujuan sekolah itu. kedua sebagai pembimbing, guru memberikan bimbingan bantuan terhadap individu untuk mencapai pemahaman dan pengarahannya diri yang dibutuhkan untuk melakukan penyesuaian diri secara maksimum terhadap sekolah, keluarga, serta masyarakat.

Peranan guru dianggap dominan menurut Dr Rusman, Mpd (2016:62) diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Guru sebagai demonstrator

Melalui perannya sebagai demonstrator, guru hendaknya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan dan mengembangkannya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

2. Guru sebagai pengelola kelas

Dalam perannya sebagai pengelola kelas (learning managers). Guru hendaknya mampu melakukan penanganan pada kelas, karena kelas merupakan lingkungan yang perlu diorganisasi.

3. Guru sebagai mediator dan fasilitator

Sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup untuk media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Begitu juga guru sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

4. Guru sebagai evaluator

Guru sebagai evaluator yang baik, guru hendaknya melakukan penilaian untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai atau tidak, apakah materi yang diajarkan sudah dikuasai atau belum oleh siswa, dan apakah metode yang digunakan sudah cukup tepat.



Sementara itu Ivor K. Davies (dalam Suyono & Hariyanto, 2014:188) mengungkapkan adanya enam peran dan fungsi guru terdiri dari; *a scene designer* (perancang adegan) dengan asumsi suasana pembelajaran adalah teater dengan guru sebagai sutradaranya, *a builder* (pembangun) membangun kecakapan dan keterampilan peserta didik secara utuh, *a learner* (pembelajar) bahwa sambil mengajar guru belajar, sehingga siswa adalah seorang *co-learner*. Kemudian juga sebagai *an-emancipator* (penggagas dan pelaksana emansipasi) guru harus secara adil memberikan kesempatan kepada semua murid untuk mengembangkan potensinya dengan tidak memandang jenis kelamin, ras, bangsa, suku, agama, dan posisi sosial ekonominya, *a conserver* (pemelihara, pelestari) melalui pembelajaran guru melakukan pelestarian nilai-nilai luhur bangsa, *serta a culminate* (peraih titik puncak), guru merancang pembelajaran dari awal sampai akhir (kulminasi) dari yang sederhana menuju yang kompleks, selanjutnya bersama siswa meraih titik puncak berupa kesuksesan pembelajaran.

## **1.2 Ruang Lingkup Buku**

Undang-undang (UU) No. 20/2003 tentang Sisdiknas; UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen; PP No. 74/2008 tentang Guru, mendeskripsikan guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Profesi guru dikukuhkan sebagai jabatan fungsional berdasarkan Keputusan Presiden No. 87/1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Pengertian jabatan fungsional guru adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang diduduki oleh PNS.

Guru sebagai suatu profesi melaksanakan tugasnya dilandasi atas panggilan hati nurani, ilmu pengetahuan, teknologi serta seni yang tertumpu pada pengabdian dan sikap kepribadian yang mulia. Pada hakikatnya tugas guru tidak saja diperlukan sebagai suatu tugas profesional, tetapi juga sebagai tugas profesi utama menyiapkan tenaga pembangunan nasional. Guru yang baik adalah guru yang memiliki kompetensi di dalam proses belajar mengajar, agar pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam buku ini akan coba dipaparkan hal-hal terkait profesi Guru dan Penilaian Guru yang sesuai dengan abad 21, diantaranya:

### 1. *Profesionalisme keguruan*

Pengajaran merupakan bagian profesi yang memiliki ilmu maupun teoritikal, keterampilan dan mengharapakan idiologi profesional tersendiri.oleh sebab itu, seseorang yang bekerja di institusi pendidikan dengan tugas mengajar jika diukur dari teori dan praktek tentang suatu pengetahuan yang mendasarinya, maka guru juga merupakan profesi sebagaimana profesi lainnya.

### 2. *Otoritas profesional guru*

Disiplin guru memiliki hubungandengan anak didik, para guru melaksanakan tugasnya dengan penuh gairah, keriang, kecekatan(*exhilation*) dan metode yang bervariasi dalam mendidik anak-anak. Penekanan tugas profesi kependidikan adalah memberi bantuan sampai tuntas (*advocation*) kepada anak didik, jadi guru yang profesional tidak hanya terkonsentrasi pada materi pengajaran, tetapi juga memperhatikan situasi-situai tertentu.

### 3. *Kebebasan akademik (academic freedom)*

Kebebasan akademik adalah suatu kebebasan yang memberikan kebebasan bereaksi dalam suatu forum dalam lingkup kebenaran dan dalam

kasus ini secara positif memiliki tanggung jawab keilmuan. Guru bekerja bukan atas tekanan kebutuhan muridnya, tetapi atas tuntunan profesional, dan ini adalah batas kebebasan yang dimaksud.

4. Tanggung jawab moral (*responsible*) dan pertanggung jawaban jabatan (*accountability*)

*Responsible* maksudnya memiliki otoritas untuk mampu membuat suatu tanpa supervisi, sedangkan *accountability* adalah tanggung jawab atau bisa dipertanggungjawabkan atas suatu tindakannya. Jadi penekanannya adalah cara guru mempertanggungjawabkan keputusannya tentang apa yang diajarkan, kapan diajarkannya, dan bagaimana mengajarkannya berdasarkan otoritas profesionalnya sendiri sebagai perpaduan kompetensi disiplin, metode, dan pengajaran keilmuan.

### 1.3 Ringkasan

Profesi menurut seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh lewat pendidikan atau training dengan waktu yang panjang yang di asumsi berorientasi pelayanan dan memiliki otonom. Jadi profesi keguruan menurut UU Guru dan Dosen No.14 tahun 2005 profesi keguruan adalah pendidikan profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Berdasarkan kajian akademik dan pendekatan legalistic, maka ruang lingkup profesi kependidikan dapat dikategorikan menjadi dua kelompok, yaitu profesi pengajaran (*teaching profession*) yang dalam konteks Indonesia disebut tenaga pendidik, yaitu 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; dan bukan pendidik (*nonteaching profession*), yaitu tenaga kependidikan terdiri atas sejumlah

profesi yang sebagian besar diantaranya memperoleh status profesi sebagai jabatan fungsional dan pemerintah.

Guru sebagai suatu profesi melaksanakan tugasnya dilandasi atas panggilan hati nurani, ilmu pengetahuan, teknologi serta seni yang tertumpu pada pengabdian dan sikap kepribadian yang mulia. Pada hakikatnya tugas guru tidak saja diperlukan sebagai suatu tugas profesional, tetapi juga sebagai tugas profesi utama menyiapkan tenaga pembangunan nasional. UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen; PP No.37/2009 tentang Dosen, mendefinisikan dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam bahasa teknis, pengelola satuan pendidikan adalah para manajer dan birokrat pendidikan, baik dalam lingkungan pemerintah maupun swasta. Atau pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rector, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah. Penilik adalah tenaga kependidikan dengan tugas utama melakukan kegiatan pengendalian mutu dan evaluasi dampak program pendidikan anak usia dini (PAUD), pendidikan kesetaraan dan keaksaraan, serta kursus pada jalur Pendidikan Nonformal dan Informal (PNFI).

## **BAB II.**

### **KOMPETENSI GURU**

#### **2.1 Hakikat Guru**

Definisi yang kita kenal sehari-hari adalah bahwa guru merupakan orang yang harus digugu dan ditiru, dalam arti orang memiliki kharisma atau wibawa hingga perlu untuk ditiru dan diteladani. Mengutip pendapat Laurence D. Hazkew dan Jonathan C. Mc Lendon dalam bukunya *This Is Teaching* (dalam Kessels, 2010:3): “*Teacher is professional person who conducts classes.*” (Guru adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam menata dan mengelola kelas). Sedangkan menurut Jean D. Grambs dan C. Morris Mc. Clare dalam *Foundation of Teaching, An Introduction to Modern Education*, (dalam Kessels, 2010:4): “*Teacher are those persons who conciously direct the experiences and behavior of an individual so that education takes places.*” (Guru adalah mereka yang secara sadar mengarahkan pengalaman dan tingkah laku dari seseorang individu hingga dapat terjadi pendidikan).

Jadi, guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar p[eserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan (Uno 2007: 15)

Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang pendidikan. Walaupun pada kenyataannya masih terdapat hal-hal tersebut di luar bidang kependidikan.

Untuk seorang guru perlu mengetahui dan dapat menerapkan beberapa prinsip mengajar agar ia dapat melaksanakan tugasnya secara professional, yaitu sebagai berikut (Pillen et.al, 2013) :

1. Guru harus dapat membangkitkan perhatian peserta didik pada materi pelajaran yang diberikan serta dapat menggunakan berbagai media dan sumber belajar yang bervariasi.
2. Guru harus dapat membangkitkan minat peserta didik untuk aktif dalam berpikir serta mencari dan menemukan sendiri pengetahuan.
3. Guru harus dapat membuat urutan (*sequence*) dalam pemberian pelajaran dan penyesuaiannya dengan usia dan tahapan tugas peserta didik.
4. Guru perlu menghubungkan pelajaran yang akan diberikan dengan pengetahuan yang telah diketahui oleh peserta didik (kegiatan apersepsi) agar peserta didik menjadi mudah dalam memahami pelajaran yang diterimanya.
5. Sesuai dengan prinsip repetisi dalam proses pembelajaran, diharapkan guru dapat menjelaskan unit pelajaran secara berulang-ulang hingga tanggapan peserta didik menjadi jelas.
6. Guru wajib memikirkan dan memperhatikan korelasi atau hubungan antara mata pelajaran dan/atau praktik nyata dalam kehidupan sehari-hari.
7. Guru harus tetap menjaga konsentrasi belajar para peserta didik dengan cara memberikan kesempatan berupa pengalaman secara langsung, mengamati/meneliti, dan menyimpulkan pengetahuan yang didapatnya.
8. Guru harus mengembangkan sikap peserta didik dalam membina hubungan sosial, baik dalam kelas maupun di luar kelas.
9. Guru harus menyelidiki dan mendalami perbedaan peserta secara individual agar dapat melayani siswa sesuai dengan perbedaannya tersebut.

Guru dapat melaksanakan evaluasi yang efektif serta menggunakan hasilnya untuk mengetahui prestasi dan kemajuan siswa serta dapat melakukan perbaikan dan pengembangan. Menurut Cheung (2008) Seiring

dengan kemajuan teknologi informasi yang telah demikian pesat, guru tidak lagi hanya bertindak sebagai penyaji informasi, tetapi juga harus mampu bertindak sebagai fasilitator, motivator dan pembimbing yang lebih banyak memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mencari dan mengolah sendiri informasi. Dengan demikian, keahlian guru harus terus dikembangkan dan tidak hanya terbatas pada penguasaan prinsip mengajar seperti telah diuraikan.

## **2.2 Profesionalisme Guru**

Secara etimologi, istilah profesi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *profession* atau bahasa Latin, *profecus*, yang artinya mengakui adanya pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan secara terminologi profesi berarti suatu pekerjaan yang dalam melaksanakan tugasnya memerlukan atau menuntut keahlian, menggunakan teknik-teknik, serta dedikasi yang tinggi (Amri, 2014:63). Sedangkan menurut Alma (2010:129) profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*experties*) dari para anggotanya. Artinya ia tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan itu.

Adapun karakteristik suatu profesi adalah sebagai berikut:

- a. Profesi itu memiliki fungsionalitas signifikan sosial bagi masyarakat.
- b. Profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pelatihan yang cukup yang dilakukan oleh lembaga pendidikan yang dapat dipertanggung-jawabkan.
- c. Profesi didukung oleh suatu disiplin ilmu tertentu
- d. Ada kode etik yang dijadikan sebagai suatu pedoman perilaku anggota beserta sanksi yang jelas dan tegas terhadap pelanggar kode etik tersebut.
- e. Sebagai konsekuensi dari layanan dan prestasi yang diberikan kepada masyarakat, maka anggota profesi secara perseorangan atau kelompok memperoleh imbalan finansial atau material.

Profesional menunjuk pada dua hal. Pertama, orang yang menyanggah suatu profesi, misalnya "Dia seorang profesional". Kedua penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya yang sesuai dengan profesinya. (Alma, 2010:129-130). Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (UU No. 14 th 2005 tentang guru dan dosen). Profesionalisme menunjuk kepada komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

Profesionalitas mengacu kepada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya (Alma, 2010: 129-130). Profesionalisasi adalah suatu usaha untuk mencapai tingkat profesional. Usaha profesionalisasi ini menurut Sahertian (1994:37-38), dapat timbul dari dua segi: pertama dari segi eksternal yaitu dorongan dari luar yang memacu untuk mengikuti kegiatan akademik atau penataran atau adanya lembaga-lembaga pendidikan yang memberi kesempatan bagi guru untuk belajar lagi. Misalnya tuntutan dari pimpinan atau institusi. Kedua dari segi internal yaitu seseorang dapat berusaha belajar sendiri untuk bertumbuh dalam jabatan (Trianto, 2011:17-18).

Persyaratan yang harus dimiliki oleh suatu profesi adalah (Amri, 2014:63):

1. Menuntut adanya keterampilan yang didasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam
2. Menemukan suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.
3. Menuntut adanya tingkat pendidikan yang memadai
4. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan



5. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.
6. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
7. Memiliki klien atau objek layanan yang tetap, seperti guru dengan muridnya.

Menurut Dr. Wirawan, Sp.A (dalam Dirjenbagais Depag RI 2003) menyatakan persyaratan profesi, antara lain:

a. Pekerjaan penuh

Suatu profesi merupakan pekerjaan penuh dalam pengertian pekerjaan yang diperlukan oleh masyarakat atau perorangan. Tanpa pekerjaan tersebut masyarakat akan merasakan kesulitan. Profesi merupakan pekerjaan yang mencakup tugas, fungsi, kebutuhan, aspek atau bidang tertentu dari anggota masyarakat secara keseluruhan. Profesi guru mencakup khusus aspek pendidikan dan pengajaran di sekolah.

b. Ilmu Pengetahuan.

Ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan profesi terdiri dari cabang ilmu utama dan cabang ilmu pembantu. Cabang ilmu utama adalah cabang ilmu yang menentukan esensi suatu profesi. Contoh profesi guru cabang ilmu utamanya adalah ilmu pendidikan dan cabang ilmu pembantunya adalah ilmu psikologi. Dengan menggunakan teori ilmu pengetahuan, profesional dapat menjelaskan apa yang sedang dihadapi dan apa yang akan terjadi jika tidak dilakukan intervensi. Teori ilmu pengetahuan juga mengarahkan profesional dapat mengambil langkah langkah yang diperlukan dalam melaksanakan profesi.

c. Aplikasi ilmu pengetahuan.

Profesi merupakan penerapan ilmu pengetahuan untuk mengerjakan, menyelesaikan atau membuat sesuatu. Kaitan dengan profesi guru, tidak hanya ilmu pengetahuan yang harus dikuasai oleh guru tetapi juga pola penerapan ilmu pengetahuan tersebut sehingga guru dituntut untuk menguasai keterampilan mengajar.

d. Lembaga pendidikan profesi

Ilmu pengetahuan yang diperlukan oleh guru untuk melaksanakan profesinya harus dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi yang khusus mengajarkan, menerapkan dan meneliti serta mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan ilmu keguruan.

e. Perilaku profesi

Perilaku profesional yaitu perilaku yang memenuhi persyaratan tertentu, bukan perilaku pribadi yang dipengaruhi oleh sifat-sifat atau kebiasaan pribadi. Perilaku profesional merupakan perilaku yang harus dilaksanakan oleh profesional ketika melakukan profesinya.

f. Standar profesi

Standar profesi adalah prosedur dan norma-norma serta prinsip-prinsip yang digunakan sebagai pedoman agar keluaran (output) kuantitas dan kualitas pelaksanaan profesi tinggi sehingga kebutuhan orang dan masyarakat ketika diperlukan dapat dipenuhi.

g. Kode etik profesi

Suatu profesi dilaksanakan oleh profesional dengan menggunakan perilaku yang memenuhi norma-norma etik profesi. Kode etik adalah kumpulan norma-norma yang merupakan pedoman perilaku profesional dalam melaksanakan profesi. (Dalam Saondi hal 11-13)

Dalam Saondi (2012:95-96) syarat-syarat suatu profesi adalah:

- 1) Melibatkan kegiatan intelektual.
- 2) Menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.
- 3) Memerlukan persiapan profesional, bukan sekedar latihan.
- 4) Memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan.
- 5) Menjanjikan karir hidup dan keanggotaan yang permanen.
- 6) Mementingkan layanan diatas keuntungan pribadi.
- 7) Mempunyai organisasi professional yang kuat dan terjalin erat.
- 8) Menentukan baku standarnya sendiri, dalam hal ini adalah kode etik.

## 2.3 Kompetensi Guru

Undang-Undang RI No. 1 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan secara resmi profesi guru telah disejajarkan dengan profesi lainnya sebagai tenaga profesional. Sebagai tenaga profesional guru harus memenuhi sejumlah persyaratan, yaitu :



### a. Memiliki kualifikasi akademik

Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan jenis, jenjang dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Kualifikasi akademik ditunjukkan dengan ijazah yang merefleksikan kemampuan yang dipersyaratkan bagi guru untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik atau mata pelajaran yang diajarkannya sesuai Standar Nasional Pendidikan, yaitu :

- 1) Untuk guru pada anak usia dini, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan anak usia dini, kependidikan lain, atau psikologi
- 2) Untuk guru pada pendidikan SD/MI, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan

latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan SD/MI, kependidikan lain, atau psikologi

- 3) Untuk guru pada pendidikan SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan
- 4) Untuk guru pada pendidikan SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan
- 5) Untuk guru pada pendidikan SDLB/SMPLB atau bentuk lain yang sederajat, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan
- 6) Untuk guru pada pendidikan SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan.

b. Memiliki kompetensi

Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya (Smethem, 2007). Kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.

Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14/2005 dan Peraturan Pemerintah No.19 19/2005 dinyatakan bahwa “*kompetensi guru meliputi kompetensi kepribadian pedagogic, profeional, dan sosial*”.

#### 1) Kompetensi Kepribadian

- a) Bertindak sesuai dengan norma hukum, norma sosial, bangga sebagai guru dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma
- b) Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru
- c) Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpiir dan bertindak
- d) Memiliki prilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki pribadi yang disegani

#### 2) Kompetensi Pedagogik

- a) memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik
- b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran
- c) Menata latar (*setting*) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif
- d) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran
- e) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya

#### 3) Kompetensi Profesional

- a) Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi, seperti : memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran

terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari

- b) Menguasai struktur dan metode keilmuan, seperti : menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan / materi bidang studi secara profesional dalam konteks global

#### 4) Kompetensi Sosial

- a) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik
- b) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan
- c) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik/masyarakat sekitar

### 1. Hakikat Kompetensi

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan (Echols dan Shadily, dalam Jejen Musfah 2011:27). Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan.

Pemaknaan kompetensi dari sudut istilah mencakup beragam aspek, Menurut Mulyasa dalam (Jejen Musfah 2011:27), “Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan sosial personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kafaah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas”.

Kompetensi terkait erat dengan standar . Seseorang disebut kompetensi dalam bidangnya jika pengetahuan, keterampilan dan sikapnya serta hasil kerjanya sesuai standar (ukuran) yang ditetapkan dan atau diakui oleh lembaganya/pemerintah. Wolf dalam (Jejen Musfah 2011:28) menegaskan “*Competencies refer only to very specific practical activities*”.

Kompetensi tidak hanya terkait dengan kesuksesan seseorang dalam menjalankan tugasnya, tetapi apakah ia juga berhasil bekerja sama dalam sebuah tim, sehingga tujuan lembaganya tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Kenezovich (Jejen Musfah, 2011:28) berpendapat bahwa, “Kompetensi adalah kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi”.

## 2. Jenis Kompetensi

Departemen pendidikan dan kebudayaan (Syahril :2009), merumuskan kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki guru dan mengelompokkannya atas tiga dimensi umum kemampuan, yaitu :

### a. Kemampuan profesional meliputi :

- 1) Penguasaan materi pelajaran, mencakup bahan yang akan diajarkan, dan dasar keilmuan dari bahan pelajaran tersebut,
- 2) Penguasaan landasan dan wawasan kependidikan keguruan,
- 3) Penguasaan dan proses kependidikan, keguruan, dan pembelajaran siswa.

### b. Kemampuan sosial, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dan lingkungan sekitar

### c. Kemampuan personal yang mencakup :

- 1) Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan.
- 2) Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru, dan
- 3) Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sendiri sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.

Jejen Musfah dalam bukunya menyebutkan ada empat jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh guru yaitu :

### **a. Kompetensi Pedagogis**

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan (Jejen Musfah : 30) yang dimaksud dengan kompetensi pedagogis adalah :

*Kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi : (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan;(b) pemahaman tentang peserta didik;(c) pengembangan kurikulum/silabus;(d) perancangan pembelajaran;(e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis;(f) evaluasi hasil belajar;(g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.*

### **b. Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian yaitu “Kemampuan kepribadian yang : (a) berakhlak mulia; (b) mantap, stabil dan dewasa; (c) arif dan bijaksana; (d) menjadi teladan (e) mengevaluasi kinerja sendiri; (f) mengembangkan diri; dan (g) religius”. (BSNP,Jejen Musfah : 42-43).

### **c. Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar (BSNP, Jejen Musfah : 52-53).

Menurut Sukmadinata (Jejen Musfah :53), “di antara kemampuan sosial dan personal yang paling mendasar yang harus dikuasai guru adalah idealisme, yaitu cita-cita luhur yang ingin dicapai dengan pendidikan”. Cita-cita semacam ini dapat dapat diwujudkan guru melalui : (a) kesesungguhnya mengajar dan mendidik para murid, (b) pembelajaran masyarakat melalui interaksi atau komunikasi langsung dengan mereka di beberapa tempat seperti masjid, majelis taklim, mushola, pesantren, balai desa dan posyandu, (c) guru meluangkan dan mengekspresikanpemikiran dan



idinya melalui tulisan, baik dalam bentuk artikel, cerpen, novel, sajak, maupun artikel ilmiah.

#### **d. Kompetensi Profesional**

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan (Jejen Musfah : 54) kompetensi profesional adalah “Kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi : (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antarmata pelajaran terkait; d. penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional”.

Pada UU Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh profesi guru adalah :

- a. Kompetensi Pedagogik
- b. Kompetensi Profesional
- c. Kompetensi Pribadi
- d. Kompetensi Sosial

Sedangkan komponen kompetensi Profesi Guru terdiri atas :

- a. Kompetensi Pedagogik
  - 1) Kompetensi menyusun rencana pembelajaran
  - 2) Kompetensi Melaksanakan proses belajar mengajar
  - 3) Kompetensi melaksanakan penilaian proses belajar mengajar
- b. Kompetensi Profesional
  - 1) Guru mampu mengelola program belajar mengajar
  - 2) Kemampuan mengelola kelas
  - 3) Guru mampu menggunakan media dan sumber pengajaran
  - 4) Guru menguasai landasan-landasan kependidikan
  - 5) Guru mampu mengelola interaksi belajar mengajar
  - 6) Guru mampu menilai prestasi belajar

- 7) Guru mengenal fungsi serta program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- 8) Guru mengenal dan mampu ikut penyelenggaraan administrasi sekolah
- 9) Guru memahami prinsip-prinsip penelitian dan mampu menafsirkan hal-hal penelitian pendidikan untuk kepentingan pengajaran

c. Kompetensi Pribadi

- 1) Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan serta unsure-unsurnya
- 2) Pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh guru
- 3) Kepribadian, nilai, sikap hidup ditampilkan dalam upaya menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.

d. Kompetensi Sosial

- 1) Guru mampu berperan sebagai pemimpin baik dalam lingkup sekolah maupun di luar sekolah
- 2) Guru bersikap bersahabat dan terampil berkomunikasi dengan siapapun demi tujuan yang baik
- 3) Guru bersedia ikut berperan serta dalam berbagai kegiatan sosial baik dalam lingkup kesejawatannya maupun dalam kehidupan masyarakat pada umumnya
- 4) Guru adalah pribadi yang bermental sehat dan stabil
- 5) Guru tampil secara pantas dan rapi
- 6) Guru mampu berbuat kreatif dengan penuh perhitungan
- 7) Dalam keseluruhan relasi sosial dan profesionalnya, guru hendaknya mampu bertindak tepat waktu.

## 2.4 Kode Etik Guru

Ada beberapa pengertian mengenai kode etik diantaranya adalah menurut Undang-Undang No 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok

kepegawaian. Pasal 28 menyatakan bahwa “pegawai negeri sipil mempunyai kode etik sebagai pedoman dan sikap, tingkah laku dan perbuatan di dalam dan luar kedinasan.” Dalam penjelasan undang-undang tersebut dinyatakan dengan adanya kode etik ini, pegawai negeri sipil sebagai aparatur Negara, abdi Negara, dan abdi masyarakat mempunyai pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan dalam melaksanakan hidup sehari-hari.

Secara harfiah, kode etik berarti sumber etik. Etik berasal dari kata *ethos*, yang berarti watak. Istilah etik mengandung makna nilai-nilai yang mendasari perilaku manusia (Pearce & Morrison, 2011). Kode etik adalah pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Etis berarti sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh sekelompok orang atau masyarakat tertentu. Dalam kaitannya dengan istilah profesi, kode etik merupakan tata cara atau aturan yang menjadi standar kegiatan suatu profesi.

Gibson dan Mitchel dalam Amri (2014:3) suatu kode etik menggambarkan nilai-nilai profesional suatu profesi yang diterjemahkan dalam standar perilaku anggotanya. Sedangkan kode etik guru dapat diartikan sebagai aturan tatasusila keguruan yaitu aturan-aturan tentang keguruan (yang menyangkut pekerjaan-pekerjaan guru) melibatkan dari segi usaha. Maksudnya adalah kode etik guru merupakan norma-norma yang mengatur hubungan kemanusiaan antara guru dengan lembaga pendidikan, guru dengan sesama guru, guru dengan peserta didik, dan guru dengan lingkungannya.

Menurut kesepakatan para guru Indonesia dalam melaksanakan tugas profesinya guru Indonesia menyadari sepenuhnya bahwa perlu ditetapkan kode etik guru Indonesia sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam jabatan guru sebagai pendidik putra-puteri bangsa, sehingga kode etik guru Indonesia dirumuskan sebagai berikut:

## **Bagian Satu**

### **Pasal 1**

- 1) Kode etik guru Indonesia adalah norma dan asas yang disepakati dan diterima oleh guru-guru Indonesia. Sebagai pedoman sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pendidik, anggota masyarakat dan warga negara.
- 2) Pedoman sikap dan perilaku sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) pasal ini adalah nilai-nilai moral yang membedakan perilaku guru yang baik dan buruk, yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan selama menunaikan tugas-tugas profesionalnya untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengvaluasi peserta didik, serta sikap pergaulan sehari-hari didalam dan luar sekolah.

### **Pasal 2**

- 1) Kode etik guru Indonesia merupakan pedoman sikap dan perilaku bertujuan menempatkan guru sebagai profesi terhormat, mulia, dan bermartabat yang dilindungi undang-undang.
- 2) Kode etik guru Indonesia berfungsi sebagai seperangkat prinsip dan norma moral yang melandasi pelaksanaan tugas dan layanan professional guru dalam hubungannya dengan peserta didik, orangtua/wali siswa, sekolah dan rekan seprofesi, organisasi profesi, dan pemerintah sesuai dengan nilai-nilai agama, pendidikan, social, etika dan kemanusiaan.

## **Bagian Dua**

### **Sumpah/ Janji Guru Indonesia**

#### **Pasal 3**

- 1) Setiap guru mengucapkan sumpah atau janji guru Indonesia sebagai wujud pemahaman, penerimaan, penghormatan, dan kesediaan untuk mematuhi nilai-nilai moral yang termuat di dalam Kode Etik Guru Indonesia sebagai

pedoman sikap dan berperilaku, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat.

- 2) Sumpah/janji guru Indonesia diucapkan di hadapan pengurus organisasi profesi guru dan pejabat yang berwenang di wilayah kerja masing-masing.
- 3) Setiap pengambilan sumpah/janji guru Indonesia dihadiri oleh penyelenggara satuan pendidikan.

#### **Pasal 4**

- 1) Naskah sumpah/janji guru Indonesia dilampirkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Kode Etik Guru Indonesia
- 2) Pengambilan sumpah/janji guru Indonesia dapat dilaksanakan secara perorangan atau kelompok sebelumnya melaksanakan tugas.

#### **Bagian Tiga**

#### **Nilai-nilai Dasar dan Nilai-nilai Operasional**

#### **Pasal 5**

Kode Etik Guru Indonesia bersumber dari:

- 1) Nilai-nilai agama dan Pancasila
- 2) Nilai-nilai kompetensi pedagogic, kompetensi keribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.
- 3) Nilai-nilai jati diri, harkat dan martabat manusia yang meliputi perkembangan kesehatan jasmaniah, emosional, intelektual, sosial dan spiritual.

#### **Pasal 6**

- 1) Hubungan guru dengan peserta didik
  - a) Guru berperilaku secara profesional dalam melaksanakan tugas didik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengavaluasi proses dan hasil pembelajaran.

- b) Guru membimbing peserta didik untuk memahami, menghayati dan mengamalkan hak-hak dan kewajiban sebagai individu, warga sekolah dan anggota masyarakat.
- c) Guru mengetahui bahwa peserta didik memiliki karakteristik secara individual dan masing-masing berhak atas layanan pembelajaran.
- d) Guru menghimpun informasi tentang peserta didik dan menggunakannya untuk kepentingan proses pendidikan.
- e) Guru secara perseorangan atau bersama-sama secara terus menerus berusaha menciptakan, memelihara, dan mengembangkan suasana sekolah yang menyenangkan sebagai lingkungan belajar yang efektif dan efisien bagi peserta didik.
- f) Guru menjalin hubungan dengan peserta didik yang dilandasi rasa kasih sayang dan menghindarkan diri dari tindak kekerasan fisik di luar batas kaidah pendidikan.
- g) Guru berusaha secara manusiawi untuk mencegah setiap gangguan yang dapat mempengaruhi perkembangan negatif peserta didik.
- h) Guru secara langsung mencurahkan usaha-usaha profesionalnya untuk membantu peserta didik dalam mengembangkan keseluruhan kepribadiannya, termasuk kemampuan untuk berkarya
- i) Guru menjunjung tinggi harga diri, integritas dan tidak sekali merendah-rendahkan martabat peserta didiknya. Guru bertindak dan memandang semua tindakan peserta didiknya secara adil.
- j) Guru berperilaku taat asas kepada hukum dan menjunjung tinggi kebutuhan dan hak-hak peserta didiknya.
- k) Guru terpanggil hati nurani dan moralnya untuk secara tekun dan penuh perhatian bagi pertumbuhan dan perkembangan peserta didiknya.
- l) Guru membuat usaha-usaha yang rasional untuk melindungi peserta didiknya dari kondisi-kondisi yang menghambat proses belajar, menimbulkan gangguan kesehatan, dan keamanan.

- m) Guru tidak boleh membuka rahasia pribadi peserta didiknya untuk alasan yang tidak ada kaitannya dengan dengan kepentingan pendidikan, hokum, kesehatan, dan kemanusiaan.
- n) Guru tidak boleh menggunakan hubungan dan tindakan professionalnya kepada peserta didik dengan caracara yang melanggar norma social, kebudayaan, moral dan agama.
- o) Guru tidak boleh menggunakan hubungan dan tindakan profesioanl dengan peserta didiknya untuk memperoleh keuntungan-keuntungan pribadi.

2) Hubungan guru dengan orangtua/wali siswa:

- a) Guru berusaha membina hubungan kerja sama yang efektif dan efisien dengan orang ua/wali siswa dalam melaksanakan proses pendidikan.
- b) Guru memberikan informasi kepada orangtua/wali secara jujur dan objektif mengenai perkembangan peserta didk.
- c) Guru merahasiakn inforamsi setiap peserta didik kepada orang lain yang bukan orang tua/walinya.
- d) Guru memeotivasi orangtua/wali siswa untuk beradaptasi dan berpartisipasi dalam memajukan dan meningkatkan kualitas pendidikan.
- e) Guru berkomunikasi secara baik dengan rang tua/wali siswa mengenai kondisi dan kemajuan peserta didik dan proses kependidikan pada umumnya.
- f) Guru menjunjung tinggi hak orang tua/wali siswa untuk berkonsultasi dengannya berkaitan dengan kesejahteraan kemajuan, dan cita-cita anak akan kependidikan.
- g) Guru tidak boleh melakukan hubungan dan tindakan profesioanal dengan orang tua/wali siswa untuk memperoleh keuntungan pribadi.

3) Hubungan guru dengan masyarakat:

- a) Guru menjalin komunikasi dan kerjasama yang harmonis, efektif dan efisien dengan masyarakat untuk memajukan dan mengembangkan pendidikan
- b) Guru mengakomodasi aspirasi masyarakat dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran.
- c) Guru peka-terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat.
- d) Guru bekerjasama secara arif dengan masyarakat untuk meningkatkan wibawa dan martabat profesinya.
- e) Guru melakukan semua usaha untuk secara bersama-sama dengan masyarakat berperan aktif dalam pendidikan dan meningkatkan kesejahteraan peserta didiknya.
- f) Guru memberikan pandangan profesional, menjunjung tinggi nilai agama, hukum, moral dan kemanusiaan dalam hubungan dengan masyarakat.
- g) Guru tidak boleh membocorkan rahasia sejawat dan peserta didiknya kepada masyarakat.
- h) Guru tidak boleh menamplakan diri secara eksklusif dalam kehidupan masyarakat.

4) Hubungan guru dengan sekolah:

- a) Guru memelihara dan meningkatkan kinerja, prestasi dan reputasi sekolah.
- b) Guru memotivasi diri dan rekan sejawat secara aktif dan kreatif dalam melaksanakan proses pendidikan.
- c) Guru menciptakan proses belajar mengajar yang kondusif
- d) Guru menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan luar sekolah.
- e) Guru menghormati rekan sejawat.
- f) Guru saling membimbing antar sesama rekan sejawat.



- g) Guru menjunjung tinggi martabat profesionalisme dan hubungan kesejawatan dengan standard an kearifan professional.
- h) Guru dengan berbagai cara harus membantu rekan-rekan juniornya untuk tumbuh secara professional dan memilih jenis pelatihan yang relevan dengan tuntutan professionalistasnya.
- i) Guru menerima otoritas kolega seniornya untuk mengekspresikan pendapat-pendapat professional berkaitan dengan tugas-tugas pendidikan dan pembelajaran.
- j) Guru membasiskan diri pada nilai-nilai agama, moral dan kemanusiaan dalam setiap tindakan professional dengan sejawat.
- k) Guru memiliki beban moral untuk bersama-sama dengan sejawat meningkatkan keefektifan pribadi sebagai guru dalam menjalankan tugas-tugas professional pendidikan dan pembelajaran.
- l) Guru mengoreksi tindakan-tindakan sejawat yang menyimpang dari kaidah-kaidah agama, moral, kemanusiaan dan martabat profesionalnya.
- m)Guru tidak boleh mengeluarkan pernyataan-pernyataan keliru berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi sejawat atau calon sejawat.
- n) Guru tidak boleh melakukan tindakan dan mengeluarkan pendapat yang akan merendahkan martabat pribadi dan professional sejawatnya.
- o) Guru tidak boleh mengoreksi tindakan-tindakan professional sejawatnya atas dasar pendapat siswa atau masyarakat yang tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.
- p) Guru tidak boleh membuka rahasia pribadi sejawat kecuali untuk pertimbangan-pertimbangan yang dapat dilegalkan secara hukum.
- q) Guru tidak booleh menciptakan kondisi atau bertindak yang langsung atau tidak langsung akan mememunculkan konflik dengan sejawat.

##### 5) Hubungan guru dengan profesi:

- a) Guru menjunjung tinggi jabatan guru sebagai profesi

- b) Guru berusaha mengembangkan dan memajukan disiplin ilmu pendidikan dan bidang studi yang diajarkan.
  - c) Guru terus menerus meningkatkan kompetensinya .
  - d) Guru menjunjung tinggi tindakan dan pertimbangan pribadi dalam menjalankan tugas tugas profesionalnya dan bertanggung jawab atas konsekuensinya.
  - e) Guru menerima tugas-tugas sebagai suatu bentuk tanggung jawab, inisiatif individual dan integritas dalam tindakan-tindakan professional lainnya.
  - f) Guru tidak boleh melakukan tindakan dan mengeluarkan pendapat yang akan merendahkan martabat profesionalnya.
  - g) Guru tidak boleh menerima janji, pemberian dan pujian yang dapat mempengaruhi keputusan atau tindakan-tindakan profesionalnya.
  - h) Guru tidak boleh mengeluarkan pendapat dengan maksud menghindari tugas-tugas dan tanggung jawab yang muncul akibat kebijakan baru dibidang pendidikan dan pembelajaran.
- 6) Hubungan guru dengan organisasi profesinya:
- a) Guru menjadi anggota organisasi profesi guru dan berperan serta secara aktif dalam melaksanakan program-program organisasi bagi kepentingan kependidikan.
  - b) Guru memantapkan dan memajukan organisasi profesi guru yang memberikan manfaat bagi kepentingan kependidikan.
  - c) Guru aktif mengembangkan organisasi profesi guru agar menjadi pusat informasi dan komunikasi pendidikan untuk kepentingan guru dan masyarakat.
  - d) Guru menjunjung tinggi tindakan dan pertimbangan pribadi dalam menjalankan tugas-tugas organisasi profesi dan bertanggung jawab atas konsekuensinya.

- e) Guru menerima tugas-tugas organisasi profesi sebagai suatu bentuk tanggung jawab, inisiatif individual, dan integritas dalam tindakan-tindakan professional lainnya.
- f) Guru tidak boleh melakukan tindakan mengeluarkan pendapat yang dapat merendahkan martabat dan eksistensi organisasi profesinya.
- g) Guru tidak boleh mengeluarkan pendapat dan bersaksi palsu untuk memperoleh keuntungan pribadi dari organisasi profesinya.
- h) Guru tidak boleh menyatakan keluar dari keanggotaan sebagai organisasi profesi tanpa alasan yang dapat dipertanggung-jawabkan.

7) Hubungan guru dengan pemerintah:

- a) Guru memiliki komitmen kuat untuk melaksanakan program pembangunan bidang pendidikan sebagaimana ditetapkan dalam UUD 1945, UU Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Tentang Guru dan Dosen, dan ketentuan Perundang-Undang lainnya.
- b) Guru membantu program pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan berbudaya.
- c) Guru berusaha menciptakan, memelihara dan meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara berdasarkan pancasila dan UUD 1945.
- d) Guru tidak boleh menghindari kewajiban yang dibebankan oleh pemerintah atau satuan pendidikan untuk kemajuan pendidikan dan pembelajaran.
- e) Guru tidak boleh melakukan tindakan pribadi atau kedinasan yang berakibat pada kerugian Negara.

## **Bagian Empat**

### **Pelaksanaan, Pelanggaran, dan Sanksi**

#### **Pasal 7**

- 1) Guru dan organisasi profesi guru bertanggung-jawab atas pelaksanaan kode etik guru Indonesia.
- 2) Guru dan organisasi guru berkewajiban mensosialisasikan kode etik guru Indonesia kepada rekan sejawat penyelenggara pendidikan masyarakat dan pemerintah.

#### **Pasal 8**

- 1) Penyelenggara adalah perilaku menyimpang dan atau tidak melaksanakan kode etik guru Indonesia dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku yang berkaitan dengan profesi guru.
- 2) Guru yang melanggar kode etik guru Indonesia dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.
- 3) Jenis pelanggaran meliputi pelanggaran ringan, sedang dan berat.

#### **Pasal 9**

- 1) Pemberian rekomendasi sanksi terhadap guru yang melakukan pelanggaran terhadap kode etik guru Indonesia merupakan wewenang Dewan Kehormatan Guru Indonesia.
- 2) Pemberian sanksi dewan kehormatan guru Indonesia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus objektif
- 3) Rekomendasi Dewan kehormatan Guru Indonesia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib dilaksanakan oleh organisasi profesi guru.
- 4) Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) merupakan upaya pembinaan kepada guru yang melakukan pelanggaran dan untuk menjaga harkat dan martabat profesi guru.

- 5) Siapapun yang mengetahui telah terjadi pelanggaran kode etik guru Indonesia wajib melapor kepada dewan kehormatan guru Indonesia, organisasi profesi guru, atau pejabat yang berwenang.
- 6) Setiap pelanggar dapat melakukan pembelaan diri dengan atau tanpa bantuan organisasi profesi guru atau penasehat hukum sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan dihadapan dewan kehormatan guru Indonesia.

### **Bagian Lima**

#### **Ketentuan Tambahan**

##### **Pasal 10**

Tenaga kerja asing yang dipekerjakan sebagai guru pada satuan pendidikan di Indonesia wajib mematuhi kode etik guru Indonesia dan peraturan perundang-undangan.

### **Bagian Enam**

#### **Penutup**

##### **Pasal 11**

- 1) Setiap guru secara sungguh-sungguh menghayati, mengamalkan serta menjunjung tinggi kode etik guru Indonesia
- 2) Guru yang belum menjadi anggota organisasi profesi guru harus memilih organisasi profesi yang pembentukannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 3) Dewan kehormatan guru Indonesia menetapkan sanksi kepada guru yang telah secara nyata melanggar Kode Etik Guru Indonesia.

Sudarma dalam bukunya Profesi Guru (2013:270) Khusus terkait dengan perlindungan hukum terhadap guru dan dosen, ada tiga jenis perlindungan yang dimiliki oleh tenaga profesi ini. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, pada Pasal 39 dikemukakan:

1. Pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan/atau satuan pendidikan wajib memberikan perlindungan terhadap guru dalam pelaksanaan tugas.
2. Perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi perlindungan hukum, perlindungan profesi, serta perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup perlindungan hukum terhadap tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi, atau perlakuan tidak adil dari pihak peserta didik, orangtua peserta didik, masyarakat, birokrasi atau pihak lain.
4. Perlindungan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup perlindungan terhadap pemutusan kerja yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, pemberian imbalan yang tidak wajar, pembatasan dalam menyampaikan pandangan, pelecehan terhadap profesi, dan atau pembatasan/ pelarangan lain yang dapat menghambat guru dalam melaksanakan tugas.
5. Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mencakup perlindungan terhadap resiko gangguan keamanan kerja, kecelakaan kerja, kebakaran pada waktu kerja, bencana alam, kesehatan lingkungan kerja dan resiko lain.

Memerhatikan UU Nomor 14/2005 ini setiap guru memiliki tiga jenis perlindungan, yaitu perlindungan hukum, profesi, dan perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja. Undang-undang tersebut memberikan keterangan bahwa yang wajib memberikan perlindungan kepada guru atau dosen itu ada empat pihak, yaitu: Pemerintah atau pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi dan satuan pendidikan.

## **2.5 Ringkasan**

Tugas dan peran guru dari hari ke hari semakin berat, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru sebagai komponen

utama dalam pendidikan dituntut untuk mampu mengimbangi bahkan melampaui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dalam masyarakat. Beberapa tantangan globalisasi yang harus disikapi guru dengan mengedepankan profesionalisme adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dan mendasar. Dengan kondisi ini guru harus bisa menyesuaikan diri dengan responsive, arif dan bijaksana.
2. Krisis moral yang melanda bangsa dan Negara Indonesia. Akibat pengaruh Iptek dan globalisasi telah terjadi pergeseran nilai-nilai yang ada dalam kehidupan masyarakat. Nilai-nilai tradisional yang sangat menjunjung tinggi moralitas kini sudah bergeser dengan pengaruh iptek dan globalisasi.
3. Krisis social, seperti kriminalitas, kekerasan, pengangguran dan kemiskinan yang terjadi dalam masyarakat. Akibat perkembangan industry dan kapitalisme maka akan muncul masalah-masalah social yang ada dalam masyarakat. Tidak semua lapisan masyarakat bisa mengikuti dan menikmati dunia industry dan kapitalisme Mereka yang lemah secara pendidikan, akses dan ekonomi akan menjadi korban ganasnya industrialisasi dan kapitalisme. Ini merupakan tantangan guru untuk merespon realitas ini terutama dalam dunia pendidikan
4. Krisis identitas sebagai bangsa dan Negara Indonesia, Dewasa ini ada kecendrungan menipisnya jiwa nasionalisme dikalangan generasi muda. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator seperti apresiasi generasi muda pada kebudayaan asli Indonesia, pola dan gaya hidup remaja yang lebih kebarat-baratan dan beberapa indikator lainnya. Melihat realitas ini, guru sebagai penjaga nilai-nilai termasuk nilai nasionalisme harus mampu memberikan kesadaran kepada generasi muda akan pentingnya jiwa nasionalisme dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.
5. Adanya perdagangan bebas baik ditingkat ASEAN, Asia Pasifik maupun dunia. Kondisi ini membutuhkan kesiapan yang matang terutama dari

segi kualitas sumber daya manusia. Dibutuhkan SDM yang handal dan unggul yang siap bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Dunia pendidikan mempunyai peranan yang penting dan strategis dalam menciptakan SDM yang digambarkan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan guru yang visioner, kompeten dan berdedikasi tinggi sehingga mampu membekali peserta didik dengan sejumlah kompetensi yang diperlukan dalam kehidupan ditengah-tengah masyarakat yang sedang dan terus berubah.

Pendidikan merupakan proses untuk membantu manusia dalam mengembangkan dirinya dan meningkatkan harkat dan martabat manusia, sehingga manusia mampu untuk menghadapi setiap perubahan yang terjadi menuju arah yang lebih baik. Melalui pendidikan, tiap individu dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan kreativitas terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Berbicara mengenai pendidikan berarti berbicara tentang profesi guru. Guru adalah orang yang akan merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai serta membimbing peserta didik dalam meraih cita-citanya dan memperbaiki budi pekertinya. Saat ini profesi guru merupakan salah satu profesi yang banyak diminati oleh kebanyakan orang. Hal tersebut karena guru merupakan sebuah profesi yang dapat menentukan masa depan bangsa ini, guru yang baik dan berkualitas dapat menjadikan bangsa ini menjadi bangsa yang berkualitas juga, begitupun sebaliknya seorang guru yang tidak berkualitas akan menjadikan bangsa ini menjadi bangsa yang tertinggal dan menjadi bangsa yang terjajah lagi. Selain itu, saat ini profesi guru juga dijamin kesejahteraannya.

Namun menjadi seorang pendidik bukanlah hal yang mudah, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang guru. Sebagai mahasiswa dan calon pendidik sangat diperlukan pengetahuan dasar mengenai hakikat profesi kependidikan, baik itu pemahaman mengenai profesi, syarat-syarat sebuah profesi ataupun jenis profesi kependidikan yang



ada saat ini. Berbekal dengan pengetahuan tersebut, seorang calon pendidik juga perlu memahami mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, kode etik guru, organisasi profesional pendidikan, bagaimana sikap guru yang profesional dan beberapa perundang-undangan yang berkaitan dengan perlindungan terhadap profesi kependidikan serta problema-problema yang dihadapi guru dalam menjalankan profesinya.

## **BAB III.**

### **PENILAIAN KINERJA GURU**

#### **3.1 Pengertian PKG**

Kinerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan “performance”, yang berarti tampilan kerja; unjuk kerja; wujud kerja. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan (Supardi, 2014:45). Atau secara sederhana kinerja dapat diartikan suatu unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya (Mulyasa, 2013:88).

Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Smith, kinerja adalah “...*output drive from processes, human or otherwise*”, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Mulyasa, 2005: 135). Jika diaplikasikan dalam dunia pendidikan maka kinerja disini merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga di lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan yang telah ditetapkan.

Sedangkan, kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran (Supardi, 2014:54).

Sehubungan dengan uraian diatas, Menurut Mulyasa (2013:88) penilaian kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk memperoleh gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam perbuatan, penampilan, dan prestasi kerjanya. Sistem penilaian kinerja guru (PKG) adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya (kinerja). Secara sederhana penilaian kinerja guru (PKG) dimaksudkan untuk mengetahui kualitas penguasaan kompetensi guru (Dermawan, 2013:5).

Menurut Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, menyatakan bahwa penilaian kinerja guru (PKG) adalah penilaian tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan dan jabatannya. Dalam pada itu, dikemukakan bahwa penilaian kinerja guru dilaksanakan secara rutin setiap tahun yang menyoroti 14 (empat belas) kompetensi bagi guru pembelajar dan 17 (tujuh belas) kompetensi bagi guru BK/konselor, serta pelaksanaan tugas tambahan lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Penilaian kinerja guru merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja guru yang utamanya berkaitan dengan kompetensi guru (Mulyasa, 2013:89). Yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Hal ini dilakukan guna meningkatkan dan mengembangkan kompetensi tersebut, agar pendidik mampu melaksanakan dan mengemban tugas nya dengan baik.

Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karier dan promosi guru. Bagi guru sendiri, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai. Selain itu, juga sebagai sarana untuk mengkaji kelebihan dan kekurangan guru tersebut dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya.

Menurut Daryanto (2013:197), penilaian kinerja guru dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Dari pemaparan diatas dapat kita ambil pemahaman bahwa hakikat penilaian kinerja guru adalah guna meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru dengan melalui pembinaan serta pengawasan yang dilakukan secara konsisten dan kontiniu. Penilaian kinerja guru (PKG) merupakan suatu kegiatan untuk mengidentifikasi dan mengetahui kemampuan atau kompetensi guru dalam melaksanakan tugasnya. Melalui penilaian kinerja guru inilah nantinya guru dapat membina dan mengembangkan kompetensinya. Sehingga penilaian kinerja guru diharapkan dapat mengatasi kesenjangan antara guru dengan guru, antara guru dengan kepala sekolah dan pengawas (Mulyana, 2013:91). Karena pada dasarnya penilaian kinerja guru itu memiliki tujuan sebagai berikut :

- 1) Menentukan tingkat kompetensi seorang guru;
- 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah;
- 3) Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru;
- 4) Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru;
- 5) Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya;
- 6) Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, penilaian kinerja guru juga menjadi pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan sebagai sarana untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya. Hasil penilaian

kinerja guru ini, diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi (Taylor & Tayler, 2012).

Agar pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggung jawabkan, penilaian kinerja guru harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut (Louis & Lee, 2016):

- 1) Berdasarkan ketentuan Penilaian kinerja guru harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mengacu pada peraturan yang berlaku.
- 2) Berdasarkan kinerja Aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja guru adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau sesuai dengan tugas guru sehari-hari dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.
- 3) Berlandaskan dokumen Penilai, guru yang dinilai, dan unsur yang terlibat dalam proses penilaian kinerja guru harus memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem penilaian kinerja guru. Terutama yang berkaitan dengan pernyataan kompetensi dan indikator kerjanya secara utuh. Sehingga penilai, guru, dan unsur lain yang terkait dalam proses ini, mengetahui dan memahami tentang aspek yang dinilai serta dasar dan kriteria yang digunakan dalam penilaian (Murphy & Heck, 2013).
- 4) Dilaksanakan secara konsisten Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara teratur setiap tahun dengan diawali evaluasi diri, dan memperhatikan hal-hal berikut :
  - a) Obyektif Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
  - b) Adil Penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai.
  - c) Akuntabel Hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan.

- d) Bermanfaat Penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kerjanya secara berkelanjutan, dan sekaligus pengembangan karir profesinya.
- e) Transparan Proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi penilai, guru yang dinilai, dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut.
- f) Berorientasi pada tujuan Penilaian berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan.
- g) Berorientasi pada proses Penilaian kinerja guru tidak hanya terfokus pada hasil, tetapi juga perlu memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.
- h) Berkelanjutan Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur, dan berlangsung secara terus menerus (on going) selama seseorang menjadi guru.
- i) Rahasia Hasil penilaian kinerja guru hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan (Honig, 2012).

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didiknya. Selain tugas utama tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas-tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah (Honig, 2012). Oleh karena itu, penilaian kinerja guru tidak terbatas pada aspek-aspek formal yang secara langsung berkaitan dengan tugas dan fungsinya, tetapi juga mencakup beberapa aspek terutama yang berkaitan dengan kompetensinya.

Kompetensi guru tersebut yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, maupun kompetensi sosial (Murphy & Heck, 2013). Secara garis besar ada 3 aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja guru. Ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Penilaian kinerja bagi guru mata pelajaran atau guru kelas mengutamakan dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Yang mana meliputi kegiatan

merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai, menganalisis hasil penilaian, melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru (Kane & Staiger:135). Pengelolaan pembelajaran mensyaratkan guru untuk menguasai kompetensi pedagogik, kompetensi, kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial, sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing.

- 2) Penilaian kinerja bagi guru BK/Konselor. Penilaian kinerja dalam melaksanakan proses pembimbingan bagi guru bimbingan konseling/konselor meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil bimbingan, menganalisis hasil evaluasi pembimbingan, memanfaatkan hasil evaluasi, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan.
- 3) Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Pelaksanaan tugas tambahan ini dikelompokkan menjadi dua. Yaitu tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka. Tugas tambahan yang mengurangi jam tatap muka, meliputi :
  - a) Menjadi kepala sekolah
  - b) Menjadi wakil kepala sekolah/madrasah per tahun
  - c) Menjadi ketua program keahlian/program studi atau yang sejenisnya.
  - d) Menjadi kepala perpustakaan
  - e) Menjadi kepala laboratorium, bengkel, unit produksi, dan sejenisnya.

Sedangkan tugas tambahan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka, dikelompokkan lagi menjadi dua, yaitu :

- a) Tugas tambahan minimal satu tahun Misalnya, menjadi wali kelas, guru pembimbing, dan program induksi

- b) Tugas tambahan kurang dari satu tahun Misalnya, menjadi pengawas, penilai dan evaluasi pembelajaran, atau menyusun kurikulum (Nanang, 2013:3).

### **3.2 Mekanisme Pelaksanaan PKG**

PKG dilaksanakan lewat beberapa tahapan yakni (Denielson, 2013:12):

#### **1) Periode Pelaksanaan**

Penilaian Kinerja Guru Penilaian kinerja guru dilakukan sekali dalam setahun, tetapi prosesnya dilakukan sepanjang tahun terutama dalam memantau unjuk kerja guru dalam mengimplementasikan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Kegiatan penilaian kinerja guru diawali dengan kegiatan evaluasi diri yang dilaksanakan pada awal semester. Rentang waktu antara pelaksanaan kegiatan evaluasi diri dan kegiatan penilaian kinerja guru adalah semester. Di dalam rentang waktu tersebut, guru wajib melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk memperoleh pembinaan keprofesiannya sebelum mengikuti penilaian kinerja guru (Suratno & Hary, 2010).

##### **a) Periode Kegiatan Evaluasi**

Diri Evaluasi diri ini dilakukan untuk memperoleh profil kompetensi guru yang bermanfaat sebagai salah satu dasar bagi kepala sekolah/madrasah dan/atau koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk merencanakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan yang harus dilaksanakan guru. Evaluasi diri dan penyusunan rencana pengembangan keprofesian berkelanjutan dilaksanakan dalam kurun waktu 4 - 6 minggu di awal semester yang telah ditetapkan. Dokumen evaluasi diri guru dan rencana pengembangan keprofesian berkelanjutan individu guru dapat dilihat dalam Panduan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (Format 1 Evaluasi Diri Guru dan Rencana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). Bagi guru yang mutasi di pertengahan tahun ajaran, evaluasi dirinya dapat



diperoleh/menggunakan hasil evaluasi diri yang dilaksanakan di sekolah asal (Louis & Lee, 2016).

#### b) Periode Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru dilakukan di akhir rentang waktu 2 semester setelah melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagaimana telah direncanakan. Penilaian kinerja guru ini harus dilaksanakan dalam waktu 4 - 6 minggu di akhir rentang waktu 2 semester. Hasil penilaian kinerja ini digunakan sebagai dasar usulan penetapan angka kredit tahunan guru kepada tim penilai angka kredit. Hasil penilaian kinerja di akhir rentang waktu 2 semester ini juga digunakan sebagai salah satu dasar pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan untuk rentang waktu 2 semester berikutnya disamping hasil evaluasi diri yang harus dilakukan secara periodik sebagaimana telah dijelaskan di atas (Louis & Lee, 2016).

### **2) Metode penilaian kinerja guru**

Mengacu kepada Permenegpan dan RB No. 16 Tahun 2009, terdapat 3 (tiga) kelompok guru yang wajib dinilai kinerjanya, yaitu:

#### a) Guru Mata Pelajaran/Guru Kelas

Pelaksanaan penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran dilakukan melalui pengamatan dan pemantauan. Pengamatan adalah kegiatan untuk menilai kinerja guru sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan proses pembelajaran. Sedangkan pemantauan adalah kegiatan untuk menilai kinerja guru melalui pemeriksaan dokumen, wawancara dengan guru yang dinilai, dan/atau wawancara dengan warga sekolah. Pengamatan kegiatan pembelajaran dapat dilakukan di kelas dan/atau di luar kelas tanpa harus mengganggu proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil analisis bukti-bukti baik yang berbentuk dokumen perencanaan maupun dokumen tambahan lain serta hasil catatan pengamatan maupun hasil wawancara dengan peserta didik, orang tua dan teman guru, penilai menetapkan apakah indikator kinerja tugas utama secara utuh terukur atau teramati dengan cara membandingkan hasil analisis dan/atau catatan

tersebut dengan rubrik penilaian yang merupakan bagian dari instrumen penilaian kinerja guru.

b) Guru BK/Konselor

Pelaksanaan penilaian kinerja guru BK/Konselor dilakukan dengan pengamatan dan/atau pemantauan. Pengamatan adalah kegiatan penilaian terhadap pelaksanaan layanan BK (layanan klasikal, layanan bimbingan kelompok, dan/atau layanan konseling kelompok tidak termasuk layanan konseling individual). Sedangkan pemantauan adalah kegiatan penilaian melalui pemeriksaan dokumen, wawancara dengan guru BK/Konselor dan/atau wawancara dengan warga sekolah. Khusus untuk layanan konseling individual, pemantauan dilakukan melalui transkrip pelaporan layanan.

Pengamatan kegiatan pembimbingan dapat dilakukan selama proses pembimbingan baik yang dilakukan dalam kelas maupun di luar kelas, baik pada saat pembimbingan individu maupun kelompok. Sama halnya dengan penilaian kinerja guru kelas/mata pelajaran, penilaian kinerja guru BK/Konselor juga dilakukan dengan cara membandingkan hasil analisis dokumen perencanaan maupun dokumen pendukung lainnya serta catatan hasil pengamatan maupun hasil wawancara dengan peserta didik, orang tua dan teman guru tersebut dengan rubrik penilaian yang telah tersedia dalam paket instrumen penilaian kinerja.

c) Guru dengan Tugas Tambahan yang Relevan

Metode pelaksanaan penilaian kinerja bagi guru dengan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah / madrasah sama dengan metode pelaksanaan penilaian kinerja pembelajaran / pembimbingan. Perbedaannya terletak pada pelaksanaan penilaian kinerja yang mencakup 2 kegiatan penilaian kinerja yang terdiri dari kegiatan pembelajaran/pembimbingan dan penilaian kinerja tugas tambahan. Sedangkan nilai penilaian kinerja merupakan penjumlahan dari prosentase yang telah ditetapkan dari nilai dua kegiatan penilaian kinerja tersebut (Louis & Lee, 2016).

### 3.3 Instrumen dan Aplikasi PKG

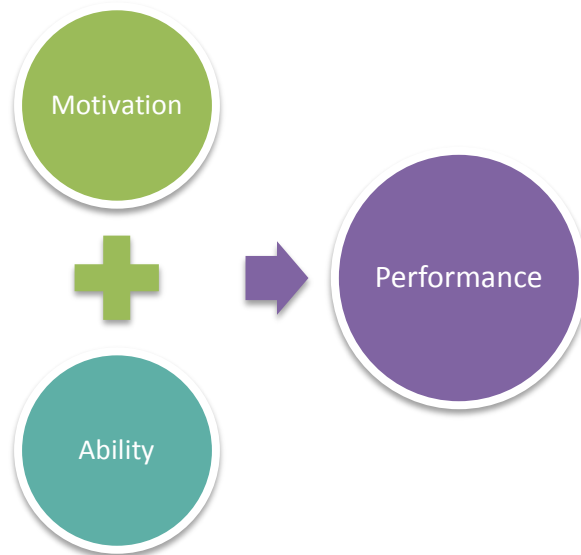
Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan (lembar) observasi (Derrington & Campbell, 2015). Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain (individu) melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Kategori dibuat dalam bentuk rentangan mulai dari yang tertinggi sampai terendah. Rentangan ini dapat disimbolkan melalui huruf (A, B, C, D) atau angka (4, 3, 2, 1), atau berupa kata-kata, mulai dari tinggi, sedang, kurang, rendah, dan sebagainya (Nanang, 2013:60).

Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami (sebenarnya) maupun situasi buatan (Derrington & Campbell, 2015). Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Tentu saja penilai harus terlebih dahulu mempersiapkan lembaran-lembaran yang berisi aspek-aspek yang hendak dinilai. Dalam lembaran tersebut terdapat kolom di sebelah aspek yang hendak dinilai, di mana penilai dapat memberikan catatan atau penilaian mengenai kuantitas dan/atau kualitas aspek yang dinilai. Penilaian dapat diberikan dalam bentuk tanda cek (√).

Lembar penilaian observasi juga dapat dibuat dalam bentuk yang tidak terstruktur (Moeheriono, 2012:6). Maksudnya penilai (observer) tidak memberikan tanda cek, namun menuliskan catatan mengenai kondisi aspek yang diamati. Hal ini biasanya dilakukan apabila hal-hal yang diamati memang belum dapat dipastikan seperti apa dan bagaimana kemunculannya. Sebagai contoh, penilaian terhadap kemampuan seorang guru baru dalam mengelola kelas. Meskipun kisi-kisi pengelolaan kelas telah jelas, akan tetapi bisa saja guru baru yang dinilai tersebut memunculkan perilaku yang tidak terprediksi dalam menghadapi para siswa di kelas. Hal ini dilakukan

terutama bila penilai menggunakan pendekatan kualitatif (Mangkunegara, 2005:17).

Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk menilai kualitas kinerja guru menurut Schon (1987) dalam Sartain & Brown (2011:56) yaitu:



**Gambar 3.1 Formula Penilaian Kualitas Guru (Schon dalam Sartain & Brown, 2011)**

Dari formula tersebut dapat dikatakan bahwa, motivasi dan abilitas adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

### **1. Motivasi**

Motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan individu. Menurut Stoner (Hill & Umland, 2011) motivasi diartikan sebagai faktor-faktor penyebab yang menghubungkan dengan sesuatu dalam perilaku seseorang. Menurut Ho & Kane (2013: 35) sesuatu tersebut adalah dorongan berbagai kebutuhan hidup individu dari mulai kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan insentif keuangan sebagaimana dikemukakan Laine (2011:56), pendekatan standar kerja sebagaimana dijelaskan oleh Denielson (2013), dan pendekatan analisis pekerjaan dan struktur penggajian (*job analysis and wage structure approach*) yaitu mengklasifikasikan sikap, skill, dan pengetahuan dalam usaha untuk mempertemukan kemampuan dan skill individu dengan persyaratan pekerjaan.

Analisis tugas adalah suatu proses pengukuran sikap pegawai dan penetapan tingkat pentingnya pekerjaan untuk menetapkan keputusan kompensasi. Berdasarkan pendekatan di atas, maka di kalangan para guru, jabatan guru dapat dipandang secara aplikatif sebagai salah satu cara dalam memotivasi (pemotivasi) para guru untuk meningkatkan kemampuannya.

## **2. Abilitas**

Abilitas adalah faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, abilitas berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu. Menurut Honig (2012); Ho (2013); & Rusman (2016), skill dan abilitas adalah dua hal yang saling berhubungan. Abilitas seseorang dapat dilihat dari skill yang diwujudkan melalui tindakannya. Berkenaan dengan abilitas dalam arti kecakapan guru A (sangat baik).

Lebih lanjut Rusman (2016) menjelaskan bahwa, "Kecakapan profesional guru menunjuk pada suatu tindakan kependidikan yang berdampak positif bagi proses belajar dan perkembangan pribadi siswa". Bentuk tindakan dalam pendidikan dapat berwujud keterampilan mengajar (*teaching skills*) sebagai akumulasi dari pengetahuan (*knowledge*) yang diperoleh para guru pada saat menempuh pendidikan seperti di SPG, PGSD, atau sejenisnya.

## **3. Kinerja**

Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran/KBM, dan melakukan penilaian hasil belajar. Hubungan alur kinerja, motivasi, dan abilitas guru dapat digambarkan sebagai berikut (Marsh & Huguet, 2015):



**Gambar 3.2 Alur Kinerja, Motivasi dan Abilitas Guru (Marsh & Huguët, 2015)**

### 3.4 Guru Ideal berdasarkan Standart PKG

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan teacher performance assessment instrument yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi (Punrich, 2003): (1) rencana pembelajaran (teaching plans and materials) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (classroom procedure), dan (3) hubungan antar pribadi (interpersonal skill).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu (Derrington & Campbell, 2015):

#### 1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari (Sarimaya, 2008:35):

- a. Identitas Silabus
- b. Stándar Kompetensi (SK)

- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran
- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen (Sarimaya, 2008:37):

- a. Identitas RPP
- b. Stándar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi dasar (KD)
- d. Indikator
- e. Tujuan pembelajaran
- f. Materi pembelajaran
- g. Metode pembelajaran
- h. Langkah-langkah kegiatan
- i. Sumber pembelajaran
- j. Penilaian

## **2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran**

Menurut Taylor & Tyler (2012) kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

### **a. Pengelolaan Kelas**

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan

disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberi- kan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

#### b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran (Marsh & Huguet, 2015).

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual (Derrington & Campbell, 2015).

Tatapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan Miles & Saldana (2013:168) menjelaskan bahwa guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

#### c. Penggunaan Metode Pembelajaran



Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Nanang (2013:74), "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai".

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

### **3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran**

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya (Daryanto, 2013:105). Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa .

Dalam PAP ada passing grade atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran. Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan (Daryanto, 2013:134).

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya (Mulyasa, 2013:90).

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar. Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu (Honig, 2012):

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.

- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan (Murphy & Heck, 2013).

Abilitas dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Abilitas seorang guru secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan melalui delapan keterampilan mengajar (teaching skills), yakni:

### **1. Keterampilan Bertanya (Questioning skills)**

Dalam proses pembelajaran, bertanya memainkan peranan penting, hal ini dikarenakan pertanyaan yang tersusun dengan baik dan teknik melontarkan pertanyaan yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap siswa, yaitu:

- a. Meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan pembelajaran.
- b. Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu siswa terhadap sesuatu masalah yang sedang dibicarakan.
- c. Mengembangkan pola pikir dan cara belajar aktif dari siswa, karena pada hakikatnya berpikir itu sendiri sesungguhnya adalah bertanya.

d. Menuntun proses berpikir siswa, sebab pertanyaan yang baik akan membantu siswa agar dapat menentukan jawaban yang baik.

e. Memusatkan perhatian siswa terhadap masalah yang sedang dibahas.

Pertanyaan yang baik menurut Uzer Usman (1992: 67) adalah:

a. Jelas dan mudah dimengerti oleh siswa.

b. Berikan informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan.

c. Difokuskan pada suatu masalah atau tugas tertentu.

d. Berikan waktu yang cukup kepada siswa untuk berpikir sebelum menjawab pertanyaan.

e. Berikan pertanyaan kepada seluruh siswa secara merata.

f. Berikan respon yang ramah dan menyenangkan sehingga timbul keberanian siswa untuk menjawab dan bertanya.

g. Tuntunlah jawaban siswa sehingga mereka dapat menemukan sendiri jawaban yang benar.

## **2. Keterampilan Memberi Penguatan (*Reinforcement Skills*)**

Penguatan adalah segala bentuk respon apakah bersifat verbal (diungkapkan dengan kata-kata langsung seperti: bagus, pintar, ya, betul, tepat sekali, dan sebagainya), maupun nonverbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan, dan sebagainya) merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku guru terhadap tingkah laku siswa yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik (*feedback*) bagi siswa atas perbuatannya sebagai suatu tindak dorongan atau koreksi.

*Reinforcement* dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan ganjaran atau membesarkan hati siswa agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi pembelajaran. Tujuan dari pemberian penguatan ini adalah untuk:

(1) Meningkatkan perhatian siswa terhadap pembelajaran.

(2) Merangsang dan meningkatkan motivasi belajar.

(3) Meningkatkan kegiatan belajar dan membina tingkah laku siswa yang produktif.

Ada 4 cara dalam memberikan penguatan (*reinforcement*) yaitu:

- a. Penguatan kepada pribadi tertentu. Penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan, yaitu dengan cara menyebutkan namanya, sebab bila tidak jelas akan tidak efektif.
- b. Penguatan kepada kelompok siswa, yaitu dengan memberikan penghargaan kepada kelompok siswa yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik.
- c. Pemberian penguatan dengan cara segera. Penguatan seharusnya diberikan sesegera mungkin setelah muncul tingkah laku/respon siswa yang diharapkan. Penguatan yang ditunda cenderung kurang efektif.
- d. Variasi dalam penggunaan. Jenis penguatan yang diberikan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena akan menimbulkan kebosanan, dan lama kelamaan akan kurang efektif.

### **3. Keterampilan Mengadakan Variasi**

Variasi stimulus adalah suatu kegiatan guru dalam konteks proses interaksi pembelajaran yang ditujukan untuk mengatasi kejenuhan siswa, sehingga dalam situasi belajar mengajar, siswa menunjukkan ketekunan, antusiasme serta penuh partisipasi. Tujuan dan manfaat variation skills adalah untuk (Ho & Kane, 2013:88):

- a. Menimbulkan dan meningkatkan perhatian siswa kepada aspek-aspek pembelajaran yang relevan.
- b. Memberikan kesempatan berkembangnya bakat yang dimiliki siswa
- c. Memupuk tingkah laku yang positif terhadap guru dan sekolah dengan berbagai cara mengajar yang lebih hidup dan lingkungan belajar yang lebih baik.
- d. Memberi kesempatan kepada siswa untuk memperoleh cara menerima pelajaran yang disenangi.

Ada tiga prinsip penggunaan *variation skills* yang perlu diperhatikan guru yaitu (Ho & Kane, 2013:90):

- a. Variasi hendaknya digunakan dengan suatu maksud tertentu yang relevan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Variasi harus digunakan secara lancar dan berkesinambungan sehingga tidak akan merusak perhatian siswa dan tidak mengganggu kegiatan pembelajaran.
- c. Direncanakan secara baik, dan secara eksplisit dicantumkan dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

#### **4. Keterampilan Menjelaskan (*Explaining skills*)**

Keterampilan menjelaskan dalam pembelajaran adalah penyajian informasi secara lisan yang diorganisasi secara sistematis untuk menunjukkan adanya hubungan yang satu dengan lainnya, misalnya sebab dan akibat. Penyampaian informasi yang terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan. Pemberian penjelasan merupakan aspek yang sangat penting dari kegiatan guru dalam berinteraksi dengan siswa di dalam kelas. Tujuan pemberian penjelasan dalam pembelajaran adalah (Moeheriono, 2012:105):

- (1) membimbing siswa untuk dapat memahami konsep, hukum, dalil, fakta, dan prinsip secara objektif dan bernalar;
- (2) melibatkan siswa untuk berfikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan;
- (3) mendapatkan balikan dari siswa mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman siswa; dan
- (4) membimbing siswa untuk menghayati dan mendapat proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam memecahkan masalah.

Komponen-komponen dalam Menjelaskan (*explaining skills*) antara lain :

- 1) Merencanakan Penjelasan yang dilakukan guru perlu direncanakan dengan baik, terutama yang berkenaan dengan isi materi dan siswa itu sendiri. Isi materi meliputi analisis masalah secara keseluruhan, penentuan jenis

hubungan yang ada di antara unsur-unsur yang dikaitkan dengan penggunaan rumus, hukum, generalisasi yang sesuai dengan hubungan yang telah ditentukan. Hal-hal yang berhubungan dengan siswa hendaknya diperhatikan perbedaan individual tiap siswa baik itu usia, tugas perkembangan, jenis kelamin, kemampuan, interes, latar belakang sosial budaya, bakat, dan lingkungan belajar anak.

- 2) Penyajian Suatu Penjelasan Penyajian suatu penjelasan dapat ditingkatkan hasilnya dengan memperhatikan hal-hal berikut ini:
  - a) Kejelasan. Penjelasan hendaknya diberikan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh siswa, hindari penggunaan kata yang tidak perlu.
  - b) Penggunaan Contoh dan Ilustrasi. Memberikan penjelasan sebaiknya menggunakan contoh-contoh yang ada hubungannya dengan sesuatu yang dapat ditemui oleh siswa dalam kehidupan sehari-hari (kontekstual).
  - c) Pemberian Tekanan. Dalam memberikan penjelasan guru harus memusatkan perhatian siswa kepada masalah/topik utama dan mengurangi informasi yang tidak terlalu penting.
  - d) Penggunaan Balikan. Guru hendaknya memberikan kesempatan kepada siswa untuk menunjukkan pemahaman, keraguan, atau ketidakmengertian siswa ketika penjelasan itu diberikan.

## **5. Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran (*Set Induction and Closure Skills*)**

Membuka pelajaran (*set insuction*) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan pra-kondisi bagi siswa agar mental maupun perhatiannya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya, sehingga usaha tersebut akan memberikan efek yang positif terhadap kegiatan belajar. Menutup pelajaran (*closure*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang

telah dipelajari oleh siswa, mengetahui tingkat pencapaian siswa dan tingkat keberhasilan guru dalam proses pembelajaran.

Komponen membuka dan menutup pelajaran sebagaimana dijelaskan M. Uzer Usman (1992: 85) adalah sebagai berikut:

a. Membuka Pelajaran

Membuka Pelajaran, komponennya meliputi:

- 1) Menarik perhatian siswa. Gaya mengajar, penggunaan media pembelajaran atau pola interaksi yang bervariasi.
- 2) Menimbulkan motivasi, disertai kehangatan dan keantusiasan, menimbulkan rasa ingin tahu, mengemukakan ide yang bertentangan dan memperhatikan minat atau interest siswa.
- 3) Berberi acuan melalui berbagai usaha, seperti mengemukakan tujuan pembelajaran dan batas-batas tugas, menyarankan langkah-langkah yang akan dilakukan, mengingatkan masalah pokok yang akan dibahas dan mengajukan beberapa pertanyaan.
- 4) Memberikan apersepsi (memberikan kaitan antara materi sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari) sehingga materi yang dipelajari merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisah-pisah.

b. Menutup Pelajaran.

Dalam menutup pelajaran, cara yang harus dilakukan guru adalah:

- 1) Meninjau kembali penguasaan materi pokok dengan merangkum atau menyimpulkan hasil pembelajaran.
- 2) Melakukan evaluasi. Bentuk evaluasi yang dilakukan oleh guru antara lain adalah mendemonstrasikan keterampilan, mengaplikasikan ide baru pada situasi lain, mengeksplorasi pendapat siswa sendiri dan memberikan soal-soal tertulis.

## **6. Keterampilan Membimbing Diskusi Kelompok Kecil**

Diskusi kelompok adalah suatu proses yang teratur yang melibatkan sekelompok siswa dalam interaksi tatap muka yang informal dengan berbagai pengalaman atau informasi, pengambilan kesimpulan dan pemecahan



masalah. Siswa berdiskusi dalam kelompok-kelompok kecil di bawah bimbingan guru atau temannya untuk berbagi informasi, pemecahan masalah atau pengambilan keputusan.

Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru dalam membimbing diskusi kelompok yaitu:

- a. Memusatkan perhatian siswa pada tujuan dan topik diskusi, dengan cara merumuskan tujuan dan topik yang akan dibahas pada awal diskusi, kemukakan masalah-masalah khusus, catat perubahan atau penyimpangan diskusi dari tujuan dan merangkum hasil diskusi.
- b. Memperjelas masalah, untuk menghindari kesalahpahaman dalam memimpin diskusi seorang guru perlu memperjelas atau menguraikan permasalahan, meminta komentar siswa, dan menguraikan gagasan siswa dengan memberikan informasi tambahan agar kelompok peserta diskusi memperoleh pengertian yang lebih jelas.
- c. Menganalisis pandangan siswa. Adanya perbedaan pendapat dalam diskusi, menuntut seorang guru harus mampu menganalisis dengan cara memperjelas hal-hal yang disepakati dan hal-hal yang perlu disepakati di samping meneliti apakah suatu alasan mempunyai dasar yang kuat.
- d. Meningkatkan urunan siswa, yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menantang, memberikan contoh dengan tepat, dan memberikan waktu untuk berpikir dan memberikan urun pendapat siswa dengan penuh perhatian.
- e. Memberikan kesempatan untuk berpartisipasi, dilakukan dengan cara memancing pertanyaan siswa yang enggan berpartisipasi, memberikan kesempatan pada siswa yang belum bertanya (diam) terlebih dahulu, mencegah monopoli pembicaraan, dan mendorong siswa untuk berkomentar terhadap pertanyaan temannya.
- f. Menutup diskusi, yaitu membuat rangkuman hasil diskusi, menindaklanjuti hasil diskusi dan mengajak siswa untuk menilai proses maupun hasil diskusi.

- g. Hal-hal yang perlu dihindari yaitu mendominasi/monopoli pembicaraan dalam diskusi, membiarkan terjadinya penyimpangan dalam diskusi.

## **7. Keterampilan Mengelola Kelas**

Pengelolaan kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya bila terjadi gangguan dalam proses pembelajaran, seperti penghentian perilaku siswa yang memindahkan perhatian kelas, memberikan ganjaran bagi siswa yang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas atau penetapan norma kelompok yang produktif. Komponen-komponen dalam mengelola kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal, seperti menunjukkan sikap tanggap, memberikan perhatian, memusatkan perhatian kelompok, memberikan petunjuk yang jelas, menegur bila siswa melakukan tindakan menyimpang, memberikan penguatan (*reinforcement*).
- 2) Keterampilan yang berhubungan dengan pengembalian kondisi belajar yang optimal, yaitu berkaitan dengan respon guru terhadap gangguan siswa yang berkelanjutan dengan maksud agar guru dapat melakukan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal. Guru dapat menggunakan strategi:
  - a) Modifikasi tingkah laku. Guru hendaknya menganalisis tingkah laku siswa yang mengalami masalah/kesulitan dan berusaha memodifikasi tingkah laku tersebut dengan mengaplikasikan pemberian penguatan secara sistematis.
  - b) Guru menggunakan pendekatan pemecahan masalah kelompok dengan cara memperlancar tugas-tugas melalui kerjasama di antara siswa dan memelihara kegiatan-kegiatan kelompok.
  - c) Menemukan dan memecahkan tingkah laku yang menimbulkan masalah. Di samping dua jenis keterampilan di atas, hal lain yang perlu diperhatikan oleh guru dalam pengelolaan kelas adalah menghindari

campur tangan yang berlebihan, menghentikan penjelasan tanpa alasan, ketidaktepatan memulai dan mengakhiri kegiatan, penyimpangan, dan sikap yang terlalu membingungkan.

## **8. Keterampilan Pembelajaran Perseorangan**

Pembelajaran ini terjadi bila jumlah siswa yang dihadapi oleh guru terbatas yaitu antara 3-8 orang untuk kelompok kecil, dan seorang untuk perseorangan. Hakikat pembelajaran perseorangan adalah:

- a. Terjadinya hubungan interpersonal antara guru dengan siswa dan juga siswa dengan siswa.
- b. Siswa belajar sesuai dengan kecepatan dan kemampuan masing-masing.
- c. Siswa mendapat bantuan dari guru sesuai dengan kebutuhannya.
- d. Siswa dilibatkan dalam perencanaan kegiatan pembelajaran.

Peran guru dalam pembelajaran perseorangan ini adalah sebagai organisator, nara-sumber, motivator, fasilitator, konselor dan sekaligus sebagai peserta kegiatan. Komponen-komponen yang perlu dikuasai guru berkenaan dengan pembelajaran perseorangan ini adalah:

- a. Keterampilan mengadakan pendekatan secara pribadi.
- b. Keterampilan mengorganisasi.
- c. Keterampilan membimbing dan memudahkan belajar, yaitu memungkinkan guru membantu siswa untuk maju tanpa mengalami frustrasi. Hal ini dapat dicapai bagi guru yang memiliki keterampilan dalam memberikan penguatan dan mengembangkan supervisi.
- d. Keterampilan merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, mencakup membantu siswa menetapkan tujuan dan menstimulasi siswa untuk mencapai tujuan tersebut, merencanakan kegiatan pembelajaran bersama siswa yang mencakup kriteria keberhasilan, langkah-langkah kegiatan pembelajaran, waktu serta kondisi belajar, bertindak sebagai supervisor dan membantu siswa menilai pencapaiannya sendiri.

### 3.5 Ringkasan

Salah satu tugas manajer atau kepala sekolah terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja/ prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja guru serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Sehubungan dengan hal di atas, maka penilaian kinerja guru harus berdasarkan Standar Kompetensi Guru. Dalam bukunya yang berjudul Guru sebagai Profesi, Suparlan mengatakan bahwa standar kompetensi guru dapat diartikan sebagai "suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan".

Lebih lanjut dinyatakan bahwa Standar Kompetensi Guru adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan. Berdasarkan pengertian tersebut, standar kompetensi guru dibagi dalam tiga komponen yang saling terkait, yaitu:

- a) Pengelolaan pembelajaran
- b) Pengembangan profesi, dan
- c) Penguasaan akademik.

Ketiga komponen standar kompetensi guru tersebut, masing-masing terdiri atas beberapa kompetensi, komponen pertama terdiri atas empat kompetensi, komponen kedua memiliki satu kompetensi, dan komponen ketiga terdiri atas dua kompetensi. Dengan demikian, ketiga komponen tersebut secara keseluruhan meliputi 7 (tujuh) kompetensi dasar, yaitu:

- a) Penyusunan rencana pembelajaran
- b) Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar
- c) Penilaian prestasi belajar peserta didik
- d) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik

- e) Pengembangan profesi
- f) Pemahaman wawasan kependidikan
- g) Penguasaan bahan kajian akademik sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan

Sasaran sasaran dan penilaian kinerja guru sebagai berikut:

- a) Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja guru maupun kinerja organisasi.
- b) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para guru melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- c) Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh guru, mutu dan baku yang harus dicapai.

Menemukan potensi guru yang berhak memperoleh promosi, dan mendasarkan hasil diskusi antara guru dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal lainnya, seperti imbalan. Jadi, penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Dalam organisasi pencapaian sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya sangat bergantung kepada para pelaksanaannya, yaitu para guru.

## **BAB IV.**

### **BUDAYA KERJA**

#### **4.1 Pengertian Budaya Kerja**

Budaya berasal dari bahasa sansakerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Arifin, 2010). Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (*latin-cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*).

Budaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai disini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia. Nawawi (2003:3) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi.

Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000). Sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat.

Pada bagian lain Sofo. F (2003) memandang budaya sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi. Dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi. Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan

satuan kerja menurut Newstorm, JW dan Keith Davis (1993) budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya, dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya.

Tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan (Triguno, 2004). Secara sederhana kerja didefinisikan sebagai segala aktivitas manusia mengerahkan energi bio-psiko-spiritual dirinya dengan tujuan memperoleh hasil tertentu (Sinamo. JH, 2002).

Menurut Hasibuan (2000) kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Kerja perlu diartikan sebagai kegiatan luhur manusia. Bukan saja karena kerja manusia dapat bertahan hidup tetapi juga kerja merupakan penciptaan manusia terhadap alam sekitarnya menjadi manusiawi. Dengan demikian kerja juga merupakan realisasi diri. (S. Poepowardojo, 1985).

Edgar H.Schein (2010:18) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggotaanggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah- masalah tersebut. Selanjutnya Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adatistiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/ pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Pada hakikatnya bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). Budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi.

Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja. (Triguno, 2004) Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Triguno, 1996 (dalam Prasetya, 2001).

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, member inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Sulaksono, (2002) budaya kerja adalah ‘*the way we are doing here*’ artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa akhir” atau “terus menerus”. Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan



didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Tri Guno, 2004).

Biech (dalam Triguno, 2004) bahwa semuanya mempunyai arti proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan SDM itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui. Dari berbagai pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik :

1. Meningkatkan jiwa gotong royong
2. Meningkatkan kebersamaan
3. saling terbuka satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan
6. Membangun komunikasi yang lebih baik
7. Meningkatkan produktivitas kerja
8. Tanggap dengan perkembangan dunia luar, dll.

Budaya Kerja pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja. Nilai-nilai itu dapat berasal dari adat kebiasaan, ajaran agama, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat. Dari definisi tersebut, rasanya jelas bahwa seseorang yang memiliki budi pekerti, taat pada agama, dan memiliki nilai-nilai luhur akan mempunyai kinerja yang baik dalam arti mau bekerja

keras, jujur, anti KKN, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi.

Ada beberapa nilai-nilai yang mendasari kehidupan kerja seseorang, yaitu :

- 1) Nilai-Nilai Sosial, yang terdiri dari Nilai Kemanusiaan, Keamanan, Kenyamanan, Persamaan, Keselarasan, Efisiensi, Kepraktisan;
- 2) Nilai-Nilai Demokratik , yang terdiri dari Kepentingan Individu, Kepatuhan, Aktualisasi Diri, Hak-Hak Minoritas, Kebebasan/Kemerdekaan, Ketepatan, Peningkatan;
- 3) NilaiNilai Birokratik, yang meliputi Kemampuan Teknik, Spesialisasi, Tujuan Yg Ditentukan, Lugas Dalam Tindakan, Rasional, Stabilitas, Tugas Terstruktur;
- 4) Nilai-Nilai Profesional, termasuk Keahlian, Wewenang Memutuskan, Penolakan Kepentingan Pribadi, Pengakuan Masyarakat, Komitmen Kerja, Kewajiban Sosial, Pengaturan Sendiri, Manfaat Bagi Pelanggan, Disiplin;
- 5) Nilai-Nilai Ekonomik, yaitu Rasional, Ilmiah, Efisiensi, Nilai Terukur dengan Materi, Campur Tangan Minimal, Tergantung Kekuatan Pasar.

Kedisiplinan adalah fungsi operasional dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi disiplin kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Secara operasional “diciplin” dapat dijelaskan sebagai berikut: Kata disiplin berasal dari bahasa Inggris “Disciplin” artinya “tata tertib” atau ketertiban, yang secara jelas sebagai berikut:

Disiplin adalah peraturan yang dilakukan dengan tegas dan ketat, tidak saja disiplin itu menghendaki dilaksanakannya dengan segala peraturan secara teliti dan murni bahkan hal-hal yang sekecil apapun tak boleh di kesampingkan atau keharusan yang dijatuhkan kepada hukuman kepada siapapun yang berani melanggar atau mengabaikan peraturan yang keras dan mutlak tidak dapat ditawar (Handoko, 2000:208). Pengertian di atas menekankan bahwa disiplin itu menghendaki dilaksanakannya segala peraturan yang ada serta apabila terjadi pelanggaran haruslah diambil tindakan yang berupa hukuman atau sanksi yang tegas dan tidak dapat ditawar.

Hani T. Handoko (2000:214) , Menjelaskan “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”. “Disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”. Unsur-unsur yang terikat dalam disiplin kerja adalah peraturan, pedoman, sanksi, hukuman, kesadaran dan kesediaan, mentaati serta memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan disiplin kerja adalah bentuk kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menghargai, patuh, dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak serta mau menerima sanksi atas tindakan yang dilakukan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasional atau Institusi. Kedisiplinan adalah syarat mutlak bagi setiap kita yang akan membangun sebuah kebiasaan baru. Setiap manusia baru akan memiliki sebuah kebiasaan baru ketika dia secara disiplin melakukan hal tersebut secara terus-menerus tidak pernah terputus selama sedikitnya 30 –90 hari.

Telah dikemukakan bahwa pembinaan disiplin tenaga guru dapat dikembangkan dengan cara kepemimpinan yang dapat dijadikan panutan atau teladan bagi para bawahan. Di depan selalu memberikan teladan, di tengah selalu membangkitkan semangat dan kegairah kerja, dan di belakang selalu bertindak sebagai motivator sesuai semboyan Ki Hajar Dewantoro “Ing

Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani sebagaimana sering dijadikan prinsip seorang guru. Mengenai disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di atur dalam PP 30/1980

Petaturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil diperlukan untuk membina Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat agar tetap setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, dan berhasil guna, sadar akan tanggungjawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dalam pembangunan.

Menurut PP Nomor 30/1980, tentang Peraturan Disiplin Pengawas Negeri Sipil mengatur tiga hal, yaitu:

- 1) Kewajiban yang harus ditaati oleh setian pegawai Negeri sipil.
- 2) Larangan yang tidak boleh dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.
- 3) Sanksi yang akan dijatuhkan apabila Pegawai Negeri Sipil tidak mentaati kewajiban dan melanggar.

Oleh karena itu, apabila organisasi kerja ingin membina disiplin kerja para tenaga pendidik agar datang tepat waktunya, hendaknya pimpinan berusaha datang selalu tepat waktu dengan penuh konsekuensi. Dalam memakai seragam (trademark) ditonjolkan untuk sekolahannya dan sebagainya, semuanya harus dipatuhi terlebih dahulu oleh pimpinan, khususnya para pimpinan yang berhubungan langsung dengan para guru yang nantinya akan diikuti oleh murid sebagai objek tugasnya sehari-hari. Karena guru adalah awal anak mengenal atau berinteraksi dengan orang lain. Ungkapan digugu dan ditiru sudah mendarah daging bagi bangsa tercinta ini, maka siapapun yang memilih profesi ini harus memberikan keteladanan bagi anak didik.

Kecerobohan pimpinan dalam bertindak dan berperilaku sehari-hari tidak mustahil akan memberikan dampak merembet kepada para tenaga pendidik dalam jangka pendek, yang pada akhirnya akan diikuti oleh anak didiknya. Tindakan iseng mungkin juga akan mengakibatkan hal-hal yang kurang

menguntungkan sekolah. Barulah pimpinan sadar bahwa tindakannya diikuti oleh para bawahan dan untuk mengubah sangatlah memerlukan alokasi waktu yang panjang, tidak bisa begitu saja. Atasan adalah cermin bawahan, tindakan positif yang dilakukannya setiap saat, lambat laun akan diikuti oleh para bawahan. Demikian pula tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan norma-norma tenaga pendidik, dalam waktu singkat anak buah akan menirunya. Apalagi bagi para guru angkatan muda yang mudah menyesuaikan dengan lingkungan dan yang dianggapnya memiliki perbedaan yang cukup besar.

Tujuan utama pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para guru yang melanggar norma-norma pegawai negeri sipil khususnya tenaga kependidikan adalah memperbaiki dan mendidik para anak didik yang melakukan pelanggaran disiplin. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah atau pengawas yang menghukum wajib mengadakan penelitian terlebih dahulu dengan metode dan teknik yang memiliki validitas dan tingkat reliabilitas yang tinggi atas tindakan dan praduga pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima. Termasuk pelanggaran disiplin adalah setiap pola perilaku untuk memberbanyak, mengedarkan, mempertontonkan, menempelkan, menawarkan, menyimpan, memiliki tulisan atau rekaman yang berisi anjuran atau hasutan untuk melanggar peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Disiplin kerja guru adalah merupakan sikap mental yang terbentuk melalui proses tingkah laku baik untuk perorangan maupun kelompok terkait dengan peraturan dan ketentuan atau etika dan kaidah yang berlaku, menjunjung tinggi prakarsa dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan wewenang. Jadi disiplin kerja guru adalah merupakan sikap patuh dan taat pada peraturan dan ketentuan atau etika dan kaidah yang berlaku.

Guru merupakan tenaga professional yang mempunyai tugas khusus untuk mendidik dan mengajar kepada siswanya di sekolah. Oleh karenanya

seorang guru dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya. Kaitan dengan ini Supriadi, Dedi (2003) mengemukakan bahwa :

“Seorang guru yang profesional dituntut untuk meningkatkan wawasan serta pengetahuannya di bidang pendidikan dan ilmu-ilmu penunjang umumnya dan proses belajar mengajar. Hanya dengan cara ini guru dapat lebih baik dan dapat lebih yakin bahwa setiap kegiatan belajar-mengajar yang dikelolanya itu dan sekaligus perwujudan interaksi pendidikan. Lebih jelas lagi seorang guru harus selalu sadar untuk berupaya”.

## **4.2 Nilai-nilai Budaya Kerja**

Falsafah negara, bangsa dan masyarakat Indonesia telah jelas dimuat dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yang kita namakan Pancasila. Nilai-nilai luhur yang terkandung di dalamnya merupakan cermin nilai-nilai luhur yang hidup di masyarakat. Dalam menghadapi tantangan apapun, hakikat nilai-nilai luhur tersebut tidak bisa berubah, yang berubah adalah nilai-nilai instrumental yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Untuk itu kualitas SDM dituntut responsif atau peka, penuh prakarsa, bersikap proaktif, terampil, mandiri, disiplin, integritas tinggi dan lain-lain (Mangkunegara, 2010:15).

Implementasi nilai-nilai luhur Pancasila dalam organisasi menuntut perubahan cara komunikasi, dan yang biasa dilakukan secara vertikal dari atas ke bawah, menjadi hubungan lebih horisontal dan partisipatif. Demikian juga gaya kepemimpinan menjadi lebih banyak mengajak daripada memerintah, memberikan keteladanan, mendorong dan memberikan kepercayaan lebih besar kepada bawahan. Fadel (2009:7) menambahkan sebagai konsekuensi gaya partisipatif tersebut maka dalam pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dan mufakat. Dengan gaya manajemen seperti tersebut di atas akan mendorong bawahan menjadi lebih merasa ikut memiliki, ikut bertanggung jawab dan mawas diri. Hal ini sangat

penting bagi pengembangan SDM agar mampu memberikan sumbangan kerja yang terbaik atau optimal bagi manajemen.

Dengan masuknya nilai-nilai budaya dalam manajemen diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas SDM, kualitas cara kerja dan kualitas produknya. Mengenai kualitas produk dapat diukur dari beberapa aspek antara lain Kesesuaian dengan mutu yang diminta oleh pelanggan, mereka menyatakan puas atau tidak, kalau mereka tidak puas, berarti kualitas produk tersebut belum mencapai standarnya, dan harus disempurnakan. Setiap orang dalam organisasi mempunyai sifat peran sebagai pemasok pelanggan baik yang berorientasi internal maupun eksternal. Setiap pelanggan mempunyai dimensi persyaratan mutu yang berbeda-beda tergantung pada keperluannya (Aldri, 2014).

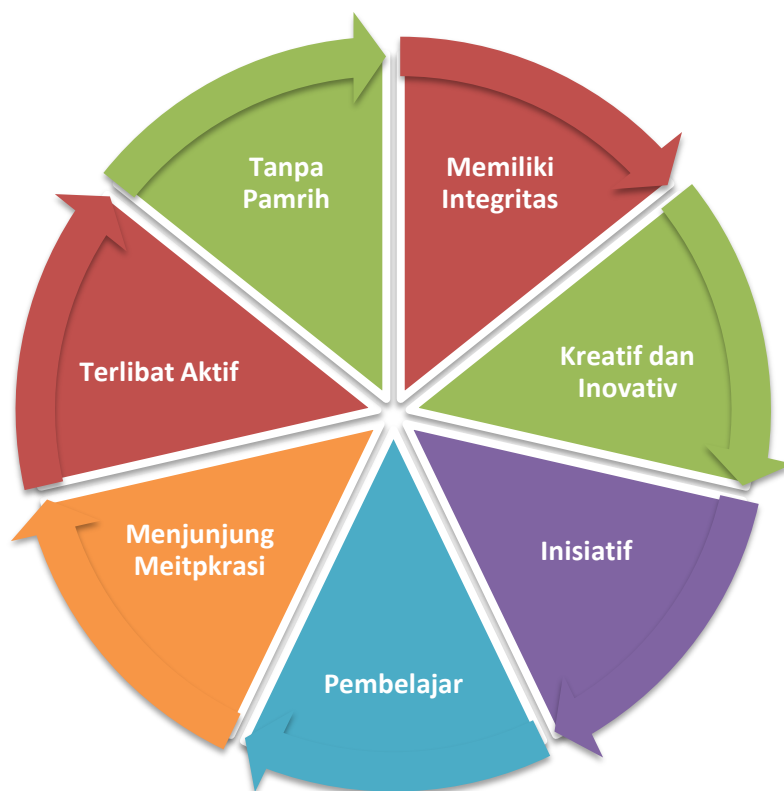
Oleh karena itu untuk menciptakan produk (barang atau jasa) diperlukan kerjasama internal maupun eksternal agar produk tersebut dapat memenuhi standard yang dipersyaratkan oleh pelanggan. Untuk kerjasama yang intensif perlu diciptakan jaringan kerja yang menerobos kekakuan birokrasi seperti jaringan kerja horisontal, vertikal dan diagonal. Orientasi pada pencegahan lebih baik dari pada memperbaiki kesalahan, karena biaya perbaikan akan menjadi lebih mahal dan mempengaruhi daya saing. Falsafah yang terkenal untuk kegiatan itu antara lain "Do it right at the first time", "*Zero Defect*" "*Zero discrepancies*" (Mowday & Porter dalam Orla & Richard, 2008:67).

Orla & Richard menambahkan ,untuk mencegah pemborosan agar mutu menjadi lebih baik perlu diperhatikan hal-hal berikut: pembiayaan, yang antara lain meliputi penilaian (inspeksi, pengujian dan tugas lain), pencegahan (latihan, mencari penyebab, koreksi, pengembangan), kegagalan (kerusakan, perbaikan, kerja ulang, kurang waktu), kegagalan eksternal (penghentian jaminan, kerusakan, kehilangan pelanggan, keluhan dan perbaikan). Mutu terletak pada sumbernya, yang berarti setiap SDM adalah inspektur kualitas bagi pekerjaannya. Untuk mencapai tingkat optimal cara kerja seperti itu diperlukan, kerjasama melalui kelompok tertentu, mereka

diberi pelatihan dan peralatan teknik untuk pemecahan masalah, sehingga mereka mampu mencegah kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi; Mutu dapat diraih melalui cara perbaikan yang berkesinambungan, hal ini merupakan falsafah manajemen yang mendekatkan tantangan atau tuntutan dengan cara kerja melalui proses yang berkesinambungan dan mencapai kemenangan kecil.

Dalam hal ini ide-ide dari kelompok akan banyak berperan dalam upaya memperbaiki terus menerus. Sebagai Pegawai Negeri Sipil berusaha menyebarkan budaya kerja dan penuh cinta pada PNS karena hanya dengan cinta, PNS akan mampu mengarungi kehidupan kerja PNS yang carut marut dengan penuh gairah dan semangat, karena hanya dengan cinta terhadap pekerjaannya mereka akan tercetak menjadi tenaga-tenaga PNS yang professional, karena tanpa mencintai profesi sebagai PNS, maka PNS akan bekerja dengan setengah hati tanpa motivasi salah jalan dalam menekuni pekerjaan seperti banyak birokrat alami saat ini atau mungkin malah keluar dari PNS mencari penghidupan lain yang lebih menyenangkan (Rusmana, 2011). Lalu bagaimana kita bisa mencintai pekerjaan kita sebagai PNS. Layaknya orang yang jatuh cinta akan selalu kangen selalu ingin bertemu maka kita harus selalu bertemu dengan yang dikangeni utawa harus selalu masuk kerja tentunya.





**Gambar 4.1 Nilai-Nilai Budaya Kerja PNS (Rusmana, 2011)**

Kemudian harus mengenal dengan sedetaildetailnya atau selalu mendalami tugas pokok pekerjaan termasuk mencari tahu peraturan-peraturan yang terkait dengan pekerjaan Setelah itu, langkah awal adalah menerima pekerjaan yang kita cintai itu dengan apa adanya tidak peduli jelek tidak peduli pekerjaannya tidak begitu bagus bahkan kadang cuek alias tidak memperhatikan perasaan kita namanya juga kadang cinta tetap nekad tapi tentu saja tidak akan berhenti sampai disitu saja kalau yang kita cintai jelek tidak bagus atau tidak pantas buat diajak jalan-jalan dikenalin sama orang-orang didandan diberikan baju yang bagus diberi 'make up' yang mahal atau kalau perlu dioperasi plastik biar cantik dan sedap dipandang mata . Salah satu upaya membikin 'cantik' adalah dengan mentransformasikan nilai-nilai budaya kerja dalam unit kerja kita. Nilai-nilai budaya kerja pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar meliputi (Suparlan, 2005:107):

1. Nilai-Nilai Sosial, yang terdiri dari : Nilai Kemanusiaan, Keamanan, Kenyamanan, Persamaan, Keselarasan, Efisiensi, Kepraktisan;
2. Nilai-Nilai Demokratik yang terdiri dari : Kepentingan Individu, Kepatuhan, Aktualisasi Diri, Hak-Hak Minoritas, Kebebasan/Kemerdekaan, Ketepatan, Peningkatan.
3. Nilai-Nilai Birokratik, yang meliputi : Kemampuan Teknik, Spesialisasi, Tujuan Yang Ditentukan, Tugas Dalam Tindakan, Rasional, Stabilitas, Tugas Terstruktur.
4. Nilai-Nilai Profesional, termasuk : Keahlian, Wewenang Memutuskan, Penolakan Kepentingan Pribadi, Pengakuan Masyarakat, Komitmen Kerja, Kewajiban Sosial, Pengaturan Sendiri, Manfaat Bagi Pelanggan, Disiplin.
5. Nilai-Nilai Ekonomik, yaitu :Rasional, Ilmiah, Efisiensi, Nilai Terukur dengan Materi, Campur Tangan Minimal, Tergantung Kekuatan Pasar.

Dari fenomena yang ada, maka ada 2 (dua) permasalahan utama berkenaan dengan budaya kerja organisasi pemerintah, yakni:

Pertama, masih ditemuinya praktek-praktek penyelenggaraan pemerintahan yang tidak sesuai dengan budaya kerja organisasi sehingga kurang dapat berkontribusi secara optimal untuk menciptakan efektivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi pemerintahan daerah secara optimal. Adanya indikasi bahwa kebijakan pemerintah daerah selama ini kurang terprogram secara sistematis untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif di lingkungannya masing-masing. Masalah yang diprioritaskan seperti tergambar pada gambar di bawah ini (Suparlan, 2005:119):

1. TAKE A RISK CULTURE (Budaya Berani Mengambil Resiko) Hidup dalam budaya yang berfokus pada resiko ini penuh dengan upaya menekan resiko tinggi, namun dengan umpan balik yang lambat. Pentingnya membuat keputusan yang tepat menimbulkan naluri melihat jauh ke depan. Mengambil keputusan butuh waktu yg lama, dan sekali melakukan, pemikiran sulit diubah. Dalam budaya ini diperlukan pribadi-pribadi yang matang.

2. FOCUS ON PROCESS CULTURE (Budaya Kerja Yang Fokus Pada Proses) Individu yang dihargai dalam budaya ini adalah yang mencoba untuk melindungi integritas sistem lebih dari kepentingan pribadi. Di lembaga pemerintah, karyawan bahkan tak memperoleh umpan balik. Sebagai akibatnya, efektifitas pekerjaan sampai terjadi sesuatu yg membutuhkan evaluasi.
3. HARD WORKER CULTURE (Budaya Kerja Keras) Budaya kerja keras termasuk budaya yang sulit, penuh dengan aktifitas yang energetik. Lingkungan budaya ini sangat kondusif bagi orang-orang yang aktif, erat dengan pencapaian target tertentu.

Kedua, adalah perihal prinsip Budaya Kerja Pemerintah . Berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia kebudayaan diolah sedemikian rupa, sehingga menjadi nilai-nilai baru yang menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Budaya Kerja itu tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua SDM dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung. Budaya Kerja merupakan kawah Candradimuka untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang akan berorientasi untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat.

Kualitas atau mutu suatu produk (jasa atau barang), cara kerja dan SDM harus dapat diukur dan merupakan kesepakatan bersama. Pengukuran kualitas antara lain dari aspek persyaratan, bentuk, warna, estetika, ketahanan, performa atau kinerja, waktu, jaminan, pelayanan dan lainlain. Kembali pada dasar kualitas yang bersumber pada tingkat kualitas SDM yang bermutu tinggi dapat dipastikan akan dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, karena semua orang terlibat dalam proses kerja dan mereka sudah tahu apa yang seharusnya dikerjakan dengan bahasa yang sama.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Budaya Kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan (Supriyadi, 2003:51).

Dalam Seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta Nopember 1992 berkesimpulan bahwa: Budaya Kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan; Budaya Kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa; Budaya Kerja sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Program Budaya Kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilainilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Wahana Budaya Kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain. Menurut Budhi Paramita dalam tulisannya berjudul "Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen di Indonesia", budaya kerja dapat dibagi menjadi: Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan suatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang

kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, dan sebagainya.

Selanjutnya oleh Profesor Emil P. Bolongaita, JR dari *Asian Institute of Management* (dalam Rusmana, 2011) menyatakan bahwa pada masa globalisasi ini sebaiknya pemerintah mampu mengakomodasikan pengalaman manajemen pemerintahan dengan pengalaman pengelolaan bisnis, dan memperlakukan masyarakat sebagai pelanggan (customer). Kombinasi upaya

Pengelolaan seperti tersebut mendorong ide yang disebut *Total Quality Governance* (TQG) dengan beberapa prinsip yakni mempertemukan tuntutan masyarakat dan kemampuan pemerintahan; mekanisme kerja yang berorientasi pada pasar; mengaktualisasikan misi lebih penting dari pada mengatur; fokus kerja pada hasil (barang/jasa) bukan masukan; upaya kualitas lebih banyak mencegah daripada memperbaiki; mengutamakan kerja partisipatif/gotong-royong; melakukan kerjasama, koordinasi dan kemitraan.

Unsur dasar budaya kerja itu adalah mata rantai proses, di mana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Dalam suatu organisasi bekerja melalui serangkaian proses yang saling berkaitan, yang terjadi melalui dan melewati batas-batas birokrasi. Kekuatan rantai proses secara terpadu tersebut tergantung pada rangkaian terlemah pada proses individual. Kesalahan dalam suatu proses akan mempengaruhi pada kualitas produk akhir, oleh karena itu jaminan mutu terletak pada kekuatan setiap rangkaian yang berjalan benar sejak saat pertama pada setiap tahap pekerjaan.

Setiap organisasi memiliki berbagai metode dan aneka ragam proses kerja baik yang bersifat administratif maupun yang manufaktur. Orang dapat kerja individual maupun kerjasama dengan lainnya dalam setiap tahapan proses seperti mengetik surat, menjalankan mesin, menyusun kebijaksanaan, mencatat calon pasien, menerima tamu. Setiap proses mempunyai sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok atau saling melayani, untuk internal. Tujuan

fundamental Budaya Kerja untuk membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dan komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Oleh karena itu Budaya Kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin, memiliki etos kerja yang tinggi.

Seorang pegawai Negeri Sipil ingin untuk mendapatkan hak-haknya sesuai dengan ketentuan undang-undang, namun pelaksanaan sebagai seorang pegawai Negeri Sipil tidak pernah dijalankan selayaknya seorang pegawai negeri sipil. Fungsi dari pada budaya kerja adalah Suatu komponen kualitas manusia yang melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan. Ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.

Terkait erat dengan nilai-nilai dan falsafah bangsa yang mendorong kinerja seseorang. Manfaat dari budaya kerja itu sendiri adalah Mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan pelanggan, pengawasan fungsional, dan mengurangi pemborosan, menjamin hasil kerja berkualitas, memperkuat jaringan kerja (*networking*), menjamin keterbukaan (*accountable*), membangun kebersamaan Nilai Budaya Kerja yang Melekat Pada Kebijakan (Dewi, 2008:78):

### **1. Undang-Undang Dasar 1945**

Dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 terdapat rumusan mengenai landasan falsafah Negara Republik Indonesia yang disebut Pancasila, terdiri dari lima sila sebagai berikut: Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan yang adil dan beradab, Persatuan Indonesia, Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, dan Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Keseluruhan sila tersebut merupakan nilai-nilai yang hakiki, termanifestasikan dalam simbol-simbol

kehidupan bangsa, menandai realitas sosial masyarakat bangsa di seluruh wilayah negara, menjadi nilai pemersatu kehidupannya sebagai bangsa, serta sebagai pandangan hidup bangsa dan falsafah negara atau falsafah dalam bernegara. Dalam penyelenggaraan pemerintahan negara, nilai-nilai luhur yang terkandung dalam kelima sila itu harus dipandang secara utuh dalam keseluruhan tataran dan kegiatan baik pada tingkat pengembangan konsep, penentuan tujuan dan langkah-langkah kebijakan, maupun pada tingkat pelaksanaannya. Komitmen terhadap nilai-nilai Pancasila dalam penyelenggaraan pemerintahan negara di samping dimanifestasikan secara utuh, juga berkeimbangan.

## **2. TAP MPR No. VI/MPR/2001 tentang etika kehidupan berbangsa**

Dalam TAP MPR ini dasar bagi pengejawantahan etika dalam proses kehidupan berbangsa dan bernegara. Etika dalam kehidupan berbangsa merupakan satu wahana dalam rangka kelancaran penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara di mana dengan adanya etika yang dipahami dan menjadi dasar pola perilaku dalam berbangsa dan bernegara akan mengarah pada satu tatanan kenegaraan yang stabil, karena persepsi akan perilaku yang diharapkan oleh masing-masing individu sebagai warga negara dapat teramalkan dengan baik. Pokok-pokok etika dalam kehidupan berbangsa mengedepankan kejujuran, amanah, keteladanan, sportivitas, disiplin, etos kerja, kemandirian, sikap toleransi, rasa malu, tanggungjawab, menjaga kehormatan serta martabat diri sebagai warga negara. Etika kehidupan berbangsa ini meliputi etika sosial dan budaya, etika politik dan pemerintahan, etika ekonomi dan bisnis, etika penegakan hukum yang berkeadilan, etika keilmuan, dan etika lingkungan.

## **3. TAP MPR No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.**

MPR RI berketetapan untuk memfungsikan secara proporsional dan benar Lembaga-Lembaga Negara sehingga penyelenggaraan negara

berlangsung sesuai dengan UUD 1945. Dalam kaitan ini, penyelenggara negara pada lembaga-lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif harus melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Untuk menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut, penyelenggara negara harus jujur, adil, terbuka, dan terpercaya, serta mampu membebaskan diri dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

#### **4. Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan arah**

Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pegawai Negeri Sipil. Dalam Undang-Undang ini PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas tersebut, Pegawai Negeri Sipil harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk menjamin netralitas, Pegawai Negeri Sipil dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, diperlukan adanya Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang didukung oleh Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Untuk mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.



## **5. Undang-undang No. 28 Tahun 1999 tentang Asas-Asas Umum Penyelenggaraan Negara.**

Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan Negara/pemerintahan, pasal 3 Undang-Undang ini, disebutkan 7 (tujuh) asas umum penyelenggaraan Negara, sebagai berikut :

- a. Asas Kepastian Hukum adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan Penyelenggara negara.
- b. Asas Tertib Penyelenggaraan Negara adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan, dalam pengendalian Penyelenggara Negara.
- c. Asas Kepentingan Umum adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif.
- d. Asas Keterbukaan adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif, tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.
- e. Asas Proporsionalitas adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.
- f. Asas Profesionalitas adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Asas Akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **6. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.**

Sejak Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi diundangkan, terdapat berbagai interpretasi atau penafsiran yang berkembang di masyarakat khususnya mengenai penerapan Undang-undang tersebut terhadap tindak pidana korupsi yang terjadi sebelum Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 diundangkan. Hal ini disebabkan pasal 44 Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1971 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dinyatakan tidak berlaku sejak Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 diundangkan, sehingga timbul suatu anggapan adanya kekosongan hukum untuk memproses tindak pidana korupsi yang terjadi sebelum berlakunya Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999.

Di samping hal tersebut, mengingat korupsi di Indonesia terjadi secara sistematis dan meluas sehingga tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga melanggar hak-hak sosial dan ekonomi masyarakat secara luas, maka pemberantasan korupsi perlu dilakukan dengan cara luar biasa. Dengan demikian pemberantasan korupsi harus dilakukan dengan cara yang khusus, antara lain penerapan sistem pembuktian terbalik yakni pembuktian yang dibebankan kepada terdakwa.

## **7. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.**

Di samping telah dikeluarkan undang-undang tentang pemberantasan tindak pidana korupsi sebagai mana tersebut di atas, selanjutnya dikeluarkan Undang-Undang Nomor 30 tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Undang-undang tersebut mengatur antara lain tugas, wewenang dan kewajiban Komisi Pemberantasan Korupsi, dalam rangka penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

## **8. Peraturan Pemerintah Nomor : 30 Tahun 1980 Jo Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.**

Dalam meningkatkan disiplin PNS, telah diatur kewajiban dan larangan bagi PNS. Mengenai kewajiban PNS sebagai berikut:

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah;
- b. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri/pihak lain;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil
- d. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan berdasarkan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaikbaiknya;
- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku umum;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara;
- i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil;
- j. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materil;
- k. Mentaati ketentuan jam kerja;
- l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;

- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik baiknya;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
- o. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya;
- s. Memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
- t. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan terhadap atasan;
- v. Hormat-menghormati antara sesama warga-negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan;
- w. Menjadi teladan sebagai warganegara yang baik dalam masyarakat;
- x. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku;
- y. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;
- z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Di samping itu, Pegawai Negeri Sipil dilarang melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil
- b. Menyalahgunakan wewenangnya;
- c. Tanpa izin pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk Negara asing;

- d. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara;
- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun diluar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara;
- g. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya;
- h. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapaun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
- i. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan;
- j. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- k. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani;
- l. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- m. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain;
- n. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi pemerintah;
- o. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;

- p. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan;
- q. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi,
- r. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain

**9. Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP/M.PAN/4/20 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara**

Sebagai penyempurnaan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 04/1991 Tentang Pedoman Pemasarakatan Budaya Kerja. Dikeluarkan Keputusan Kementerian PAN Nomor 25 tahun 2002 ini, antara lain memuat:

- a. kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur,
- b. nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara,
- c. penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur negara, dan
- d. sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur negara.

Adapun yang dimaksud dengan nilai-nilai budaya kerja dalam pedoman dimaksud, antara lain:

- a. komitmen dan konsisten terhadap visi, misi dan tujuan organisasi, dalam pelaksanaan kebijak an negara serta peraturan perundangan yang berlaku;
- b. wewenang dan tanggung jawab;
- c. keikhlasan dan kejujuran;
- d. integritas dan profesionalisme;
- e. kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan tugas;
- f. kepemimpinan dan keteladanan;
- g. kebersamaan dan dinamika kelompok kerja;

- h. ketepatan dan kecepatan;
- i. rasionalitas dan kecerdasan emosi;
- j. keteguhan dan ketegasan;
- k. disiplin dan keteraturan kerja;
- l. keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan dan menangani konflik;
- m. dedikasi dan loyalitas;
- n. semangat dan motivasi;
- o. ketekunan dan kesabaran;
- p. keadilan dan keterbukaan; dan
- q. penguasaan IPTEK yang diperlukan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan,

**10. Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/ M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.**

Pelaksanaan budaya kerja berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik karena pelayanan publik pada hakikatnya adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik, antara lain memuat asas dan prinsip pelayanan publik. Mengenai asas pelayanan publik, sebagai berikut:

- a. **Transparansi:** Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
- b. **Akuntabilitas:** Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. **Kondisional:** Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas;

- d. Partisipatif: Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;
- e. Kesamaan Hak: Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi;
- f. Keseimbangan Hak dan Kewajiban: Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak. Salah satu yang patut diperhatikan adalah masalah budaya kerja organisasi, termasuk pula masalah sikap profesionalisme, etika, semangat pengabdian, komitmen terhadap tugas, serta motivasi dari setiap insan pelayanan publik.

Dalam kaitan ini, MENPAN telah merumuskan 17 perilaku (persepsi, sikap dan cara kerja) sebagai indikator peningkatan budaya kerja yaitu perilakuperilaku yang dianggap perlu ditingkatkan untuk peningkatan fungsi pelayanan aparatur negara (baik kepada masyarakat, maupun ke dalam instansi sendiri dan antar instansi pemerintah). Ke-17 perilaku tersebut adalah:

1. Komitmen terhadap visi, misi, organisasi, tujaun dan konsistensinya dalam pelaksanaan kebijakan negara serta peraturan perundangan yang berlaku.
2. Wewenang dan tanggung jawab.
3. Keikhlasan dan kejujuran.
4. Integritas dan profesionalisme.
5. Kreativitas dan kepekaan (sensitivitas) terhadap lingkungan tugas.
6. Kepemimpinan dan keteladanan.
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi.
8. Ketepatan (keakurasian) dan kecepatan.
9. Rasionalitas dan emosi.
10. Keteguhan dan ketegasan.
11. Disiplin dan keteraturan bekerja.



12. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/menganai konflik.
13. Dedikasi dan loyalitas.
14. Semangat dan motivasi.
15. Ketekunan dan kesabaran.
16. Keadilan dan keterbukaan.
17. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Namun dari berbagai fenomena yang ada, sering ditemukan adanya 2 (dua) permasalahan utama berkenaan dengan budaya kerja organisasi pemerintah, yakni:

1. Masih ditemuinya praktek-praktek penyelenggaraan pemerintahan yang tidak sesuai dengan budaya kerja organisasi sehingga kurang dapat berkontribusi secara optimal untuk menciptakan efektivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi pemerintahan daerah secara optimal.
2. Adanya indikasi bahwa kebijakan pemerintah daerah selama ini kurang terprogram secara sistematis untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif di lingkungannya masing-masing.

Belum optimalnya penerapan budaya kerja bagi organisasi perangkat daerah ini nampaknya bersumber dari beberapa kondisi, antara lain belum adanya pemahaman secara utuh diantara jajaran aparatur daerah mengenai esensi dan manfaat budaya kerja. Selain itu upaya sosialisasi dan diseminasi dari instansi Pusat tentang tahapan dan teknik penerapan budaya kerja juga belum terprogram secara sistematis.

Mengingat hal tersebut, maka perlu diidentifikasi kondisi obyektif dan implementasi budaya kerja di setiap organisasi pemerintahan, serta profil penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan prinsip-prinsip budaya kerja. Dari hasil identifikasi tadi, diharapkan dapat dirumuskan alternatif kebijakan yang lebih operasional dalam menumbuhkan dan membangun budaya kerja organisasi pemerintah daerah, sehingga dapat memacu kinerja pelayanan sektor publik secara lebih baik.

### 4.3 Guru yang Berbudaya Kerja

Perubahan adalah sebuah kenyataan yang tidak dapat dipungkiri bahwa apa yang disebut dengan era globalisasi sudah tidak terbendung lagi, dan dewasa ini Bangsa Indonesia sudah mulai merasakan dampak dari adanya perubahan dari berbagai macam dimensi. Begitu pesatnya perkembangan serta kemajuan teknologi sehingga mendorong pendidikan harus lebih berkualitas dari sebelumnya. Sesuai dengan UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas bahwa guru merupakan salah satu komponen yang ada dalam lembaga pendidikan, baik itu sekolah ataupun madrasah. Kehadiran guru menjadi sangat penting dan memiliki posisi pada garda terdepan dalam suksesnya pendidikan, peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan pendidikan.

Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen memiliki dampak yang sangat besar untuk dunia pendidikan Indonesia. Sasaran utama dari diterbitkannya UU tersebut adalah peningkatan mutu pendidikan dan profesionalisme guru dan dosen. Guru adalah salah satu faktor yang menentukan untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas sekolah/madrasah tersebut. Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi personal, kompetensi paedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi sosial. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan dan ditampilkan melalui unjuk kerja.

Mulyasa (2007; 38), bahwa ada enam aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu sebagai berikut: (1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya. (2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh seorang guru tentang

karakteristik dan kondisi peserta didik. (3) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya (4) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain). (5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar (6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya minat untuk melakukan sesuatu atau untuk mempelajari sesuatu.

Budaya madrasah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan karyawan yang ada didalam sekolah/madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi” dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul berbentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentukan budaya sekolah/madrasah. (Angga 2015).

Ndraha (1997:30) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya : (1) pendiri organisasi; (2) pemilik organisasi; (3) Sumber daya manusia asing; (4) luar organisasi; (4) orang yang berkepentingan dengan organisasi (stake holder); dan (6) masyarakat. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Menurut Rusmana (2011: 14) budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi, karena budaya itu sendiri berkembang sesuai dengan tujuan masing masing organisasi. Pada budaya organisasi, cara kerja atau interaksi yang biasa terjadi akan membentuk pola sikap anggota di dalam organisasi,

sehingga hal ini pula yang akan berpengaruh pada budaya kerja di dalamnya. Dewi (2008: 3) budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, citacita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Guno dan Supriyadi (2003; 8) budaya kerja merupakan suatu falsafat yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu organisasi / kelompok masyarakat kemudian tercermin dalam dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita dan pendapat yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2003: 63) Budaya kerja di Kantor Kementerian Agama memiliki 5 (lima) prinsip budaya kerja yaitu;

- 1) Integritas, pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang selalu konsisten dalam kata dan perbuatan (Supriyadi dan Guno 2003; 32);
- 2) Profesionalisme, merupakan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dengan hasil terbaik yang terampil handal serta bertanggungjawab dalam menjalankan profesinya;
- 3) Inovasi adalah mengkreasikan hal baru yang lebih baik;
- 4) Tanggungjawab merupakan bekerja secara tuntas dan konsekuen;
- 5) Keteladanan artinya pegawai menjadi contoh yang baik bagi orang lain, muncul dari sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar maupun tidak disadari.

Guru di lingkungan Kementerian Agama diharapkan mampu menjadi tauladan utama bagi kemajuan madrasah sesuai dengan 5 Nilai Budaya Kerja Kemenag, yaitu (1) Integritas, (2) Profesionalitas, (3) Inovasi, (4) Tanggung Jawab dan (5) Keteladanan.

Disamping budaya kerja tersebut di atas, guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai berbagai jenis bahan pembelajaran, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran. Namun sebagai anggota masyarakat, setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, ia harus menguasai psikologi sosial, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.

Sebagai individu yang berkecimpung dalam pendidikan dan juga sebagai anggota masyarakat, guru harus memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pendidik. Dengan demikian, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspek, baik spiritual dan emosional, intelektual, fisik maupun aspek lainnya (Suparlan 2005: 12).

Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi peserta didik guru sering dijadikan tokoh teladan, bahkan menjadi tokoh identifikasi diri. Oleh karena itu, guru seyogyanya memiliki perilaku dan kompetensi yang memadai untuk mengembangkan peserta didik secara utuh. Untuk melaksanakan tugasnya secara baik sesuai dengan profesi yang dimilikinya, guru perlu menguasai berbagai hal terutama kompetensi kepribadian, sosial dan professional. Guru professional harus memiliki kinerja yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang ditetapkan. (Barnawi dan Arifin, 2012: 11).

Guru professional akan tercermin dalam penampilan pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Keahlian yang dimiliki oleh guru profesional adalah keahlian yang diperoleh melalui suatu proses pendidikan dan pelatihan yang diprogramkan secara khusus untuk itu. Dengan keahliannya itu seorang guru mampu menunjukkan otonominya, baik secara pribadi maupun sebagai pemangku profesinya. Disamping dengan keahliannya, sosok profesional guru ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdianannya. Dengan demikian profesionalisme guru adalah kemampuan guru untuk melakukan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar meliputi kemampuan merencanakan, melakukan, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran untuk mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.

Guru sebagai tenaga pendidik memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut dikarenakan guru mendidik dan mengajar siswa di kelas yang nantinya akan menjadi tenaga kerja atau sumber daya manusia setelah menyelesaikan sekolah atau study. Dengan kata lain guru sebagai ujung tombak dari pendidikan di sekolah, yang nantinya akan menghasilkan keluaran-keluaran yang berkualitas.

Tugas guru yang begitu berat sebagai ujung tombak pendidikan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, dituntut untuk dapat bekerja secara kompeten. Guru yang kompeten adalah guru yang mampu memenuhi empat karakteristik kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, sosial, pribadi, dan profesional. Dengan adanya kompetensi ini diharapkan semua guru dapat melaksanakan kewajibannya dan memenuhi semua tuntutan atau kriteria dari kompetensi tersebut serta melaksanakan pembelajaran di dalam kelas secara maksimal untuk dapat mendidik, melatih, dan mengajar dengan baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Guru sebagai tenaga pendidik harus berkomitmen dalam memenuhi tuntutan kewajibannya, memberikan pendidikan yang terbaik bagi peserta didik, serta dapat menjadi contoh baik bagi siswa maupun masyarakat. Sebagai pendidik guru merupakan salah satu dari faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dari setiap upaya pelaksanaan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu upaya-upaya yang dilakukan untuk memperbaiki kualitas pendidikan terus menerus dilakukan untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Jadi seorang guru harus selalu mendukung upaya yang dilaksanakan atau kebijakan dari sekolah dalam mencapai keberhasilan belajar dari peserta didiknya.

Menjadi seorang guru haruslah memiliki karakteristik yang disenangi oleh peserta didik, menurut Kunandar (2007;62), karakteristik guru yang disenangi oleh siswa adalah guru yang : 1) demokratis; 2) suka bekerja sama; 3) baik hati; 4) sabar; 5) adil; 6) konsisten; 7) bersifat terbuka; 8) suka menolong; 9) ramahtamah; 10) suka humor; 11) memiliki bermacam ragam minat; 12) menguasai bahan pelajaran; 13) fleksibel; 14) menaruh minat yang baik kepada siswa. Akan tetapi tidak semua guru dapat memenuhi semua karakteristik yang dikemukakan diatas. Menjadi seorang guru harus memiliki prinsip sesuai dengan UU No. 14 tentang Guru dan Dosen Bab III pasal 7b yang berbunyi “memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia”.

Dalam prinsip tersebut sangatlah jelas bahwa guru harus memiliki komitmen untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, dan secara tidak langsung guru haruslah dapat melaksanakan kewajiban mengajar didalam kelas dengan sebaik mungkin agar siswa dapat memahami lebih baik sehingga mutu atau kualitas juga akan lebih meningkat. Seorang guru yang baik adalah guru yang berkompoten dan tidak bersikap subjektif ketika melaksanakan pembelajaran. Hal ini sesuai dengan UU No. 14 pasal 20c yang berbunyi “guru berkewajiban: bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik

tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran”. Dengan adanya guru yang subjektif dalam proses pembelajaran, siswa akan merasa diabaikan sehingga tidak memiliki semangat untuk belajar yang dapat berakibat pada menurunnya pemahaman siswa dalam menerima materi yang diberikan oleh guru.

Kinerja guru yang maksimal juga diharapkan oleh semua pihak sekolah agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal sehingga hasil yang akan dicapai memuaskan. Ketika guru mampu melaksanakan tugas dengan baik dan dilaksanakan secara tepat waktu dapat berpengaruh pada keberlangsungan proses belajar mengajar. Dalam proses pembelajaran sebaiknya guru tidak monoton dalam memberikan materi, karena hal tersebut dapat mempengaruhi pola pikir siswa yang mengikuti pembelajaran. Saat pembelajaran dilaksanakan secara monoton tidak bervariasi siswa akan merasa bosan kemudian malas untuk menerima materi yang disampaikan. Guru harus menggunakan metode yang tepat dan bervariasi agar siswa tidak merasa bosan ketika proses pembelajaran.

Guru harus dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh demi mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Tanggung jawab guru juga terdapat pada Permen No. 19 mengenai Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum. Dengan adanya peraturan menteri tersebut seharusnya guru sudah mengerti akan tanggungjawab besarnya untuk mengabdikan diri pada negara dalam menciptakan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang baik.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intern maupun ekstern. Pengaruh intern tersebut dapat berupa kemungkinan guru memiliki masalah dengan keluarga atau memang sedang tidak dalam kondisi yang



baik. Pengaruh ekstern dapat berupa bagaimana kondisi lingkungan sekolah, pelaksanaan organisasi sekolah, budaya sekolah, peran kepala sekolah, budaya kerja dan hubungan dengan warga sekolah lainnya.

Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor di atas kinerja guru juga dapat dipengaruhi oleh budaya atau kultur organisasi sekolah. Budaya atau kultur organisasi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan. Budaya inilah yang nantinya akan berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang menghasilkan norma-norma, peraturan-peraturan, dan bagaimana interaksi didalam sebuah organisasi.

Menurut Erni R. Ernawan (2011: 192), budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Selain itu menurut Harrison & Stoke (dalam Erni R. Ernawan, 2011: 74), budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok dalam organisasi. Budaya organisasi di suatu sekolah juga berpengaruh dalam pelaksanaan kehidupan di sekolah, seperti keputusan yang akan diambil oleh sekolah dan bagaimana perilaku anggota organisasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rusmana (2011) mengenai Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru sebesar 49%. Selain itu menurut Dedeh Sofia Hasanah (2012) dengan judul Pengaruh Pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se-kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta

menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 67%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh iklim kerja yang cukup tinggi tingkat signifikansinya.. Dari penelitian yang terdahulu dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang baik dapat berpengaruh pada kinerja yang dilaksanakan. Budaya kerja di lingkungan sekolah juga memberikan dampak bagi kinerja guru, dimana budaya kerja tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja guru, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik serta ditunjang oleh adanya kerja sama dengan sesama guru, maka akan dapat dicapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru. Dengan dicapainya tingkat kinerja yang baik maka harapan untuk menjadikan mutu sekolah lebih baik akan dapat dicapai. Kinerja guru akan dapat meningkat dalam proses pembelajaran di dalam kelas.

Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para guru karena dapat dijadikan sebagai peraturan dan ketentuan-ketentuan yang diterapkan di sekolah. Menurut Edgar H. Schein (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2005:113) budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Hasil observasi di Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di kecamatan Prambanan terdapat permasalahan bahwa masih terdapat guru yang memiliki sikap kaku dan tidak suka humor pada saat mengajar. Apabila pada saat proses pembelajaran guru tidak dapat menciptakan interaksi yang menyenangkan dengan siswa di kelas, siswa akan merasa bosan dan jenuh yang berakibat pada turunnya semangat siswa untuk belajar. Semangat untuk belajar siswa yang menurun dapat berakibat berkurangnya penguasaan materi yang diberikan oleh guru. Siswa yang mengalami penurunan dalam

pemahaman materi dapat berimbang pada presasi yang akan dicapai oleh siswa.

Dalam proses belajar mengajar masih terdapat guru yang sebatas memberikan materi tanpa menjelaskan lebih lanjut materi yang disampaikan. Misalkan guru hanya menuliskan materi di papantulis kemudian menyuruh siswa untuk mencatat. Tidak hanya permasalahan tersebut, masih terdapat pula guru yang meninggalkan jam pelajaran. Guru yang sering meninggalkan kelas akan berakibat pada berkurangnya jam mengajar yang seharusnya dapat digunakan untuk menambah penjelasan materi yang diberikan. Kekurangan jam mengajar dapat berdampak pada ketercapaian pokok bahasan yang seharusnya disampaikan kepada siswa.

Masih rendahnya tingkat kedisiplinan guru yang dapat berdampak pada terhambatnya proses pembelajaran. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya guru yang terlambat datang ke sekolah dan terlambat masuk kelas. Kurangnya partisipasi guru dalam pelaksanaan rapat yang dilaksanakan bagi seluruh guru dan staf atau karyawan dapat menghambat proses pengambilan keputusan atau kebijakan yang diambil oleh sekolah. Terkadang guru tidak mengikuti dengan tanpa memberikan alasan, seharusnya guru dapat melaksanakan peraturan-peraturan yang telah sepakati bersama.

Adanya kegiatan sekolah seperti kerja bakti yang dilaksanakan selama satu minggu atau dua minggu sekali oleh bapak/ibu guru dan staf serta kepala sekolah, untuk merawat tanaman di lingkungan sekolah. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang bersih dan asri sehingga guru dan siswa dapat merasa nyaman ketika berada di lingkungan sekolah, karena beberapa mata pelajaran melaksanakan pembelajaran di luar kelas. Sehingga dengan adanya lingkungan yang bersih dan nyaman dapat memberikan hal positif bagi guru dan siswa.

Nilai budaya kerja perawat pendidik merupakan suatu yang essensial dari pengembangan budaya kerja di perguruan tinggi, karena itu nilai budaya kerja perawat pendidik dibangun dari fondasinya yakni nilai budaya yang

bersifat universal maupun lokal. Linda dan Eyre (dalam Arwildayanto, 2012:82) mengatakan bahwa nilai budaya kerja yang bisa diterima secara universal adalah nilai yang menghasilkan suatu perilaku, sedangkan perilaku itu berdampak positif baik bagi yang menjalankan maupun bagi oranglain.

Sedangkan nilai-nilai yang bersifat lokal berisikan tradisi kerja yang bersifat pewarisan untuk mendukung pelaksanaan kerja yang produktif dan berbasisan kultural. Subianto (dalam Arwildayanto, 2012:48) juga mengatakan bahwa nilai budaya kerja dalam pribadi seseorang atau kelompok tidak bisa dideterminasi dalam dua kelompok kontrasi yang benar dan salah. Nilai budaya kerja yang berbeda harusnya dipandang sebagai khasanah hidup yang beraneka ragam, nilai budaya itu harus dihormati dijunjung tinggi seirama dengan konsep-konsep menghargai multi kultural dalam sebuah instansi.

Dengan demikian, personalia pendidikan yang kreatif dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi sangat dibutuhkan. Sebab mereka adalah orang-orang yang mampu mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dari kepunahan akibat tuntutan perubahan jaman. Disamping itu, orang-orang ini pula yang mampu merealisasi salah satu misi pendidikan, yaitu sebagai agen pembaruan terhadap lingkungannya.

Perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah budaya yang terdapat pada kehidupannya. Kebudayaan tersusun dari unsur-unsur kehidupan yang diciptakan oleh manusia seperti adat istiadat, kepercayaan, norma-norma, dan hukum. Dalam sebuah organisasi perilaku anggota organisasi juga dipengaruhi oleh budaya yang terdapat didalam organisasi tersebut, jadi budaya dalam suatu organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja yang dilaksanakan sehingga akan membentuk suatu budaya kerja yang khas di dalam organisasi tersebut.

Menurut Gering Surpiyadi dan Tri Guno dalam Rina Puspita Dewi (2008: 3) budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang

dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Melaksanakan budaya kerja dalam suatu lembaga atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Nuraini Eka Rachmawati (dalam Yusran Assagaf, 2012: 12) mengemukakan bahwa, budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain. Selain itu Budi Paramita (dalam Taliziduhu Ndraha, 2005: 208), mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja guru merupakan suatu kebiasaan, tradisi yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya. Kebiasaan dan tradisi kerja guru tersebut terlihat dari bagaimana cara pemahaman guru mengenai pekerjaannya, sikap dan perilaku pada saat bekerja.

Nilai-nilai dan keyakinan dalam pelaksanaan budaya kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi pola kinerja, karena nilai dan keyakinan tersebut dijadikan sebagai landasan atau acuan dalam proses pelaksanaan kerja di sebuah organisasi atau lembaga. Menurut Robbins (2002: 80), nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya memiliki lima komponen kunci yaitu:

- (1) nilai adalah kepercayaan,
- (2) mengenai perilaku yang dikehendaki,
- (3) keadaan yang amat penting,

- (4) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan
- (5) urut dari yang relatif penting, adalah penting untuk membedakan nilai pendukung dengan yang diperankan.

Jadi nilai-nilai dan keyakinan dapat mempengaruhi kinerja karena di dalam nilai tersebut terdapat suatu kepercayaan yang harus dilaksanakan yang menentukan perilaku yang sudah dikehendaki. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi (2011: 42-43), mengemukakan enam pendapat mengenai penyebab turunnya kinerja organisasi dan individu, yaitu:

### **1) Beban kerja berlebihan**

Terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan atau dilaksanakan dengan waktu yang terlalu mendesak atau singkat untuk menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan beban kerja yang berakibat mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan oleh guru yang akhirnya berdampak buruk pada mutu pekerjaan.

### **2) Kurangnya otonomi**

Kurangnya kebebasan dalam memikirkan cara melaksanakan pekerjaan dan adanya pimpinan yang campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para staf fustasi. Kebijakan tersebut dapat mengurangi rasa tanggung jawab, keluwesan, dan menghambat inovasi dari para staf. Pesan emosi yang ditangkap dari para pekeja adalah : organisasi tidak menghargai kemampuannya untuk menilai dan kemampuan lain yang sudah ada sejak semula.

### **3) Imbalan yang tidak memadai**

Pemberian gaji yang terlalu kecil untuk pekerjaan yang lebih banyak, keterlambatan pembayaran gaji, dikurangnya tunjangan kesejahteraan dapat menurunkan kineja staf.

### **4) Hilangnya sambung rasa**

Hubungan pribadi merupakan perekat alami untuk memungkinkan tim memiliki kinerja tinggi dalam bekerjasama. Sebaliknya, penugasan yang dikotak-kotakkan menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan

tim. Dengan rapuhnya hubungan antar personal tim, rasa kebersamaanpun akan berkurang.

#### **5) Perlakuan tidak adil**

Perlakuan yang tidak sama atau tidak adil kepada setiap orang akan melahikan kebencian dalam organisasi, tidak adilnya besaran gaji dan beban kerja yang tidak sama, diacuhkannya pendapat-pendapat, atau kebijakankebijakan yang arogan. Cepatnya kenaikan gaji dan bonus para pimpinan sementara gaji staf hanya naik sedikit bahkan tidak naik sama sekali dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan. Kebencian juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbncangan yang jujur, akibatnya semangat untuk melaksanakan misi organisasi menjadi berkurang atau bahkan hilang.

#### **6) Konflik nilai**

Ketidaksesuaian antara prinsip-prinsip seseorang dan tuntutan pekerjaan mendorong karyawan untuk berbohong, melewati prosedur pengamanan agar pekerjaan lebih cepat selesai, atau sengaja menggunakan taktik menghalalkan segala cara agar mampu bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, semua ini berakibat pada menurunnya mutu moral para staf.

### **4.4 Ringkasan**

Budaya kerja pegawai pemerintah yang seharusnya lebih menekankan pada pelayanan publik ternyata tidak memberikan kepuasan kepada masyarakat. Kondisi tersebut lebih disebabkan secara cultural feodalistik birokrasi dari sistem nilai yang ada bahwa apartur pemerintah sebagai pihak yang dihormati oleh masyarakat. Sistem nilai yang selama ini ada di organisasi pemerintahan mengasumsikan bahwa birokrasi tidak memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sikap aparatur yang tidak berani melakukan kritik kepada pimpinannya, atau pola pemerintahan yang bersifat hierarkis-birokratis yang kaku dan tidak responsive terhadap tuntutan perubahan. Sentralisme sistem pemerintahan

menyebabkan kurangnya perhatian terhadap pelayanan publik dalam rangka pencapaian good governance dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Fenomena yang terjadi institusi pemerintah tidak mampu mendengar, melihat serta memperhatikan aspirasi masyarakat, bahkan terkesan mengabaikan kepentingan masyarakat.

Lemahnya budaya kerja aparatur pemerintah seperti dapat dicontohkan seorang pegawai yang enggan mengerjakan pekerjaannya diluar tugas rutинnya, ketika terdapat pegawai yang tidak masuk kerja karena berhalangan, pegawai lain tidak dapat menggantikannya sehingga terjadi pelayanan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Dampak dari kondisi tersebut adalah masyarakat pengguna jasa pelayanan banyak dirugikan dari segi waktu dan biaya. Budaya kerja yang selama ini dikembangkan adalah budaya yang menekankan pada kekuasaan, bukan pada pelayanan. Hal ini menjadi faktor penghambat kinerja pelayanan publik. Demikian juga dengan sistem nilai, norma budaya dan simbol-simbol memperkuat kekuasaan dan posisi aparatur birokrasi.

Nilai dan simbol yang diterapkan dalam kehidupan sosial aparatur pemerintah lebih menonjolkan pada status sosial tinggi yang memberikan ciri dari kekuasaan seseorang pegawai. Budaya kerja yang selama ini melekat pada aparatur pemerintah perlu segera diadakan perubahan yang mengarah pada pelayanan publik. Harapan pemerintah dan masyarakat bagi semua instansi adalah terwujudnya “*good governance* “ yang pada dasarnya adalah terwujudnya pelayanan “*excellent* “ atau pelayanan prima.

Guna mencapai pelayanan yang *excellent* atau prima diperlukan para penyelenggara negara yang memiliki komitmen yang tinggi dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi pemerintah. Dengan komitmen tersebut akan muncul etos kerja setiap individu dalam organisasi dan dengan itu akan terbangun budaya organisasi. Namun demikian terdapat isu negatif tentang budaya kerja para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam pelayanan publik merupakan suatu permasalahan yang harus segera diatasi.



Perilaku kerja PNS untuk pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh budaya kerja yang berkembang di dalam sebuah organisasi tersebut. Pengembangan budaya kerja PNS harus diawali dengan pembentukan komitmen yang tinggi dari semua anggota organisasi baik pimpinan maupun atasan. Untuk mengembangkan sebuah organisasi harus jelas visi dan misi yang akan dicapai. Disinilah diperlukan budaya kerja dan Komitmen sebagai konsep diri setiap individu dalam organisasi yang membentuk etos kerja sebagai budaya individu yang berpengaruh terhadap perilaku dalam pelaksanaan tugasnya.

Dalam konteks kinerja pelayanan publik, kebijakan pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu dalam pelayanan publik. Dalam keputusan Menpan tersebut terdapat berbagai prinsip pelayanan, seperti efisien, ekonomis, kesederhanaan, kejelasan, kepastian hukum, keamanan, keterbukaan, dan keadilan. Prinsip kesederhanaan mengandung arti bahwa prosedur atau proses pelayanan publik didesain sedemikian rupa agar penyelenggaraan pelayanan menjadi mudah, cepat, dan tepat. Budaya kerja dalam pelayanan publik harus segera diadakan perubahan untuk merespons perkembangan global melalui meningkatkan kapasitas kepemimpinan.

Penerapan strategi kepemimpinan yang mengintegrasikan pendekatan kultural dan struktural ke dalam sistem pelayanan publik dengan Total Quality Management (TQM) untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelayanan publik. Perbaikan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik menjadi isu yang semakin penting untuk segera mendapatkan perhatian.

Implementasi nilai-nilai luhur Pancasila dalam organisasi menuntut perubahan cara komunikasi dan yang biasa dilakukan secara vertikal dari atas ke bawah, menjadi hubungan lebih horizontal dan partisipatif. Hal ini sangat penting bagi pengembangan Sumberdaya manusia agar mampu memberikan

hasil kerja yang terbaik dan optimal bagi manajemen. Dengan masuknya nilai-nilai budaya dalam manajemen diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas SDM, kualitas cara kerja dan kualitas produknya.

Kemudian yang dimaksud dengan nilai-nilai budaya kerja dalam pedoman dimaksud, antara lain

- a. Komitmen dan konsisten terhadap visi, misi dan tujuan organisasi, dalam pelaksanaan kebijakan negara serta peraturan perundangan yang berlaku,
- b. Wewenang dan tanggungjawab,
- c. Keikhlasan dan kejujuran,
- d. Integritas dan profesional,
- e. Kreativitas dan kepekaan terhadap lingkungan tugas,
- f. Kepemimpinan dan keteladanan
- g. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja,
- h. Kecepatan dan ketepatan,
- i. Rasionalitas dan kecerdasan emosi,
- j. Keteguhan dan ketegasan,
- k. Disiplin dan keteraturan kerja,
- l. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan dan konflik,
- m. Semangat dan motivasi,
- n. Ketekunan dan kesabaran,
- o. Keadilan dan keterbukaan dan
- p. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi

Beberapa unsur nilai dasar budaya kerja berdasarkan landasan normatif tersebut di atas menunjukkan bahwa kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana pegawai memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilakunya yang terwujud dari adanya motivasi, dedikasi, kreativitas, kemampuan dan komitmen yang tinggi.

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan

eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Lebih lanjut pembentukan budaya kerja diawali oleh (para) pendiri atau founders atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri atas apa yang dikerjakan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, budaya kerja dibangun dan dipertahankan dari filsafat pendiri atau pimpinan organisasi. Sehingga tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima oleh anggota organisasi, tindakan yang baik maupun yang tidak baik.

## **BAB V.**

### **KEPEMIMPINAN**

#### **5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut Spears & Lawrence (2002: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Kadim & Arfan (2011: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Robbins (2002: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

George R. Terry dalam (Kadim & Arfan, 2011: 5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku

pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Talidziduhu (2005: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi. Menurut Spears & Lawrence (2002: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Reed & Winston (2005: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu. Menurut Kartini (2003: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut:

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas

tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri- ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok- pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Kepemimpinan merupakan hasil daripada organisasi sosial yang telah terbentuk atau sebagai hasil dinamika daripada interaksi sosial. Sejak mula kala terbentuknya suatu kelompok sosial, seseorang atau beberapa orang di antara warga-warganya melakukan peranan yang lebih aktif daripada rekan-rekannya, sehingga orang tadi atau beberapa orang tampak lebih menonjol daripada yang lainnya. Itulah asal mula timbulnya kepemimpinan, yang kebanyakan timbul dan berkembang dalam struktur sosial yang kurang stabil. Munculnya seorang pemimpin sangat diperlukan dalam keadaan – keadaan di mana tujuan daripada kelompok sosial yang bersangkutan terhalang atau apabila kelompok tadi mengalami ancaman- ancaman dari luar. Dalam keadaan demikianlah, agak sulit bagi warga-warga kelompok yang bersangkutan untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil dalam mengatasi kesulitan yang dihadapinya.

Munculnya seorang pemimpin merupakan hasil dari suatu proses yang dinamis yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan kelompok tersebut.

Apabila dalam saat tersebut muncul seorang pemimpin, maka kemungkinan besar kelompok tersebut akan mengalami suatu disintegrasi. Tidak munculnya pemimpin tadi adalah mungkin karena seorang individu yang diharapkan menjadi pimpinan, ternyata tidak berhasil membuka jalan bagi kelompoknya untuk mencapai tujuan dan bahwa kebutuhan warganya tidak terpenuhi.

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

### 1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Amri (2014:26), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Menurut Darf dalam Amri (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

### 2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

### 3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Amri (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- c. Norma yang dianut kelompok
- d. Ancaman dari luar organisasi
- e. Tingkat stress
- f. Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fread Fiedler dalam Amri (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

### 4. Teori Jalan – Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu,



pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

## 5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- a. “Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara – cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b. Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- c. Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.” (Wursanto dalam Amri 2014).

## 6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah

dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Amri, 2014:29).

Ada beberapa fungsi kepemimpinan yang telah dipetakan oleh Spears & Lawrence (2002: 72) :



**Gambar 5.1 Fungsi Kepemimpinan**

1. Pemimpin sebagai eksekutif (*executive Leader*)

Sering kali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adalah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya. Dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan. Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.

2. Pemimpin sebagai penengah

Dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak di tangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus. Ini

dikenal dengan pengadilan. Dan bidang lainnya, umpamanya dalam bidang olahraga, terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.

### 3. Pemimpin sebagai penganjur

Sebagai propagandis, sebagai juru bicara, atau sebagai pengarah opini merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

### 4. Pemimpin sebagai ahli

Pemimpin sebagai ahli dapat dianalogikan sebagai instruktur atau seorang juru penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum, dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikkan kepada orang lain

### 5. Pemimpin diskusi

Tipe pemimpin yang seperti ini dapat dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan yang demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi.

Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok, dan bisa saja sama atau selaras atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Menurut Miftah Thoha (2010: 8) manajemen adalah sebuah proses pencapaian organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dalam manajemen terdapat suatu aturan dan tata krama tertentu, sehingga kepemimpinan dalam manajemen akan diatur sesuai ketentuan yang berlaku. Seseorang yang mengatur manajemen biasa disebut manajer. Manajer menduduki jabatan struktural melalui seleksi dan periode masa jabatan yang sudah diatur dalam organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa disebut dengan pemimpin.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan seorang manajer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menjabat sebagai manajer jika ingin mempengaruhi orang lain. Jadi seorang pemimpin belum tentu manajer, tetapi seorang manajer bisa saja berperilaku sebagai pemimpin.

## **5.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli antara lain:

### **a. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Reed & Winston, 2005)**

Secara etimologi pemimpin berasal dari kata pimpin yang berarti bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang memiliki arti orang yang membimbing atau menuntun (Ana & Ana, 2015) .

Dalam hal ini menunjukkan bahwa memimpin dan pimpinan adalah dua hal yang berbeda. Menurut Dubrin (2005: 263), kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain untuk diajak bekerja sama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sumber dari pengaruh tersebut dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi (Steven et.al, 2015).

Gaya kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pimpinan, melainkan kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok (Steven et.al, 2015).

Siagian (2002) Tipe yang Demokratik adalah Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya (Steven et.al, 2015).

Suatu kepemimpinan pendidikan tidaklah dapat dikatakan berciri demokratis jika kegiatan pimpinan dan situasi kerja yang dihasilkannya tidak menunjukkan secara nyata penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan sebagai berikut dibawah ini (Steven et.al, 2015):

a. Prinsip partisipasi

Dalam suatu kepemimpinan pendidikan yang demokratis masalah partisipasi setiap anggota staf pada setiap usaha lembaga tersebut dipandang sebagai suatu kepentingan yang mutlak harus dibangkitkan. Pemimpin dengan berbagai usaha mencoba membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap anggota stafnya agar mereka merasa rela ikut bertanggung jawab, dan

selanjutnya secara aktif ikut serta memikirkan dan memecahkan masalah-masalah juga menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran. Berhasilnya pemimpin menimbulkan minat, kemauan dan kesadaran bertanggungjawab daripada setiap anggota staf dan bahkan individu diluar staf yang ada hubungan langsung dan tidak langsung dengan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada lembaga kerjanya itu, dan yang selanjutnya menunjukkan partisipasi mereka secara aktif, berarti satu fungsi kepemimpinan telah dapat dilaksanakannya dengan baik.

#### b. Prinsip Kooperasi

Adanya partisipasi anggota staf belum berarti bahwa kerjasama diantara mereka telah terjalin dengan baik. Partisipasi juga bisa terjadi dalam bentuk spesialisasi bentuk tugas-tugas, wewenang tanggung jawab secara ketat diantara anggota-anggota, dimana setiap anggota seolah-olah berdiri sendiri-sendiri dan berpegang teguh pada tugastugas, tanggungjawab dan wewenang masing-masing individu. Partisipasi harus ditingkatkan menjadi kerjasama yang dinamis, dimana setiap individu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diperuntukkan khusus bagi dirinya, merasa berkepentingan pula pada masalah-masalah yang menyangkut suksesnya anggota-anggota lain, perasaan yang timbul karena kesadaran bertanggung jawab untuk mensukseskan keseluruhan program lembaga kerjanya. Adanya perasaan dan kesadaran semacam itu memungkinkan mereka untuk bantu membantu, bekerjasama pada setiap usaha pemecahan masalah yang timbul didalam lembaga, yang mungkin bisa menghambat keberhasilan dalam pencapaian tujuan program lembaga kerjasecara keseluruhanyang telah disepakati dan ditetapkanbersama-sama.

#### c. Prinsip Hubungan kemanusiaan yang Akrab

Suasana kerjasama demokratis yang sehat tidak akan ada, tanpa adanya rasa persahabatan dan persaudaraan yang akrab, sikap saling hormat menghormati secara wajar diantara seluruh warga lembaga-lembaga kerja tersebut. Hubungan kemanusiaan seperti itu yang disertai unsur-unsur

kedinamisan, merupakan pelicin jalan kearah pemecahan setiap masalah yang timbul dan sulit yang dihadapi. Pemimpin harus menjadi sponsor utama bagi terbinanya hubungan-hubungan sosial dan situasi pergaulan seperti tersebut diatas didalam lembaga kerja yang dipimpinnya itu. pemimpin tidak berlaku sebagai majikan atau mandor terhadap pegawai dan buruhnya, tetapi ia sejauh mungkin menempatkan diri sebagai sahabat terdekat daripada semua anggota staf dan penyumbang-penyumbang diluar staf dengan tidak pula meninggalkan unsur-unsur formal jabatan.

**b. Gaya Kepemimpinan Otoriter (Reed & Winston, 2005)**

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjol "keakuannya", antara lain dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain didalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peran para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Gaya kepemimpinan yang dipergunakan adalah: Menuntut ketaatan penuh dari bawahannya
- e. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya.
- f. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
- g. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

**c. Gaya Kepemimpinan Bebas (Reed & Winston, 2005)**

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus

ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Permisif (Campbell et.al, 2003)**

Gaya Kepemimpinan Permisif menurut David (2010:76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut David (2010: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif. Jika dikaitkan dengan Kepala Sekolah, maka Kepala Sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi guru maupun karyawan yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

Namun gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini sesuai pendapat David (2010: 50) yang mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dengan gaya demokrasi Kepala sekolah secara tidak langsung memotivasi guru agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan sekolah.



#### **e. Gaya Kepemimpinan Paternalistik (Arlene, 2001)**

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

#### **f. Gaya Kepemimpinan Kharismatik (Arlene, 2001)**

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

Gaya kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain. Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya, karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila

terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi organisasi perlu memperbarui diri mereka sendiri, dan gaya kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.

Seringkali seorang pemimpin harus bertindak secara sepihak. Organisasi-organisasi harus melewati tahap-tahap yang berbeda dalam hidup mereka. Selama periode-periode pertumbuhan dan perkembangan yang cepat, kepemimpinan otokrasi mungkin akan bekerja dengan baik. Misalnya, pendiri suatu organisasi keagamaan yang baru, sering merupakan tokoh kharismatik yang mengetahui secara intuitif apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Karena itu adalah visinya, maka ialah yang paling sanggup untuk menanamkannya kepada orang lain tanpa diskusi. Tetapi selama periode pertumbuhan yang lambat atau konsolidasi, organisasi tersebut perlu menyediakan waktu lebih untuk merenung dan berusaha agar lebih berdaya guna.

Ketika organisasi tersebut masih baru, pendirinya dapat mengandalkan kekuatan visinya untuk menarik orang-orang lain yang mempunyai sasaran yang sama. Namun, pada waktu organisasi itu berhasil, maka cara-cara lain untuk mempertahankan persamaan visi akan diperlukan. Bila gaya kepemimpinan tidak disesuaikan, sehingga mencakup penyamaan sasaran dengan peran serta penuh, sering organisasi tersebut mengalami kegagalan. Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekwensi daripada keputusan yang diambilnya.

Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Disamping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah

laku dari bawahan sedemikian rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain.

Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya, karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi-organisasi perlu memperbarui diri mereka sendiri, dan gaya kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.

Seringkali seorang pemimpin harus bertindak secara sepihak. Organisasi-organisasi harus melewati tahap-tahap yang berbeda dalam hidup mereka. Selama periode-periode pertumbuhan dan perkembangan yang cepat, kepemimpinan otokrasi mungkin akan bekerja dengan baik. Misalnya, pendiri suatu organisasi keagamaan yang baru, sering merupakan tokoh kharismatik yang mengetahui secara intuitif apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Karena itu adalah visinya, maka ialah yang paling sanggup untuk menanamkannya kepada orang lain tanpa diskusi. Tetapi selama periode pertumbuhan yang lambat atau konsolidasi, organisasi tersebut perlu menyediakan waktu lebih untuk merenung dan berusaha agar lebih berdaya guna.

Ketika organisasi tersebut masih baru, pendirinya dapat mengandalkan kekuatan visinya untuk menarik orang-orang lain yang mempunyai sasaran yang sama. Namun, pada waktu organisasi itu berhasil, maka cara-cara lain untuk mempertahankan persamaan visi akan diperlukan. Bila gaya kepemimpinan tidak disesuaikan, sehingga mencakup penyamaan sasaran

dengan peran serta penuh, sering organisasi tersebut mengalami kegagalan. Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekwensi daripada keputusan yang diambilnya.

Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Disamping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya, dia harus dapat memberikan motivasi, kenyamanan dan perubahan ke arah kebaikan bagi anggotanya.

### **5.3 Guru yang Berkepemimpinan**

Pendidikan merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi kehidupan dan peradaban bangsa. Dalam mendidik sangat membutuhkan guru yang terampil yang memiliki seribu cara dan ide, sebagai keberhasilan yang haqiqi karena keduanya memiliki keterkaitan yang membangun. Bukan hanya saja pendidik menggugurkan tanggung jawabnya sebagai pengajar. Demikian pula yang dididik, bukan hanya saja mengakhiri pelajarannya begitu saja. Tetapi banyak problem yang bermunculan dengan kurangnya keteladanan guru. Sebab kunci keberhasilan pendidikan ada pada keteladanan guru. Guru adalah pekerjaan yang sangat mulia, berangkat dari niat “keihlasan” menjadikan suri tauladan, Dan contoh yang sangat berkesan di hati siswanya, dengan meninggalkan rasa simpati. Juga apa yang diajarkannya sudah pernah

dia lakukan dengan amanah, siddik, fathonah, dan tabligh. Itulah Mungkin yang harus kita renungkan, sudahkah guru telah memenuhi kriteria tersebut untuk menjadi pendidik yang profesional.

Ketika seorang guru harus mengajar mengapa harus selalu mengikuti apa yang ada dalam pikirannya, karena ternyata akan lebih lancar dalam mengajar apabila apa yang diajarkan telah dikuasai dan dipahaminya, sehingga dalam menerangkan kepada siswa, lebih dapat dimengerti. Kualitas guru secara umum belum mengalami peningkatan secara cepat. Itu terbukti dari masih banyaknya guru yang belum mampu mengejar ketertinggalan berbagai perkembangan, termasuk metode pengajaran yang cepat dan lebih mudah. Ketidakmampuan guru beradaptasi dengan teknologi, membuat guru kehilangan berbagai kesempatan dan pengetahuan.

Kenyataan tersebut menempatkan guru tidak mengalami perkembangan. Tidak update-nya pengetahuan guru terjadi pada hampir semua daerah, mulai kota sampai desa. Guru-guru yang seharusnya mengembangkan pengetahuan, disibukkan pada kegiatan lain yang kurang mendukung keprofesionalannya. Pengetahuan dan keterampilan guru di era modern ini semakin tertantang. Bukan hanya disebabkan oleh lajunya pengetahuan yang sangat cepat, tetapi juga tuntutan anak didik agar guru memiliki pengetahuan yang lebih.

Dengan kondisi tersebut sudah sepatutnya guru memiliki kesempatan menambah dan meningkatkan pengetahuannya, melalui pemanfaatan teknologi yang ada, termasuk membangun jaringan dengan tenaga guru lainnya. Sudah banyak sekali pengetahuan yang mudah untuk disampaikan melalui jejaring social dan guru tak perlu lagi menggunakan metode konvensional untuk menjelaskan sesuatu kepada siswa. Situs yang berkaitan dengan pengajaran sudah banyak dan mudah diakses. Guru bisa mengambil materi pengajaran dari situs tersebut, sehingga dalam penyampaian materi pada siswa akan menjadi lebih cepat. Bila kita berbicara tentang kepemimpinan pendidikan, pada umumnya akan tertuju pada peran dan tugas seorang kepala sekolah.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008). Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi dan bersifat holistik.

Sesungguhnya banyak model dan gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan guru dalam mewujudkan kepemimpinannya. Adi (2015) menawarkan model kepemimpinan guru yang disebut REACH, akronim dari:

1. *Risk-Taking*, Guru berusaha mencari tantangan dan menciptakan proses baru.
2. *Effectiveness*, Guru berusaha melakukan yang terbaik, peduli terhadap pertumbuhan dan pengembangan profesinya dan bekerja dengan hati.
3. *Autonomy*, Guru menampilkan inisiatif, memiliki pemikiran yang independen dan bertanggung jawab.
4. *Collegiality*, Guru membangun kemampuan komunitasnya dan memiliki keterampilan komunikasi interaktif.
5. *Honor*, Guru dapat menunjukkan integritas, kejujuran, dan menjaga etika profesi.

Selain itu, guru dapat pula menerapkan gaya Kepemimpinan Transformasional sebagaimana digagas oleh Bass, dengan karakteristik yang dikenal dengan sebutan 4-I, yaitu: *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*.

1. *Idealized Influence*, Guru merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai teladan, dapat dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan peningkatan mutu pembelajaran.
2. *Inspirational Motivation*, guru dapat memotivasi seluruh siswa dan sejawatnya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
3. *Intellectual Stimulation*, guru dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan pembelajaran ke arah yang lebih baik.
4. *Individual Consideration*, guru dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif bagi siswa dan sejawatnya.

Hessel (2005:157) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Dubrin (2005:177) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. (Joko, 2008) Dari berbagai studi yang dilakukan, kepemimpinan transformasional telah terbukti dapat memberikan

pengaruh terhadap inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan Transformasional juga memberi pengaruh positif terhadap usaha bawahan dan kepuasan serta dapat meningkatkan perilaku etik. Charles C. Manz & Henry P. Sims Jr (Ana & Ana, 2015) menjelaskan bahwa model kepemimpinan yang dikenal dengan sebutan *Superleadership*.

Model *Superleadership* sangat diperlukan dalam organisasi yang berbasis informasi dengan perubahan yang sangat cepat seperti sekarang ini. Ide dasar *superleadership* adalah:

- a) mengarahkan individu-individu untuk menjadi “*self leader*”;
- b) mengarahkan tim untuk menjadi “*self lead*”: dan
- c) menyarankan ide untuk mengembangkan budaya “*self leadership*” melalui organisasi.

*Superleadership* berkeyakinan bahwa seorang pemimpin yang sukses adalah bila dia bisa menciptakan pemimpin yang baik. Seorang pemimpin Superleader berusaha membimbing orang lain untuk memimpin dirinya sendiri dan membantu pengikutnya untuk mengembangkan kemampuan “*self leadership*”nya untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.

Seorang Pemimpin Superleader akan melipat gandakan kekuatannya melalui kekuatan orang lain dan mendorong pengikutnya untuk memiliki inisiatif sendiri, rasa tanggung jawab, rasa percaya diri, penyusunan tujuan sendiri, berfikir positif dan mengatasi masalahnya sendiri. Pemimpin *Superleader* senantiasa mendorong pengikutnya untuk melaksanakan tanggung jawabnya dari pada memberikan perintah dan memberi keyakinan bahwa pengikutnya memerlukan informasi dan ilmu pengetahuan untuk melatih “*self leadership*”nya.

Salah satu hambatan terbesar untuk menumbuhkan kepemimpinan guru yaitu masih mendominasinya penerapan model kepemimpinan “*top-down*” di sebagian besar sekolah. Guru masih seringkali diposisikan sebagai bawahan yang harus tunduk dan taat pada atasan secara taklid. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan kepemimpinan guru memerlukan :



1. Pemberdayaan dan dorongan kepada guru untuk menjadi pemimpin dan mengembangkan keterampilan kepemimpinannya.
2. Penyediaan waktu dan kesempatan bagi guru agar dapat bekerja menjalankan kepemimpinannya, baik untuk kepentingan pengembangan profesi, kerja kolaboratif, perencanaan bersama, dan membangun jaringan guru.

Dalam konteks ini, tentu dibutuhkan dukungan dari semua pihak, terutama dari kepala sekolah untuk rela berbagi kekuasaan dan kewenangan, tanpa harus merasa khawatir akan kehilangan identitas kewibawaannya. Kepala sekolah harus memiliki keyakinan bahwa setiap guru pada dasarnya memiliki potensi kepemimpinan, dan apabila diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan potensi kepemimpinannya, mereka bisa tampil sebagai pemimpin-pemimpin hebat, yang dapat dimanfaatkan untuk semakin memperkuat eksistensi sekolah sekaligus melengkapi kepemimpinan administratif yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **5.4 Ringkasan**

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui suatu karya, seperti buku, lukisan dan sebagainya, atau melalui kontrak pribadi antara seseorang dengan orang lain secara tatap muka (*face to face*). Kepemimpinan melalui karangan atau ciptaan yang dituangkan dalam bentuk buku atau lukisan dapat dikatakan kepemimpinan yang tidak langsung, karena sang pemimpin dalam usaha mempengaruhinya tidak seketika pada saat ia melakukan kegiatan. Pemimpin-pemimpin jenis ini adalah para ilmuwan, seniman atau satrawan yang hasil karyanya atau ide-idenya dapat mempengaruhi orang lain.

Kepemimpinan yang bersifat tatp-muka berlangsung melalui kata-kata secara lisan. Kepemimpinan jenis ini bersifat langsung, karena sang

pemimpin dalam usahanya mempengaruhi orang lain, bergiat langsung kepada sasarannya. Oleh karena bertatap muka, ia mengetahui seketika hasil kegiatannya itu. Berkenaan dengan berkembangnya teknologi seperti radio dan televisi, kegiatan kepemimpinan melalui kata-kata lisan ini dapat lebih efektif dengan memperoleh sasaran yang jumlahnya jauh lebih banyak dari pada kalau berhadapan muka.

Keberhasilan seorang pemimpin banyak bergantung dari keberhasilan dalam kegiatan komunikasi. Seseorang tak mungkin menjadi pemimpin tanpa punya pengikut. Lebih tinggi kedudukannya sebagai pemimpin, akan lebih banyak pengikutnya. Akan tetapi tak mungkinlah ia dapat menaiki anak tangga kepemimpinannya tanpa kemampuannya tanpa kemampuan membina hubungan komunikatif dengan pengikut-pengikutnya dan bakal pengikut-pengikutnya.

Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin akan nampak dalam suatu pola yang menggambarkan tipe kepemimpinan seseorang. Proses hubungan antara seseorang yang memimpin dengan seseorang yang dipimpin juga akan nampak dalam pribadi seorang pemimpin. Berdasarkan teori aliran Behaviorisme, titik perhatian kepemimpinan adalah pada kegiatan kelompok, interaksi dan kepuasan anggota. Teori ini sebenarnya mengarah pada bentuk organisasi yang formal, atas dasar inilah maka timbul beberapa tipe kepemimpinan, sebagai berikut :

- a. Otoriter (*Dominator*)
- b. Persuatif (*Crowd Crouser*)
- c. Demokratis (*Group Developer*)
- d. Intelektual (*Eminent Man*)
- e. Eksekutif (*Administrator*)
- f. Representatif (*Spokesman*)

Tipe kepemimpinan otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia

memerintah kepada bawahannya ini akan diproyeksikan tersebut dapat tercapai dengan baik. Disini bawahannya hanyalah suatu mesin yang dapat digerakan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan. Jika seorang guru di kelas melaksanakan tipe kepemimpinan ini maka jelas muridnya akan menjadi pasif dan mati inisiatifnya, dan gurulah yang selalu paling benar.

Kepemimpinan secara otoriter artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan merupakan sebagai alat. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman pidana. Bawahan adanya hanya menurut dan menjalankan perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara ini tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.

Rapat-rapat atau musyawarah tidak dikehendaki. Berkumpul hanya untuk menyampaikan instruksi-intruksi atau perintah. Pemimpin semacam ini hanya menggantungkan kekuasaannya atas pengangkatan formalnya dan semua tindakannya tidak boleh diganggu gugat dan kekuasaan yang kuat ini mudah menimbulkan sikap menyerah tanpa syarat. Dalam hal ini para anggota kelompok cenderung untuk mengabaikan perintah atau tugas Tipe kepemimpinan yang demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang mengacu pada hubungan.

Disini seorang pemimpin selalu mengadakan hubungan dengan yang dipimpinya. Segala kebijaksanaan pemimpin akan merupakan hasil musyawarah atau akan merupakan kumpulan ide yang konstruktif. Pemimpin sering turun ke bawah guna menggunakan informasi yang juga akan berguna untuk membuat kebijaksanaankebijaksanaan selanjutnya. Tipe kepemimpinan yang demokratis ini meskipun memiliki kesamaan akan tetapi harus dibedakan dengan tipe kepemimpinan yang *laissez faire*. Di dalam tipe kepemimpinan yang *laissez faire*, terdapat keterbatasan yang tak ada batasnya sedangkan pada tipe kepemimpinan yang demokratis itu tetap terdapat

keterikatan antara yang dipimpin dengan pemimpin guna mencapai tujuan organisasi.

Dewasa ini yang populer terdapat teori yang membagi tipe kepemimpinan berdasarkan demokratis dan otokratik. Sebenarnya otokratik disebut juga orientasi tugas atau struktur, sedangkan demokratis disebut juga orientasi manusia. Berdasarkan pembagian dari tipe kepemimpinan ini sebenarnya mempersoalkan cara-cara dan gaya kepemimpinan karena sebenarnya tiap pemimpin dalam mencapai tujuannya memiliki kekhasan sendiri, apakah ia akan lebih memperhatikan kepentingan pengikutnya pemanfaatan interaksi, kegunaan dari pada instrumen, atau karisma atau kewibawaan. Dalam hal ini dengan sendirinya akan kembali terhadap pandangan hidup cara penyelesaian masalah sebagai variabel lain perlu diperhatikan siapa dan apa yang harus dipimpin, misalnya kelompok kecil perusahaan, militer dan sebagainya.

Pimpinan birokrasi akan lebih loyalitas kedudukan dan berdasarkan alasan rasional, sedangkan pimpinan yang memiliki kharisma akan lebih menggunakan pengikut yang setia dan sering mempergunakan pengawal-pengawal yang mempercayainya. Pemimpin dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa prinsip. Sebagai kriteria dalam prinsip ini menggunakan hubungan atau komunikasi dengan bawahannya, dapat dikategorikan berdasarkan tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpin yang persuasif, dimana pemimpin mengadakan hubungan yang erat dengan bawahannya.
2. Pemimpin yang dominan, dimana hubungan terbatas jika ada problema-problema.
3. Pemimpin institusional, atau disebut juga heads, dimana kepemimpinannya banyak didelegasikan pada para eksekutif
4. Pemimpin cerdas pandai, dimana pengaruhnya dirasakan besar sekali dan dapat mempengaruhi rakyat sekalipun ia sudah meninggal.

Berdasarkan perkembangan, pemimpin diklasifikasi menjadi :

1. Pemimpin yang berdasarkan kemampuan sendiri, dimana ia memperoleh kedudukannya berdasarkan prestasi dan penonjolan dirinya.
2. Pemimpin yang lahir dari kelompok dan dipilih oleh kelompok sendiri.
3. Pemimpin karena jabatan atau kepala, dimana ia memiliki suatu posisi dalam peranan yang cukup besar untuk menggunakan wewenangnya.

Terdapat tiga pembagian besar mengenai tugas dan fungsi seorang pemimpin dalam kelompok, yaitu :

1. Menentukan struktur dari suatu situasi tertentu (*structuring the situation*), yaitu :
  - a. Menjelaskan hal-hal yang sulit kepada para anggota.
  - b. membedakan hal-hal atas dasar urutan kepentingannya (*order of Priority*)
  - c. Memusatkan perhatian pada tujuan yang ingin dicapai
  - d. Membantu para anggota untuk mencapai kebutuhan masing-masing dalam rangka kerja kelompok
  - e. Membantu para anggota untuk mencapai kebutuhan masing-masing dalam rangka kerja kelompok
  - f. Menyelesaikan konflik antar anggota atas dasar kerangka pemikiran tertentu (*frame of reference*)
  - g. Mengusahakan agar para anggota memiliki kerangka pemikiran tertentu
  - h. Mengatasi perasaan tak aman dan ragu-ragu yang ada di antara anggota dengan jalan menunjukkan perspektif waktu.
2. Mengadakan pengawasan atas perilaku para anggota dalam kelompok, yang dilakukan dengan cara :
  - a. Mengatasi penyimpangan atau penyelewengan para anggota
  - b. Memberikan hadiah atau hukuman bilamana dipandang perlu
  - c. Menjaga penyalahgunaan kepentingan kelompok oleh individu-individu tertentu dan juga sebaliknya
3. Menjadi juru bicara kelompok ke pihak luar, seperti dengan jalan :

- a. Menyatakan dan menerangkan kebutuhan kelompok kepada dunia luar, antara lain mengenai sikap, pengharapan dan kekhawatiran dari kelompoknya.
- b. Pendek kata, berbicara keluar untuk kepentingan dari atas nama kelompoknya.

David krech dan R. Cruchfield, mengemukakan fungsi yang mungkin dipegang oleh seorang pemimpin kelompok, yaitu sebagai :

1. Pelaksanaan, artinya melaksanakan apa yang diputuskan atau dimintakan oleh kelompok
2. Perencana, maksudnya hanya membuat rencana saja, yang pelaksanaannya diserahkan kepada para anggota
3. Pembuat kebijakan, yaitu hanya membuat kebijakan (*policy*) tertentu saja yang digariskan untuk diikuti kelompok
4. Sebagai ahli, yaitu dia sendiri atau bertindak sebagai seorang yang mempunyai keahlian dalam menggarap sesuatu dalam kelompok.
5. Wakil kelompok ke luar, maksudnya hanya mewakili kelompok saja untuk hal-hal yang perlu diselesaikan dengan pihak luar.
6. Pengawas hubungan dalam kelompok, yaitu mengawasi atau mengamati jalannya interaksi antar anggota kalau-kalau ada masalah.
7. Pemberi hadiah atau hukuman, artinya hanya bertindak memberikan hadiah atau pujian bagi seseorang anggota yang dianggap baik, atau hukuman seperti teguran kalau ada anggota tidak baik/melakukan kesalahan
8. Wasit dan perantara, artinya hanya bertindak mendamaikan jika ada perselisihan antar anggota, atau hanya perantara penyampaian sesuatu jika ada hal yang sulit disampaikan langsung oleh anggota.
9. Sebagai contoh atau teladan, maksudnya hanya memberikan contoh bagaimana cara mengerjakan atau menyelesaikan sesuatu kepada anggota.

10. Lambang kelompok, artinya sebagai simbol atau lambang saja dan tidak punya arti lain yang lebih dari itu.
11. Wakil penanggung-jawab, artinya hanya menanggung-jawab sesuatu pekerjaan yang sebetulnya harus menjadi tanggung-jawab para anggota kelompok.
12. Pemuka ideologi, artinya dialah yang mengemukakan atau mengajukan gagasan, sedangkan pelaksanaan selanjutnya dari gagasan.
13. Sebagai tokoh Bapak, maksudnya diperlakukan sebagai seorang Bapak dari sebuah kelompok.
14. Sebagai kambing hitam (*scape goat*), yaitu hanya menjadi kambing hitam atau tumpunan arus jika terjadi sesuatu hal yang tidak baik.

Kepemimpinan adalah suatu seni dan proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan suatu kelompok. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.

*Leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members.* Kurang lebih mempunyai makna kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Dengan demikian, hakikat kepemimpinan di Kelas adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran di kelas. Di sini nampak bahwa unsur-unsur yang harus dipenuhi dalam kepemimpinan pendidikan adalah (1) pengikut, (2) tujuan, dan (3) kegiatan mempengaruhi.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkannya. Peran kepemimpinan di kelas sebagai figur yang sangat dibutuhkan dalam mengambil kebijakan dan

keputusan sehingga berbagai persoalan dapat diatasi dalam keadaan yang paling rumit sekalipun.

Hal-hal yang harus diperhatikan mengenai komponen kepemimpinan guru di kelas adalah (1) proses rangkaian tindakan guru dalam sistem pembelajaran di kelas; (2) mempengaruhi dan memberi teladan; (3) memberi perintah dengan cara persuasif dan manusiawi tetapi tetap menjunjung tinggi disiplin pada aturan yang berlaku; (4) siswa mematuhi perintah sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing; (5) menggunakan authority dan power dalam batas yang dibenarkan; dan (6) menggerakkan atau mengarahkan semua siswa guna menyelesaikan tugas sehingga tercapai tujuan meningkatkan hubungan kerjasama antara siswa satu dan yang lainnya, membina dan menggerakkan sumberdaya yang ada di sekolah maupun kelas, dan memberikan motivasi kepada kelompok maupun individu dalam pelaksanaan pembelajaran agar dapat berjalan sesuai yang diinginkan.



## **BAB VI.**

### **LANDASAN HUKUM TENTANG GURU**

#### **6.1 Hukum yang Mengatur Guru**

Guru adalah profesi tua bahkan profesi yang sangat mulia dan terhormat. Profesi ini apabila dilihat dari peran dan fungsinya adalah profesi “kenabian”, mengingat bahwa misi besar semua utusan Allah adalah mengajar manusia untuk U`budullah Walatusriku bihi syai`a (menyembah Allah dan tidak mensyarikatkan Allah). Nasution (2011:28) dalam bukunya menjelaskan bahwa, Guru di Indonesia dalam mengabdikan diri untuk kehidupan bangsa ini adalah melakukan upaya mencerdaskan dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia menjadi manusia beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam mewujudkan masyarakat yang berkemajuan, adil, makmur, dan beradab.

Keinginan besar para pejuang kemerdekaan negara ini, terabadikan pada alinea ke IV Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yakni “melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial”. Mewujudkan tujuan tersebut lewat dunia pendidikan adalah merupakan pilihan yang dianggap paling strategis dan cerdas untuk pencapaian tujuan yang lainnya (Suyono & Hariyanto, 2014:109).

Berbagai harapan digantungkan pada aktifitas pendidikan yakni kehidupan bangsa cerdas, berkualitas beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia serta menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun

1945 (Alma, 2010:5). Diujung dari semua harapan tersebut adalah guru sebagai pengemban cita-cita besar tersebut, karena coretan pena serang guru adalah bangunan karakter bangsa ini kedepan. Guru, dari fungsi, peran, dan kedudukannya dalam posisi strategis dalam pembangunan nasional di bidang pendidikan, sehingga selayaknya dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat, profesional dalam tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Keberadaan organisasi profesi keguruan, adalah merupakan suatu keharusan profesional yang sangat diperlukan. Peran melindungi dan mengayomi bahkan ketika guru dianggap tidak profesional dalam melaksanakan profesinya, organisasi profesilah harus tampil lebih di awal untuk melakukan evaluasi dan verifikasi. Karena organisasi profesilah yang lebih berkompeten melakukan evaluasi dan verifikasi. Uji profesional guru dan profesi yang lain hanya mungkin dilakukan oleh pihak yang memahami dan mendalami profesi tersebut. Organisasi profesilah yang seharusnya membina dan melindungi dengan memakai pendekatan kode etik profesi keguruan (Sudarma, 2013:76).

Didalamnya terdapat perangkat profesional dan mandiri yang menjalankan peran tersebut, yakni Dewan Kehormatan Guru Indonesia (DKGI) Dewan Kehormatan Guru Indonesia (DKGI) adalah perangkat kelengkapan organisasi PGRI yang dibentuk untuk menjalankan tugas dalam memberikan saran, pendapat, pertimbangan, penilaian, penegakan, dan pelanggaran disiplin organisasi dan etika profesi guru. Peraturan tentang Dewan Kehormatan Guru Indonesia adalah pedoman pokok dalam mengelola Dewan Kehormatan Guru Indonesia, dalam hal penyelenggaraan tugas dan wewenang bimbingan, pengawasan, dan penilaian Kode Etik Guru Indonesia.

Guru sebagai pendidik profesional dalam melaksanakan tugasnya akan bersinggungan dengan subyek yang bernama peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat pemerhati. Subyek tersebut pada saat guru melaksanakan

tugas profesi dimungkinkan akan terjadi beda tafsir antara guru profesional dengan fihak lain, organisasi profesi secepat mungkin berperan secara profesional, karena tidak jarang guru profesional harus bertanggungjawab diluar apa yang menjadi tanggungjawabnya secara profesional. Kemungkinan anggapan terjadinya pelanggaran yang dilakukan seorang guru dalam melakukan profesinya, ada kemungkinan termasuk pelanggaran dalam melakukan profesi dan masuk Kode Etik Guru Indonesia serta di luar kode etik profesi. Untuk itu harus dibedakan pelanggaran hukum administrasi atau pelanggaran hukum di ranah pidana atau ranah hukum yang lain.

Guru secara normatif, memang telah mendapatkan perlindungan, sebagaimana ketentuan pasal 39 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 (1) “Pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan/atau satuan pendidikan wajib memberikan perlindungan terhadap guru dalam pelaksanaan tugas”. Rumusan undang-undang tersebut telah memberikan dan mewajibkan adanya perlindungan kepada guru dalam tugasnya. Juga pada ayat (2)nya menjelaskan ruang lingkup perlindungannya yang meliputi “Perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi hukum, perlindungan profesi, serta perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja” Ketentuan ini membedakan secara tegas tentang perbedaan antara perlindungan hukum, perlindungan profesi, perlindungan keselamatan kerja dan perlindungan kesehatan kerja.

Keberadaan sumber daya manusia yang cerdas telah dirasakan sebagai sesuatu yang sangat diperlukan dalam menjalankan kehidupannya bersama, baik sebagai individu dan bangsa dalam melakukan hubungan internal ataupun dengan bangsa lain di dunia (Pintrich, 2003). Keadaan terjajah oleh bangsa lain, demi membuahkan kesadaran akan pentingnya hidup merdeka. Serta akibat dari kondisi ketertinggalan dalam dunia pendidikan, sehingga bangsa lain dengan seenaknya memperlakukan kita sebagai bangsa terjajah (Louis & Lee, 2016).

Kesadaran nilai pentingnya kemerdekaan dan untuk apa merdeka merupakan kesadaran akan pentingnya sumberdaya manusia cerdas dan merupakan potensi dasar untuk meraih tujuan yang lain. Sebagaimana tujuan melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dengan demikian tampak jelas bahwa kehidupan berbangsa yang dicitakan tidak hanya untuk kepentingan diri sendiri sebagai bangsa, tetapi juga bagaimana mampu menolong bangsa lain untuk melaksanakan kehidupan yang lebih baik dan bermartabat.

Hal ini ditindak lanjuti dengan pasal 31 batang tubuh UUDNKRI 1945 (1), (2), dan (3) yang berbunyi:

Pasal 31 ayat (1) “Setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan”. Ayat (2) “Setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya”. Ayat (3) “Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang”.

Dengan rumusan dalam pasal UUD lebih menjabarkan dan memantapkan komitmen dasar bangsa ini dalam mewujudkan upaya mencerdaskan kehidupan bangsanya. Tujuan yang ada pada pasal 31 UUD NKRI 1945 tersebut ditindak lanjuti dengan kehadiran Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Tujuan besar tersebut tergambar sebagaimana visipada Undang-undang tersebut, yang menegaskan bahwa tujuan pendidikan bangsa secara nasional adalah “terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

UUD 1945 dan UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan dua bentuk landasan yuridis pendidikan nasional. Pasal 31 UUD 1945 menjamin hak setiap warga negara untuk mendapat pendidikan, mewajibkan setiap warga negara untuk mengikuti pendidikan dasar dan mewajibkan pemerintah untuk membiayainya. Pasal 31 UUD 1945 juga mengamanatkan agar pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan sistem pendidikan nasional, memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari APBN dan APBD untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional, serta memajukan Ilmu pengetahuan dan Teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Landasan yuridis pendidikan yang bersumber dari UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional - yang dikaji dalam kegiatan pembelajaran ini - antara lain meliputi: Pasal 1 Ketentuan Umum; Penjelasan mengenai visi, misi, dan strategi pendidikan nasional; Pasal 2 mengenai dasar pendidikan nasional; Pasal 3 mengenai fungsi dan tujuan pendidikan nasional; Pasal 4 mengenai prinsip penyelenggaraan pendidikan; Pasal 5 s.d.Pasal 11 mengenai hak dan kewajiban warga negara, orang tua, masyarakat dan pemerintah; Pasal 32 mengenai Pendidikan khusus dan pendidikan layanan khusus; serta Pasal 34 mengenai wajib belajar.

Mimpi sistem pendidikan di Indonesia merupakan dari pranata sosial adalah sistem pendidikan yang dibangun adalah merupakan salah satu jalinan sub-sub sistem dalam masyarakat Indonesia yang tidak terpisahkan dari keberadaan masyarakat secara keseluruhan. Sehingga keberadaan pendidikan nasional adalah merupakan jalinan infra struktur dari kehidupan masyarakat Indonesia secara kuat,berwibawa serta bermartabat.

Mimpi itu juga menggambarkan begitu besarnya keinginan dan cita-cita bangsa ini terhadap keberadaan sistem pendidikan adalah bagian dari kehidupan masyarakatnya secara me lembaga. Lembaga itulah diharapkan

mampu melakukan aktifitasnya “memberdayakan semua warga negara Indonesia yang berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah”. Kuatnya komitmen tersebut, pada saat terjadi perubahan UUD 1945 dituangkan dalam pasal 31(4) sehingga pada masa terjadi perubahan lahirlah pasal yang mengatakan bahwa:

“Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional”.

Sehingga apabila dilihat dari norma yang mengaturnya maka begitu mapan dengan besaran anggaran pendidikan yang ditetapkan, dapat dimaknai juga bahwa besarnya komitmen bangsa ini terhadap upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan disisi yang lain berarti betapa berat peran guru dalam pengemban tugas ini dan mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dalam konteks Indonesia dewasa ini, nampak kecenderungan makin menguatnya upaya pemerintah untuk terus mengembangkan profesi pendidik sebagai profesi yang kuat dan dihormati sejajar dengan profesi lainnya yang sudah lama berkembang. Hal ini terlihat dari lahirnya UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menggambarkan bagaimana pemerintah mencoba mengembangkan profesi pendidik melalui perlindungan hukum dengan standard tertentu yang diharapkan dapat mendorong pengembangan profesi pendidik.

Perlindungan hukum memang diperlukan terutama secara sosial agar *civil effect* dari profesi pendidik mendapat pengakuan yang memadai. Hal tersebut tidak serta-merta menjamin berkembangnya profesi pendidik secara individu, sebab dalam konteks individu justru kemampuan untuk

mengembangkan diri sendiri menjadi hal yang paling utama yang dapat memperkuat profesi pendidik. Oleh karena itu upaya untuk terus memberdayakannya merupakan suatu keharusan agar kemampuan pengembangan diri para pendidik makin meningkat.

Dengan demikian, dapatlah dipahami bahwa meskipun perlindungan hukum itu penting, namun pengembangan diri sendiri lebih penting dan strategis dalam upaya pengembangan profesi, ini didasarkan beberapa alasan yaitu (Pearce & Morrison, 2011):

- a. Perlindungan hukum penting dalam menciptakan kondisi dasar bagi penguatan profesi pendidik, namun tidak dapat menjadikan substansi pengembangan profesi pendidik secara otomatis.
- b. Perlindungan hukum dapat memberikan kekuasaan legal (*legal power*) pada pendidik, namun akan sulit menumbuhkan profesi pendidik dalam pelaksanaan peran dan tugasnya di bidang pendidikan.
- c. Pengembangan diri sendiri dapat menjadikan profesi pendidik sadar dan terus memberdayakan diri sendiri dalam meningkatkan kemampuan berkaitan dengan peran dan tugasnya di bidang pendidikan.
- d. Pengembangan diri sendiri dapat memberikan kekuasaan keahlian (*expert power*) pada pendidik, sehingga dapat menjadikan pendidik sebagai profesi yang kuat dan penting dalam proses pendidikan bangsa.

Oleh karena itu, pendidik mesti terus berupaya untuk mengembangkan diri sendiri agar dalam menjalankan peran dan tugasnya dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi kepentingan pembangunan bangsa yang maju dan bermoral sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Profesi guru merupakan profesi yang sangat penting dalam kehidupan suatu bangsa. Guru merupakan unsur dominan dalam suatu proses pendidikan, sehingga kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas pendidik dalam menjalankan peran dan tugasnya di masyarakat. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk terus mengembangkan profesi guru menjadi suatu

syarat mutlak bagi kemajuan suatu bangsa. Meningkatnya kualitas pendidik akan mendorong pada peningkatan kualitas pendidikan baik proses maupun hasilnya.

Upaya pemerintah untuk terus mengembangkan profesi pendidik sebagai profesi yang kuat dan dihormati sejajar dengan profesi lainnya terlihat dari lahirnya UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang berusaha mengembangkan profesi pendidik melalui perlindungan hukum. Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan profesionalisme guru diantaranya meningkatkan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar mulai tingkat persekolahan sampai perguruan tinggi. Program penyetaraan Diploma II bagi guruguru SD, Diploma III bagi guru-guru SLTP dan Strata I (sarjana) bagi guru-guru SLTA. Upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah program sertifikasi, dan pembentukan PKG (Pusat Kegiatan Guru, dan KKG (Kelompok Kerja Guru). Di samping itu adanya peningkatan kesejahteraan dengan mengupayakan adanya tunjangan profesi guru.

## **6.2 Nilai dan Norma yang Mengikat Guru**

Guru merupakan pengemban tugas kemanusiaan dengan mengutamakan kebajikan dan mencegah dari kehinaan serta kemunkaran. Dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun watak, budaya dan mengantarkan bangsa Indonesia pada kehidupan masyarakat yang maju adil dan makmur serta beradab berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Guru dituntut untuk menjalankan profesinya dengan ketulusan hati dan menggunakan keandalan kompetensi sumber daya dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu berkembangnya potensi peserta didik menjadi manusia utuk yang beriman dan bertaqwa serta menjadi warga negara yang baik, demokratis dan bertanggungjawab. Pelaksanaan tugas guru Indonesia terwujud dan menyatu dalam prinsip *“ing ngarso sun tulodo ing madya mangun karso tut wuri handayani”*.



## 1. Organisasi Profesi Guru Dan Kode Etik

Guru Untuk menggambarkan hubungan antara guru dengan organisasi profesi, maka dapat dilihat pada pasal 41 (1) Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 yang menyatakan bahwa, “Guru membentuk organisasi profesi yang bersifat independen”. Dengan demikian undang-undang telah mengamanatkan pada guru untuk membentuk organisasi profesi yang bersifat independen. Sehingga keberadaan organisasi profesi tersebut secara normatif dianggap keberadaannya atas amanah undang-undang dan mengikat pada anggotanya.

Lebih lagi berdasar ayat (2) Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 menjelaskan tentang fungsinya sebagaimana “Organisasi profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berfungsi untuk memajukan profesi, meningkatkan kompetensi, karier, wawasan kependidikan, perlindungan profesi, kesejahteraan, dan pengabdian kepada masyarakat”. Ayat (3) “Guru wajib menjadi anggota organisasi profesi”. (4) Pembentukan organisasi profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (5) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah dapat memfasilitasi organisasi profesi guru dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan profesi guru.

Dari pasal 41 tersebut cukup dapat menjadi dasar yang menjelaskan hubungan antara guru sebagai profesi dengan organisasi profesi dan fungsi perlindungan profesi yang wajib dilakukan oleh organisasi profesi dan PGRI adalah sebagai organisasi profesi guru. Sedangkan pada pasal 42 Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 memberikan apa yang menjadi kewenangan Organisasi profesi guru, yakni:

- a. menetapkan dan menegakkan kode etik guru;
- b. memberikan bantuan hukum kepada guru;
- c. memberikan perlindungan profesi guru;
- d. melakukan pembinaan dan pengembangan profesi guru; dan
- e. memajukan pendidikan nasional.

Dengan pasal 42 jelas wewenang yang dapat dilakukan oleh organisasi profesi yang meliputi: menetapkan kode etik beserta penegakkannya, memberi bantuan hukum, perlindungan profesi, pengembangan profesi dan memajukan pendidikan nasional. Adapun isi kode etik, sebagaimana pasal 43 (1) Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 sebagai berikut“Untuk menjaga dan meningkatkan kehormatan dan martabat guru dalam pelaksanaan tugas keprofesionalan, organisasi profesi guru membentuk kode etik” dan pada ayat (2) “Kode etik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi norma dan etika yang mengikat perilaku guru dalam pelaksanaan tugas keprofesionalan”.

## **2. Dewan Kehormatan Guru**

Keberadaan Dewan Kehormatan Guru sebagaimana pasal 44 (1) Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 dibentuk oleh organisasi profesi guru, dengan tugas utama mengawasi dan menegakkan kode etik guru dalam rangka mewujudkan guru profesional, bermartabat, yang mampu melahirkan generasi baru yang cerdas, bermoral, beriman dan bertaqwa serta menjadi warga negara yang baik, demokratis dan bertanggungjawab.

DKGI adalah perangkat kelengkapan organisasi PGRI yang dibentuk untuk menjalankan tugas dan memberikan saran, pendapat dan pertimbangan , penilaian, penegakkan, dan pelanggaran disiplin organisasi dan etika profesi guru. Sedang Peraturan tentang DKGI adalah pedoman pokok dalam mengelola DKGI, dalam menyelenggarakan dan wewenang bimbingan, pengawasan, dan penilaian Kode Etik Guru Indonesia.

Adapun mekanisme pembentukan dewan kehormatan, tugas pokok dan wewenangnya termuat pada ayat (2) yakni “Keanggotaan serta mekanisme kerja dewan kehormatan guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam anggaran dasar organisasi profesi guru”. Ayat (3) yakni“Dewan kehormatan guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibentuk untuk mengawasi pelaksanaan kode etik guru dan memberikan rekomendasi pemberian sanksi atas pelanggaran kode etik oleh guru”. Ayat (4) yakni

“Rekomendasi dewan kehormatan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus objektif, tidak diskriminatif, dan tidak bertentangan dengan anggaran dasar organisasi profesi serta peraturan perundang-undangan”. Dan ayat (5) berisi tentang “Organisasi profesi guru wajib melaksanakan rekomendasi dewan kehormatan guru sebagaimana dimaksud pada ayat (3)”.

### **3. Kode Etik Guru**

Kode Etik Guru Indonesia adalah norma dan asas yang disepakati dan diterima oleh guru-guru Indonesia sebagai pedoman sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pendidik, anggota masyarakat, dan warga negara. Pedoman sikap dan perilaku sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) pasal ini adalah nilai-nilai moral yang membedakan perilaku guru yang baik dan buruk, yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan selama menunaikan tugas-tugas profesionalnya untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, serta pergaulan sehari-hari di dalam dan di luar sekolah.

Sebagaimana telah di amanatkan oleh Keputusan Konggres ke XXI/ PGRI/ 2013 No.VI/ Konggres/XXI/PGRI/ 2013 tentang Kode Etik Guru Indonesia:

#### **a. Pasal 1 Kewajiban Umum**

- 1) Menjunjung tinggi, menghayati, dan mengamalkan sumpah/ janji guru
- 2) Melaksanakan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional

#### **b. Pasal 2 Kewajiban Guru Terhadap Peserta Didik**

- 1) Bertindak profesional dalam melaksanakan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi proses dan hasil belajar peserta didik
- 2) Membrikan layanan pembelajaran berdasarkan karakteristik individual serta tahapan tumbuh kembang kejiwaan peserta didik

- 3) Mengembangkan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
- 4) Menghormati martabat dan hak-hak sertamemperlakukan peserta didik secara adil dan obyektif
- 5) Melindungi peserta didik dari segala tindakan dan dapat mengganggu perkembangan, proses belajar, kesehatan dan keamanan bagi peserta didik
- 6) Menjaga kerahasiaan pribadi peserta didik, kecuali dengan alasan yang dibenarkan berdasarkan hukum, kepentingan pendidikan, kesehatan. Dan kemanusiaan.
- 7) Menjaga hubungan profesional dengan peserta didik dan tidak memanfaatkan untuk keuntungan pribadi dan / atau kelompok dan tidak melanggar norma yang berlaku.

c. Pasal 3 Kewajiban Guru Terhadap Orang Tua / Wali Peserta Didik

- 1) Menghormati hak orang tua/ wali peserta didik untuk berkonsultasi dan memberikan informasi secara jujur dan obyektif mengenai kondisi dan perkembangan belajar peserta didik
- 2) Membina hubungan kerja sama dengan ortu/wali peserta didik dalam melaksanakan proses pendidikan untuk peningkatan mutu pendidikan
- 3) Menjaga hubungan professional dengan ortu/wali peserta didik dan tidak memanfaatkan untuk memperoleh keuntungan pribadi.

d. Pasal 4 Kewajiban Guru Terhadap Masyarakat

- 1) Menjalin komunikasi yang efektif dan kerjasama yang harmonis dengan masyarakat untuk memajukan dan mengembangkan pendidikan
- 2) Mengakomodasi aspirasi dan keinginan masyarakat dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan .
- 3) Bersikap responsif terhadap perubahan yang terjadi dalam masyarakat dengan mengindahkan norma dan sistem nilai yang berlaku.
- 4) Bersama-sama dengan masyarakat berperan aktif untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif

5) Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat serta menjadi panutan bagi masyarakat.

e. Pasal 5 Kewajiban Guru Terhadap Teman Sejawat

- 1) Membangun suasana kekeluargaan, solidaritas, dan saling menghormati antar teman sejawat di dalam maupun diluar satuan pendidikan
- 2) Saling berbagi ilmu pengetahuan, teknologi, seni, ketrampilan, dan pengalaman serta saling memotivasi untuk meningkatkan profesionalitas dan martabat guru
- 3) Menjaga kehormatan dan rahasia pribadi teman sejawat
- 4) Menghindari tindakan yang berpotensi menciptakan konflik antar teman sejawat

f. Pasal 6 Kewajiban Guru Terhadap Profesi

- 1) Menjunjung tinggi jabatan guru sebagai profesi
- 2) Mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan, sesuai kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan mutu pendidikan
- 3) Melakukan tindakan dan / atau mengeluarkan pendapat yang tidak merendahkan martabat profesi.

Dengan kode etik tersebut diharapkan Guru Indonesia adalah insan yang layak diteladani dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, khususnya oleh peserta didik, yang dalam melaksanakan tugas berpegang teguh pada prinsip “ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani”. Dalam usaha mewujudkan prinsip-prinsip tersebut guru Indonesia ketika menjalankan tugas-tugas profesionalnya dituntut memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Guru Indonesia bertanggung jawab mengantarkan siswanya untuk mencapai kedewasaan sebagai calon pemimpin bangsa pada semua bidang kehidupan. Untuk itu, pihak-pihak yang berkepentingan selayaknya tidak mengabaikan peranan guru dan profesinya, agar bangsa dan negara dapat tumbuh sejajar dengan dengan bangsa lain di negara maju, baik pada masa sekarang maupun

masa yang akan datang. Kondisi seperti itu bisa mengisyaratkan bahwa guru dan profesinya merupakan komponen kehidupan yang dibutuhkan oleh bangsa dan negara ini sepanjang zaman. Hanya dengan pelaksanaan tugas guru secara profesional hal itu dapat diwujudkan eksistensi bangsa dan negara yang bermakna, terhormat dan dihormati dalam pergaulan antar bangsa-bangsa di dunia ini.

Etika filsafat tentang nilai, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai nilai baik dan buruk berkenaan dengan hubungan antara manusia; sudah barang tentu relevan bila dikaitkan dengan pendidikan. Selain pendidikan itu juga benar pasti ruang lingkup manusia, juga secara konseptual mempunyai makna yang dinamis. Pendidikan mengembangkan peserta didik untuk peranannya di masa depan.

Beberapa aturan yang telah disinggung dimuka, dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut (Boer et.al, 2012):

- a. Absolut: mempunyai pandangan bahwa nilai itu mutlak, tidak berubah, kokoh dan tidak dapat diganggu gugat.
- b. Relatif: mempunyai pandangan bahwa nilai itu dapat berubah menurut keadaan.
- c. Idealis praktis: mempunyai pandangan adalah sesuatu yang mengandung citacita luhur terutama dalam jangkauan masa depan. Dan, sebaliknya, nilai hendaknya dapat diwujudkan secara praktis dalam kehidupan dari waktu ke waktu.
- d. Konsekuensi dan nonkonsekuensi: mempunyai pandangan bahwa sesuatu dipandang baik bila dapat berwujud secara nyata dalam kehidupan dan bahwa nilai-nilai didasarkan pada keuniversalan makna baik pada nilai tersebut, konsekuensi hendaknya seperti yang diharapkan.

Kesemuanya yang diurai secara singkat di muka akan menjadi jelas fungsinya bila dikaitkan dengan konsep tentang pendidikan. Pendidikan adalah pembelajaran pengetahuan, ketrampilan dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui

pengajaran, pelatihan, atau penelitian atau bisa juga diartikan bantuan, bimbingan untuk pengembangan peserta didik seutuhnya. Pengembangan peserta didik seutuhnya ini, mengambil posisi pendidikan yang holistik, sebagai lawan reduksianistik. Posisi holistik ini tidak hanya berkenaan dengan peserta didik secara individu, melainkan juga mengenai masyarakat (Clipa & Bighean, 2015).

Bahwa masyarakat secara keseluruhan perlu mendapat pendidikan dinyatakan dengan: bahwa negara mencerdaskan kehidupan bangsa bahwa tiap warganegara berhak mendapat pendidikan. Lain dari itu pendidikan juga mengenal pluralisme dengan pernyataan yang menjelaskan bahwa pendidikan perlu memperhatikan peserta didik yang luar biasa dalam arti tinggi kecenderungannya atau dalam artian kurang. Dengan deskripsi ini menjadi jelaslah bahwa pendidikan di Indonesia berusaha mewujudkan hak asasi manusia sesungguhnya.

Pendidikan holistik, dewasa ini menjadi dambaan, berhubung pendekatan reduksialistik kurang mendukung makna pendidikan yang tertuju pada pengembangan peserta didik seutuhnya, sejumlah konsep dan perwujudan pendidikan yang bernada reduksianistik dewasa ini cukup mengecewakan, berikut contohnya (Hsieh & Hsieh, 2012):

1. Pendidikan yang hasilnya dipandang identik dengan NEM, padahal NEM lebih mencerminkan prestasi intelektual akademik daripada yang lain.
2. Pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan menyiapkan tenaga-tenaga untuk memenuhi supply and demand. Demand-nya ada tetapi supply-nya tidak terjamin.
3. Dalam berbagai hal birokrasi juga menjadi pemicu timbulnya reduksialisme, misalnya diperguruan tinggi peserta didik masuk lewat satu pintu dan kelak keluarnya lewat pintu yang sama. Padahal, seyogyanya karena minat bakat peserta didik itu berbagai bagian, hendaklah ada kemungkinan peserta didik yang masuk lewat pintu sospol masuknya kemudian keluar lewat pintu fakultas ekonomi.

Contoh-contoh tersebut memberi isyarat kepada pendidik agar menjauhkan yang restruksianistik dan memilih pandangan yang lebih memadai yaitu holistik. Pandangan tentang pengembangan sumber daya manusia seyogyanya berangsur menjauhi untuk selanjutnya menggunakan pandangan pengembangan potensi-potensi manusia. Oleh karena telah terujudkan untuk menjadi orang tertentu dalam jaringan pesan yang berisikan supply and demand hanya sebagian saja serta potensi individu yang dikembangkan. Padahal potensi-potensi itu cukup beragam. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kenyataan bahwa manusia mempunyai kecerdasan ganda dan potensipotensi lain yang masih perlu diungkapkan.

Lain dari itu bahaya degrasi masyarakat sebagaimana dikemukakan oleh sementara ahli, bahwa dewasa ini masyarakat itu lebih banyak dikendalikan oleh kekuatan dari luar perlu diimbangi pengendalian dari dalam. Selanjutnya, karena salah satu akibat globalisasi adalah komersialisasi dan masyarakat dilanda oleh pandangan hidup dan sikap tentang pentingnya materi dan sekularisme, perlu dikembangkan suatu respiritualirsi proses kehidupan daklam masyarakat untuk menatap masa depan (Kalyva, 2013). Titik tolak utama adalah wawasan kependidikan yang holistik. Untuk memulai pandangan holistik ini dengan cara yang realistik, perlu adanya anggapan bahwa dua segi kehidupan mental yang ada di kepala dan hati itu merupakan kesahihan atau setidaknya-tidaknya setiap saat perlu dipersatukan.

Pandangan konstruktisme akan membantu upaya ini. Kontruksiisme berpendapat bahwa produk suatu proses belajar adalah pengetahuan yang telah direkonstruksi oleh individu yang belajar. Rekonstruksi ini merupakan proses alami yang sukses setidaknya akan tergantung dari bagaimana memupuknya. Hal-hal utama yang mendukung kesuksesan adalah adanya dialog dua arah dan keterlibatan komponenkomponen lain yang relevan. Perkembangan perlu proses otak kiri berupa kecerdasan yang bersifat linier logis, dikaitkan dengan fungsi otak kanan, yang manifestasinya antara lain kemampuan berfikir holistik, kreatif, intuitif, humanistik, imajinatif, dan



lain sebagainya. Dan dalam kaitan ini, emosi mewarnai seluruh proses mental ini (Monsen & Kwoka, 2014); (Memisevic & Hodzic, 2011).

Lebih lanjut Monsen & Kwoka (2014) memaparkan, dalam fungsinya sebagai pentransfer pengetahuan, maka keterlibatan semua fungsi tersebut diperlukan, agar proses pembelajaran itu transformatif. Ketransformasi-an ini dapat terjadi bila prosesnya konstruktivistik. Peserta didik diharapkan mempunyai kemampuan dan waktu yang cukup untuk mengolah apa saja yang berasal dari lingkungan ini. Kejelian yang melihat perlunya saling hubungan antara otak kiri dan otak kanan ini sejalan pula dengan keadaan peranan lingkungan dalam pendidikan.

Lingkungan yang berpengaruh dewasa ini, dapat diidentifikasi sebagai ilmu pengetahuan dan teknologi yang secara keseluruhan merupakan komposif. Dari materi, kecerdasan, elektronika dan ilmu-ilmu hayati dengan rekayasa-rekayasanya. Berhubung dengan itu, dalam menghadapi hal sesaatpun beberapa potensi perlu siap mengadakan adopsi, adopsi atau bentuk penyesuaian yang lain. Ini merupakan inti proses transformasi. Berhubung kemampuan merekonstruksi ini tidak sama, maka pendidikan akan menghasilkan individu-individu yang berbeda satu sama lain. Perbedaan-perbedaan ini perlu ditolerir. Proses yang terjadi pada individu, dengan dimensi utama yaitu untuk mempertahankan ciri dan untuk tumbuh kembang tentu tidak sama. Hasil konvergensi dari kesemuanya beda antara individu yang satu dengan yang lain.

### **6.3 Ringkasan**

Menurut UU RI No. 20 Tahun 2003 dalam sistem pendidikan nasional, terdapat tiga jalur pendidikan, yaitu pendidikan formal, nonformal, dan informal. Pada jalur pendidikan formal terdapat tiga jenjang pendidikan, yaitu pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Penyelenggara dan/atau satuan pendidikan formal yang didirikan oleh Pemerintah atau masyarakat berbentuk badan hukum pendidikan. Adapun

jenis pendidikannya terdiri atas pendidikan umum, pendidikan kejuruan, pendidikan akademik, pendidikan profesi, pendidikan vokasi, pendidikan keagamaan, dan pendidikan khusus.

Dalam sistem pendidikan nasional diselenggarakan pula pendidikan anak usia dini, pendidikan keagamaan, pendidikan kedinasan, pendidikan jarak jauh, pendidikan khusus, dan pendidikan layanan khusus. Kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan dasar dan menengah ditetapkan oleh Pemerintah. Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau kantor departemen agama kabupaten/kota untuk pendidikan dasar dan provinsi untuk pendidikan menengah.

Bahasa Indonesia sebagai Bahasa Negara menjadi bahasa pengantar dalam pendidikan nasional. Bahasa daerah dapat digunakan sebagai bahasa pengantar dalam tahap awal pendidikan apabila diperlukan dalam penyampaian pengetahuan, dan/atau keterampilan tertentu. Pendidik harus mempunyai kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai tugas, hak dan kewajiban tertentu. Terdapat pembagian wewenang, tugas, dan tanggung jawab antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam pengelolaan pendidikan.

Pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Sedangkan pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan. Peran masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Masyarakat

berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat.

Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis. Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara

Kesatuan R I mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Praktik pendidikan nasional diselenggarakan dengan mengacu kepada landasan yuridis tertentu yang telah ditetapkan, baik berupa undang-undang maupun peraturan pemerintah mengenai pendidikan. Para pendidik dan tenaga kependidikan perlu memahami berbagai landasan yuridis sistem pendidikan nasional tersebut dan menjadikannya sebagai titik tolak pelaksanaan peranan yang diembannya.

Dengan demikian diharapkan akan tercipta tertibnya penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang menjadi salah satu prasyarat untuk dapat tercapainya tujuan pendidikan nasional. BBM ini akan membantu Anda dalam memahami berbagai landasan yuridis sistem pendidikan nasional, khususnya landasan yuridis penyelenggaraan pendidikan pada SD/MI baik yang termaktub dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen,

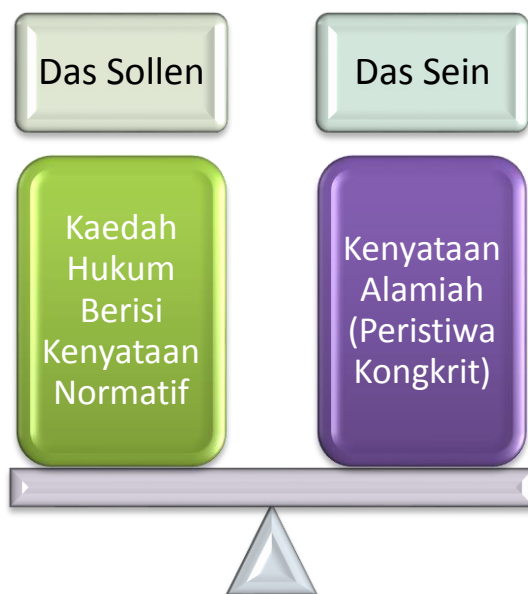
serta Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Materi BBM ini terdiri atas tiga sub pokok bahasan. Sub pokok bahasan pertama membahas landasan yuridis penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Sub pokok bahasan kedua membahas landasan yuridis penyelenggaraan sistem pendidikan nasional pada jalur, jenjang, dan satuan pendidikan. Adapun sub pokok bahasan ketiga membahas tentang standar nasional pendidikan SD/MI dan guru sebagai pendidik profesional. Standar Nasional Pendidikan SD/MI – sebagai bahan kajian dalam kegiatan pembelajaran ini – mengacu pada PP RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Lingkupnya meliputi: standar isi; standar proses; standar kompetensi lulusan; standar pendidik dan tenaga kependidikan; standar sarana dan prasarana pendidikan; standar pengelolaan; standar pembiayaan; dan standar penilaian pendidikan.

UU RI No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen merupakan salah satu landasan yuridis tentang guru sebagai tenaga profesional. Di dalamnya antara lain menetapkan tentang kedudukan, fungsi dan tujuan guru; prinsip profesionalitas; kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi guru; hak dan kewajiban guru; pengangkatan, penempatan, dan pemberhentian guru; pembinaan dan pengembangan guru; penghargaan dan perlindungan terhadap guru; cuti; organisasi profesi dan kode etik guru.

Pemaparan mengenai konsep pendidikan dan pembelajaran secara singkat dimuka, yang tersusun secara filosofis-teoritis diharapkan merupakan gambaran Das Sollen dan Das Sein. Das Sollen, karena menggambarkan harapan hasil pendidikan holistik dan Das Sein karena untuk memenuhi perlu ada cara-cara yang bijaksana untuk mempertemukan dua kawasan otak manusia. Oleh karena demikian besar kemungkinan yang ada pada manusia, substansi etis yang merupakan refleksi adalah perlu adanya penghargaan terhadap sesama manusia, terutama antara guru atau pendidik pada umumnya

terhadap peserta didiknya. konsekuensi lebih lanjut ialah perlu ada rasa percaya yang cukup terhadap harga diri (*human dignity*) orang lain.



**Gambar 6.1 Das Sollen & Das Sein  
(Sumber: Pearce & Morrison, 2011)**

Rasa percaya ini perlu ditingkatkan lagi, mengingat bahwa peserta didik mempunyai kemampuan rekonstruksi. Keberhasilan dalam merekonstruksi menjadi sumbangan bagi meningkatnya rasa percaya diri peserta didik. Aspek etis berikutnya ialah pendidikan itu hendaknya dipandang sebagai upaya-upaya yang optimistik. Sikap dan perilaku yang optimis, baik dari pendidik maupun peserta didik merupakan modal penting bagi timbulnya motivasi terjadinya proses pendidikan yang linier serta optimistik. Usaha bersifat survival selalu dan diimbangi oleh kemampuan yang dinamis.

Optimisme dalam pendidikan berakibat pada timbulnya kemampuan untuk melihat dan memperbaiki kekurangan-kekurangan. Hak asasi yang telah disinggung dimuka merupakan landasan etis pendidikan, yaitu adanya rasa simpati dan empati terhadap apapun yang terjadi peningkatan yang telah memuaskan dan perbaiki bagi yang belum. Nilai-nilai profesi kependidikan secara sederhana keprofesional-an itu dapat eksis bila bermodalkan

pendidikan yang teratur, yang pada pihak siswa mampu menguasai sejumlah ilmu beserta penerapannya. Diimbangi oleh adanya kode etik dan bagi penyandang profesi mempunyai status tertentu dalam masyarakat. Ada sejumlah kompetensi yang mewarnai profesi kependidikan, yaitu pribadi, profesional dan sosial. Pribadi, meliputi halhal yang terpuji yang berkisar pada watak, tingkah laku dan perbuatan. Profesional, ilmu beserta ketrampilan pengimplementasiannya, serta sosial, meliputi halhal yang terpuji teriring oleh tingkah laku dan perbuatannya sebagai warga masyarakat.

Hal-hal yang telah dibicarakan dimuka wajar bila dikategorikan ke dalam kompetensi profesional. Penekanan-penekanan berikut ini menunjuk kepada nilai-nilai yang seyogyanya mendapat perhatian cukup dari penyandang profesi kependidikan, misalnya guru;

1. Latar belakang kefilosofatan dan pandangan hidup. Setiap guru perlu menjiwai benar-benar tentang filsafat dan pandangan hidupnya, seyogyanya semua sikap dan tingkah lakunya menjadi cerminan dari nilai dan norma yang dihayati tersebut.
2. Ukuran yang baik dan penting tentang ilmu pada umumnya, dan yang diampu untuk tugas mengajar pada khususnya. Ilmu adalah produk dari peradaban dan akan menjadi landasan dinamika peradaban itu. Dalam hal ini termasuk pengetahuan.
3. Menghargai adanya kurikulum yang berlaku, melaksanakan secara sungguh-sungguh dan dimana perlu memberikan masukan secara teoritis-evaluatif untuk perbaikan dan pengembangannya.
4. Mempunyai persepsi yang memadai tentang kode etik guru Indonesia dan menggunakan sebagai pedoman dengan cermat dan tertib.

Hal ini penting karena dengan cukup banyak tanda-tanda yang menunjukkan bahwa mengetahui banyak hal, diantaranya kesusilaan, belum tentu tingkah laku dan perbuatannya berkorelasi dengan pengetahuan atau filsafat yang dianutnya. Oleh karena kode etik guru merupakan pedoman

batin dalam berbuat dalam pendidikan, maka bagi pendidik atau guru memahami dengan baik. Lebih-lebih karena dalam pendidikan itu diharapkan adanya hubungan antar teori dan praktek maka kode etik dimaksud dapat sekali-sekali ditelaah secara kontekstual mengenai visibilitasnya.

## **BAB VII.**

### **REALITAS GURU DI INDONESIA**

#### **7.1 Sejarah PKG**

Sejarah PKG itu sifatnya, panjang, luas dan dalam (Sumintono & Subekti, 2015:6). Panjang dalam dimensi waktunya yaitu dari tahun 1980 sampai 1996. Setiap tahunnya ada dua putaran, setiap putaran durasinya 16 minggu. Jadi lamanya 16 minggu x 2 putaran x 16 tahun. Luas dalam dimensi garapannya yaitu penguatan kerja guru di 26 propinsi. Setiap putaran 20 guru SMP dan 20 guru SMA. Totalnya 40 orang x 2 putaran x 16 tahun x 26 provinsi. Belum lagi dihitung ada tambahan Senter dan Sanggar PKG. Dalam tentang isinya yaitu pembelajaran. Pembelajaran dikembangkan mulai dari pembelajaran berstruktur sampai pembelajaran eksploratif. Pembelajaran dikembangkan mulai dari yang dangkal yaitu: Fakta, Konsep, Prinsip dan Skill sampai pada pembelajaran rekreatif, problem solving yang melibatkan higher order thinking. Sungguh Panjang, Luas, dan Dalam.

Setelah pengakuan kemerdekaan Indonesia oleh Belanda, pembangunan pendidikan di masa 1950an berkembang sangat pesat (Thomas & Surachman, 2014). Total populasi siswa sekolah di tingkat sekolah dasar telah mencapai 5 juta siswa pada tahun 1951, meningkat 150% dibanding sepuluh tahun sebelumnya, dan pada tahun 1960 jumlah ini telah tumbuh menjadi 8 juta. Perluasan ini memaksa pemerintah pusat untuk membuat berbagai kursus singkat darurat untuk menghasilkan guru dengan kualifikasi yang sama dengan 10 tahun masa studi. Sebagai gambaran terhadap kondisi yang ada, pada tahun 1951, dari 80 ribu guru sekolah dasar hanya 38% saja memenuhi kriteria ini (Sarumpaet, 2015).

Untuk menaikkan kualifikasi guru, maka kursus darurat untuk guru dalam jabatan dilakukan setara dengan pendidikan guru tingkat SMP dan beberapa melekat pada sekolah menengah atas. Pada tahun pertama, para



guru tersebut harus menghadiri pelajaran di kelas-kelas yang terletak di kota terdekat dengan lokasi penempatan mereka bertugas, dan pada tahun berikutnya mereka kembali ke sekolah tempat mereka bekerja untuk mengajar. Pada tahun kedua ini, mereka secara teratur menerima bahan yang ditulis oleh pakar pengajaran dan diawasi oleh guru-guru yang berpengalaman di daerah.

Selain meningkatkan kualifikasi guru, pada tahun 1950 Kementerian Pendidikan juga memperkenalkan program pelatihan bagi guruguru yang disebut dengan program B-I dan B-II. Program ini disponsori dan dioperasikan secara terpusat berdasarkan mata pelajaran/disiplin ilmu, tidak seperti program pada guru sekolah dasar yang bersifat umum. Selain itu, program tidak diberikan oleh guru saja tetapi melibatkan dosen dari perguruan tinggi pendidikan (Institut Pendidikan Guru, yang merupakan cikal bakal IKIP). Dua program ini digunakan oleh guru-guru sekolah dasar untuk meningkatkan kualifikasi dan melakukan mobilitas vertikal dengan menjadi guru di SMP atau SMA (Dufio, 2004).

Kesulitan yang dihadapi selama era ini adalah pembagian kerja antara kementerian yang bertanggung jawab untuk pendidikan dan pelatihan serta pemerintah provinsi yang mengelola hal lainnya. Pemerintah provinsi berada pada kondisi keuangan yang berat untuk bisa mendukung operasionalisasi sekolah-sekolah di wilayahnya, hal ini menyebabkan kepala sekolah mengandalkan sumbangan dari orang tua siswa untuk urusan pemeliharaan dan tunjangan guru.

Sebuah tantangan yang unik untuk bangsa baru ini adalah kemampuan untuk menghasilkan buku teks dan alat bantu mengajar untuk pendidikan dan pelatihan guru (Raihani & Sumintono, 2010:8). Kementerian saat itu memutuskan bahwa sudah waktunya bagi Indonesia untuk melakukan penerbitan buku sendiri untuk menunjang program pelatihan guru ini. Dampak positifnya, banyak orang Indonesia memperoleh pengalaman menulis buku pelajaran untuk kurikulum pendidikan profesional guru, tapi

hampir semua naskah (sekitar 500 buku) yang menjadi buku teks dicetak di luar negeri.

Pemerintahan Orde Baru mendapatkan momentumnya pada tahun 1974 ketika harga minyak mentah naik secara signifikan. Pada Pelita (Pembangunan Lima Tahun) ke2, anggaran pendidikan naik dua belas kali lipat (dari Rp 36,6 miliar menjadi Rp 436 miliar) serta menjadi 9% dari total anggaran nasional dibandingkan dengan 3,4% pada era sebelumnya (Raihani & Sumintono, 2010:19). Keadaan ini membuat pemerintah pusat melaksanakan berbagai target ambisius pembangunan, seperti mendirikan satu sekolah di setiap desa, merekrut seratus ribu guru baru ke dalam sistem dalam kurun sepuluh tahun, dan melaksanakan program pelatihan in-service di seluruh negeri.

Pengenalan kurikulum baru pada tahun 1975 menjadi titik balik untuk mempercepat program pelatihan in-service yang berbeda secara signifikan dari era sebelumnya. pada tahun 1976, lebih dari 90.000 guru sekolah dasar ditingkatkan kemampuannya melalui lokakarya selama tiga minggu dengan memperkenalkan buku pelajaran baru. Lokakarya dijalankan oleh staf pelatihan sebanyak 12 ribu ahli yang tergabung dalam 120 tim di berbagai provinsi dengan fasilitasi kendaraan lapangan yang juga membawa alat bantu audiovisual (Dufio, 2004).

Untuk guru sekolah menengah, in-service training dilakukan di perguruan tinggi pendidikan guru (mirip dengan kursus B-II di sistem sebelumnya), dan juga dengan pendekatan baru di lembaga-lembaga baru yang disebut Pusat Pengembangan Pendidikan Guru (PPPG). Pada tahun 1979, dua pusat baru sudah beroperasi, lima lainnya masih di bawah konstruksi dan delapan pusat pelatihan sedang direncanakan. Pusat-pusat baru sengaja terletak berdekatan dengan perguruan tinggi pendidikan guru untuk memanfaatkan staf mereka dalam memberikan pelatihan, dan masing-masing pusat tersebut didirikan berdasarkan spesialisasi disiplin ilmu tertentu, seperti pendidikan sains di Bandung, pendidikan bahasa di Jakarta,

dan pendidikan matematika di Yogyakarta. Guru akan hadir selama enam minggu pelatihan di PPPG yang bisa melayani hingga 50 guru di setiap angkatan. Total 18.000 guru per tahun yang mengikuti pelatihan ketika semua PPG sudah beroperasi (Dufio, 2004).

Fungsi lain dari PPPG adalah untuk membantu mengembangkan program-program profesional guru di daerah melalui lembaga Balai Pendidikan Guru (BPG). Setiap BPG terletak di ibukota provinsi, dengan total 14 BPG sudah beroperasi pada tahun 1989 sementara 13 yang lain berada di bawah konstruksi. Berbeda dengan PPPG, lembaga BPG menyediakan berbagai program pelatihan yang melibatkan semua guru dari berbagai tingkatan sekolah. Baik PPPG maupun BPG merekrut guru dari sekolah mereka untuk pelatihan yang sifatnya inservice, yang terkadang membuat dilema bagi para kepala sekolah karena harus memutuskan apakah akan mendukung pengembangan profesional bagi guru, sementara di saat bersamaan siswa akan ditinggalkan di dalam kelas tanpa mereka ajar. Kondisi makin sulit bagi guru yang jumlahnya tidak banyak seperti guru IPA dan matematika, saat yang sama mereka adalah guru yang paling membutuhkan pengembangan profesional.

Pada awal 1980-an, perubahan besar terjadi dalam pelatihan in-service guru di Indonesia. Didukung oleh pinjaman jutaan dolar dari Bank Dunia, mulai dari studi yang dilakukan pada tahun 1978 dimana 40 guru senior Indonesia melakukan survei ke pusat-pusat pelatihan guru di luar negeri selama enam bulan. Salah satu alasan mengapa dilakukan hal ini adalah pelatihan singkat 2-3 minggu yang biasa dilakukan tidak memberikan dampak yang berarti. Pendekatan baru dirancang sebagai program ambisius yang menggabungkan pelatihan yang sifatnya in-service maupun onservice. Pada kombinasi program ini, guru tidak hanya menyelesaikan pelatihan di PPPG atau BPG, tetapi juga dibimbing langsung oleh guru-guru yang lebih berpengalaman di sekolah/wilayah mereka. Program ini disebut Pemantapan Kerja Guru (PKG) dan dioperasikan dari tahun 1980 ke awal 1990-an.

Program PKG dimulai dengan pemilihan guru berprestasi yang dinominasikan oleh setiap provinsi yang kemudian dilatih untuk menjadi instruktur. Pelatihan untuk menjadikan guru instruktur (master teacher) untuk pendidikan sains diselenggarakan di RECSAM di Penang, Malaysia, selama tiga bulan. Para guru diberikan pelatihan dengan materi tentang pelajaran sains, kegiatan laboratorium, manajemen kelas, dan metodologi pelatihan. Kemudian, mereka mengunjungi sekolah-sekolah di Thailand dan Australia untuk mengidentifikasi unsur-unsur yang dapat diterapkan di kelas dan laboratorium sains di Indonesia. Setelah mereka kembali, salah satu tugas utama mereka adalah untuk meningkatkan rasa percaya diri guru yang memiliki latar belakang yang lemah dan tidak punya pengalaman laboratorium. Ketika program ini mulai berjalan, terdapat kelompok instruktur yang terpilih untuk belajar di tingkat pascasarjana di Inggris dan Australia. Jumlah yang pasti dari guru terlatih dalam sistem PKG ini tidak tersedia, tetapi tercatat bahwa ada total 7.000 instruktur dan pelatih yang tersebar di seluruh provinsi dengan 82 diantaranya menyelesaikan gelar magister di universitas luar negeri tahun 1996.

Pada saat mereka kembali ke tempat kerjanya, para instruktur tersebut disiapkan lembar kerja pengajaran berdasarkan buku teks yang ada, yang mengikuti silabus dan kurikulum nasional. Karena mahalunya program PKG, pemerintah memutuskan untuk mendirikan versi terbatas yang disebut dengan Sanggar Pemantapan Kerja Guru (SPKG) di tingkat kabupaten, pada tahun 1987 jumlah SPKG sudah mencapai 200 buah (Sarumpaet, 2015). Program SPKG dipimpin oleh guru utama (guru inti) yang telah ‘lulus’ dari program PKG. Berbeda dengan PKG yang memiliki siklus lengkap dengan sistem ‘in-on’, SPKG memiliki intensitas minimal, mengandalkan siklus on-service diikuti dengan pertemuan guru.

Warisan utama dari program PKG ini dalam sistem pendidikan adalah terbentuknya jaringan guru dari pemerintah pusat ke kabupaten dan berbagai pelosok wilayah. Tujuan dari program PKG bukan hanya pelatihan guru

untuk menggunakan lembar kerja, tetapi juga untuk menyebarkan informasi dari Departemen Pendidikan dan kantor provinsi. Pada tahun 1993, ketika pemerintah tidak dapat memperoleh pinjaman internasional untuk mendukung program PKG, jaringan ini digunakan terus untuk mengatur guru bertemu secara teratur atas dasar sukarela sebagai Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk guru SD, yang terdiri dari guru mata pelajaran dan guru kelas, dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk guru tingkat sekolah menengah. Kedua bentuk KKG dan MGMP ini merupakan fase keberlanjutan pasca proyek dalam menanggapi kurangnya dana (Sarumpaet, 2015).

Selama era Orde Baru ini, DPR mengeluarkan undang-undang sistem pendidikan nasional (UU Sisdiknas) yang baru, yaitu UU 2/1989. Salah satu yang ditetapkan adalah, bahwa tingkat minimum pendidikan guru berubah dari setara SPG menjadi diploma dua (D-II) untuk guru sekolah dasar dan tingkat sarjana (S1) untuk guru sekolah menengah. Karena program ini bukanlah jenis program preservice untuk guru SD, karenanya disebut dengan program penyetaraan D-II dan boleh juga dianggap sebagai program pelatihan ulang, lebih dari 800 ribu guru dalam jabatan perlu ditingkatkan menjadi lulus D-II.

Jumlah total peserta yang bisa mengikuti kapasitasnya per tahun adalah 40 ribu orang, di mana setengah jumlah itu adalah guru yang didukung oleh beasiswa dari pemerintah dan studi di perguruan tinggi pendidikan guru, sedangkan sisanya harus membayar biaya kuliah yang tidak begitu mahal dengan mendaftar di Universitas Terbuka dengan menggunakan modus belajar jarak jauh. Kurikulum dan bahan pembelajarannya disusun secara tergesa-gesa oleh penulis yang tidak yang tidak mempunyai pengalaman dalam mengajar sekolah dasar yang membuat beberapa buku teks yang ada tidak relevan untuk guru sekolah dasar (Firman & Tola, 2008).

Di Era Reformasi, yaitu dari tahun 1998 sampai sekarang, pelatihan guru dalam jabatan masih terus melakukan praktek yang ada yaitu dalam bentuk program KKG dan MGMP. Di setiap kabupaten atau kota di berbagai tempat

dalam kelompok sekolah di tingkat kecamatan, KKG dan MGMP adalah praktek umum. Namun ada beberapa perkembangan signifikan yang menunjukkan hal yang baru.

Lembaga-lembaga sebelumnya yang memberikan pelatihan in-service untuk guru adalah PPPG dan BPG. Di masa desentralisasi ini, kedua lembaga itu tetap dibawah pemerintah pusat (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Meskipun dengan nama yang sedikit berbeda, PPPG berubah menjadi P4TK dan BPG nama barunya adalah LPMP, fungsi tradisional mereka dipertahankan: pelatihan yang sifatnya in-service untuk guru yang direncanakan dan dilaksanakan oleh pemerintah pusat.

Salah satu perkembangan yang signifikan dari profesi guru di Indonesia adalah disahkannya UU Guru dan Dosen pada tahun 2005 (UU 14/2005) oleh parlemen. UU ini antara lain, menyatakan bahwa guru harus memiliki kualifikasi akademik sarjana atau menyelesaikan program pendidikan universitas selama empat tahun (diploma 4, D-IV) serta lulus proses sertifikasi yang menilai empat kompetensi mereka yaitu pedagogik, profesional, personal dan sosial. Jika mereka lulus proses sertifikasi guru, mereka akan menerima tunjangan profesi yang sama dengan gaji pokok mereka sebagai pegawai pemerintah. Selain itu, mereka juga mendapatkan tunjangan fungsional sekitar 30% dari gaji pokok (Firman & Tola, 2008).

Dari 2,7 juta guru (25% dari mereka adalah guru sekolah swasta), hanya 35% pada tahun 2015 yang memenuhi persyaratan UU Guru, berdasarkan kualifikasi akademik. Pemerintah memprediksi bahwa membutuhkan sepuluh tahun untuk mengupgrade kualifikasi guru dalam jabatan dalam proses yang sama dengan program kesetaraan D-II dari era sebelumnya. Karena hal tersebut adalah aturan yang perlu diterapkan, dan memberikan kesempatan untuk melipatgandakan penghasilan mereka, mulai tahun 2007 guru-guru mulai kembali mendapat pelatihan di berbagai perguruan tinggi keguruan yang dekat dengan domisili mereka untuk memperoleh kualifikasi yang dibutuhkan.

Kelompok pertama dari proses sertifikasi yang dilakukan di pertengahan tahun 2007, lebih dari 200,000 guru dalam jabatan yang terlibat. Pilihan untuk proses sertifikasi adalah metode portofolio, di mana guru menunjukkan prestasi mereka selama karir menjadi guru. Salah satu kriteria dalam metode portofolio yang memberikan poin yang baik bagi guru adalah keterlibatan mereka dalam kegiatan pengembangan profesional, yang meliputi pelatihan in-service, seminar dan aktif dalam kegiatan ilmiah seperti konferensi. Karena itu, banyak lembaga pendidikan, dari universitas umum, perguruan tinggi keguruan, baik swasta atau negeri menawarkan seminar dan pelatihan singkat bagi para pendidik di seluruh Indonesia, untuk memenuhi permintaan yang tinggi dari para guru. Program sertifikasi guru meningkatkan kesadaran guru akan kebutuhan mereka untuk terlibat dalam kegiatan pengembangan profesi guru yang mereka dapat rencanakan sendiri, tanpa harus menunggu undangan dari atasan mereka (kantor pendidikan di kabupaten atau provinsi) yang biasanya terbatas dan kadang mendadak.

Efek lain dari proses sertifikasi di sekolah adalah banyaknya sekolah mengadakan kegiatan in-house training untuk guru mereka. Kegiatan diselenggarakan selama setengah hari sampai untuk seminggu yang dilakukan di sekolah sendiri, dengan mengundang pakar dari luar seperti dari universitas atau perguruan tinggi kependidikan, ahli dari lembaga pendidikan ataupun lembaga swasta (Raihani & Sumintono, 2010:86). Para pakar tersebut memberikan ceramah dan melakukan sesi pelatihan singkat tentang metode baru pengajaran, multimedia pendidikan, atau bahkan memberikan pelatihan motivasi.

Pada saat yang sama, memberikan pelatihan profesional bagi guru juga telah menjadi hal yang populer di kota-kota besar, terutama dengan persyaratan dari pemerintah bahwa perusahaan dan badan usaha wajib melakukan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan. Berbagai yayasan pendidikan dan bisnis pendidikan swasta didirikan untuk memfasilitasi permintaan dan menawarkan jasa mereka kepada sektor pendidikan. Sebagian

besar kegiatannya adalah pihak sekolah mendapatkan pelatihan, pendampingan atau layanan pendidikan lainnya dalam merancang pengembangan sekolah yang dilakukan di sekolah yang berdekatan dengan lokasi perusahaan atau badan usaha. Hal ini telah benar-benar membuka peluang bisnis yang sebelumnya didominasi oleh lembaga-lembaga publik seperti PPPG dan BPG saja. Bisnis dalam hal ini tidak berhenti di situ, mereka juga mengadakan konferensi guru Indonesia tahunan di kota-kota besar dengan banyak peserta, di mana mereka dapat menawarkan beragam pelatihan unik yang dibuat untuk guru dan sekolah yang biasanya tidak disediakan oleh lembaga-lembaga tradisional.

Guru di masa reformasi ini juga bebas untuk mengekspresikan diri dan membuat organisasi guru yang independen untuk mereka sendiri. Salah satu kegiatan utama organisasi guru tersebut adalah untuk melakukan pelatihan rutin untuk guru. Hal ini sekarang menjadi hal biasa, dimana guru menyelenggarakan pelatihan untuk mereka sendiri dengan meminta dukungan dan komitmen pihak lain untuk mendanai kegiatan satu tahun misalnya yang akan diadakan di sekolah atau di tempat-tempat pelatihan lainnya. Upaya ini menimbulkan kesadaran guru lainnya, bahwa mereka secara independen dapat merencanakan dan melaksanakan pengembangan profesional mereka dengan mendapat dukungan sumber daya yang tersedia.

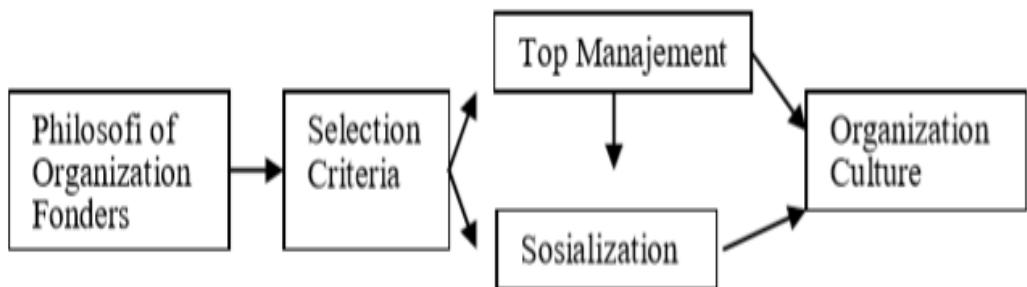
## **7.2 PKG sebagai Upaya Mengubah Budaya Organisasi (Budaya Kerja & Kepemimpinan)**

Syed Othman Alhabsi (2005) menyatakan bahwa budaya kerja dibentuk oleh sistem, prosedur, dan struktur organisasi. Ketiganya harus selaras dan sejalan dengan nilai-nilai yang dipegang, individu yang ada dalam organisasi. Misalnya, karyawan yang rajin, berdedikasi, bekerja tidak pandang waktu, tapi oleh perusahaan/lembaga tidak diberi imbalan yang setimpal, maka sudah tentu yang rajin itu makin lama makin malas.



Contoh lain, perusahaan/lembaga ingin menerapkan keadilan, tapi pimpinan sendiri tidak adil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, atau orang yang tidak jujur dan tidak amanah, tidak ditindak. Alauddin Sidal (2005) menyebut organisasi sebagai wadah bagi pembentukan sub budaya tersendiri, yang dalam konteks organisasi, budaya dapat diartikan sebagai peraturan dan panduan bagi sistem perilaku dan perbuatan individu sebagai anggota/karyawan yang berada dalam suatu organisasi.

Pada awalnya, terbentuknya budaya organisasi amat tergantung pada falsafah pendirinya. Pendiri organisasi sangat berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, sebab pendiri memiliki visi dan misi yang akan membentuk organisasi. Dalam hal ini, Robbin, Stephen P (2001:523) menggambarkan pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:



**Gambar 7.1 Pembentukan Budaya Organisasi (Stephen, 2001:523)**

Gambar tersebut memberi penjelasan bahwa: top management mempunyai otorita dalam mengelola organisasi, menentukan iklim umum dari perilaku karyawan yang dapat diterima atau ditolak. Iman Sudirman (2005) mengemukakan, secara komprehensif budaya perusahaan dibentuk oleh interaksi beberapa faktor, yaitu pendiri, kelompok pendiri, dan top manager, interaksi sosial, perubahan lingkungan, national culture, dan regional culture.

Dengan lebih khusus, Nurkolis (2003: 209) menegaskan : Tindakan para pemimpin puncak memiliki pengaruh besar terhadap budaya organisasi. Apa

yang dikatakan dan cara bertindak pemimpin puncak menciptakan norma-norma, akan menurun pada organisasi. Hal tersebut akan tampak pada pimpinan puncak dalam menghadapi risiko, seberapa besar tingkat kebebasan yang diberikan kepada anak buahnya, cara berpakaian yang tepat, dan sebagainya. Reni Rosari (2005) mengemukakan peran top manajemen mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya korporat.

Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebaran dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (model). Menurut Reni Rosari (2005), pemimpin dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya melalui lima mekanisme berikut:

- a) Fokus perhatian. Para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai, dan concerns mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya, dan dukung.
- b) Reaksi terhadap krisis. Bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.
- c) Pemodelan peran. Para manajer puncak dapat mengkomunikasikan berbagai nilai melalui kegiatan mereka sendiri, terutama kegiatan yang menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi panggilan tugas.
- d) Alokasi imbalan. Kriteria yang digunakan sebagai basis pengalokasian imbalan, seperti promosi atau pemberian penghargaan, serta cara penyampaiannya, mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh organisasi dan pimpinan.

- e) Kriteria seleksi. Komitmen manajer dalam mengeksekusi kegiatan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kriteria dan prosedur yang telah ditetapkan juga mengkomunikasikan nilai-nilai pemimpin.

Pengembangan budaya organisasi pada dasarnya amat ditentukan oleh visi, misi, dan tujuan organisasi. Sebagaimana dinyatakan Iman Sudirman (2005) bahwa “Budaya organisasi yang seharusnya perlu ditumbuhkembangkan oleh organisasi adalah budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi”.

Reni Rosari (2005) mengemukakan perubahan budaya dapat dipengaruhi dengan:

- a) Dukungan top manajemen. Perubahan budaya harus dimulai dari hirarkhi yang paling atas yaitu top manajemen. Model peran positif yang dimainkan top manajemen akan menentukan keberhasilan proses perubahan.
- b) Sistem imbalan. Agar budaya berfungsi secara efektif, sistem imbalan harus sejalan dengan nilai-nilai budaya. Perubahan budaya mensyaratkan perubahan sistem imbalan untuk mendorong penerimaan serangkaian nilai baru.
- c) Perancangan kembali proses sosialisasi. Nilai-nilai baru perlu ditanamkan melalui berbagai program sosialisasi. Berbagai cerita, simbol, dan ritual baru diciptakan untuk menggantikan budaya yang sekarang.
- d) Pelibatan seluruh jajaran. Para karyawan dan kelompok dalam organisasi dapat dimobilisasi untuk mempengaruhi perubahan budaya. Melalui penggunaan partisipasi karyawan dan penciptaan iklim saling percaya, nilai-nilai baru lebih mudah ditanamkan.
- e) Pengaturan kembali personalia. Rotasi jabatan dapat digunakan untuk melemahkan sub budaya. Seleksi dan promosi para karyawan yang mempunyai karakteristik pribadi sesuai nilai-nilai baru.
- f) Formalisasi nilai-nilai baru. Penggantian berbagai norma tidak tertulis dengan berbagai aturan dan regulasi formal yang dijalankan secara ‘keras’.

Reni Rosari (2005) mengungkapkan pula langkah-langkah perubahan budaya, yaitu :

- a) Diagnosis dan pengangkatan ke permukaan budaya perusahaan/organisasi sekarang
- b) Artikulasi berbagai arah strategik baru
- c) Penetapan berbagai nilai dan norma baru
- d) Identifikasi kesenjangan budaya (*culture gaps*)
- e) Pemecahan masalah kesenjangan budaya

Perubahan budaya merupakan proses jangka panjang, memakan waktu bertahun-tahun, bukanlah suatu proses quick fix. Selanjutnya Lewin (Uyung Sulaksana, 2004: 62) menyebutkan tiga langkah dalam perubahan budaya, yaitu:

**a. Pencairan (*unfreezing*)** tingkatan sekarang merupakan upaya melemahkan kekuatan yang membentuk perilaku organisasi saat ini. Aktivitas yang dapat dilakukan, di antaranya, pembentukan tim, penyusunan program kerja tim dan konsep perubahan, analisis masalah dan pemilihan alternatif tindakan. Aktivitas ini dilakukan, agar semua pihak yang terkait merasa yakin diperlukan perubahan.

**b. Perpindahan (*moving*)** merupakan upaya menindaklanjuti hasil langkah pencairan (*unfreezing*). Aktivitas yang dilakukan antara lain: penyampaian konsep baru beserta alasan pentingnya perubahan. Aktivitas ini tujuannya untuk memastikan agar mereka yang terkait dalam pelaksanaannya tidak kembali kepada cara lama.

**c. Pembekuan/pemantapan (*refreezing*)** merupakan upaya menciptakan kestabilan dalam organisasi dengan cara kerja baru dan terjaga dari cara kerja lama. Aktivitas yang dilakukan adalah proses sosialisasi budaya organisasi yang baru, penciptaan nilai-nilai atau norma baru, monitoring perubahan dan upaya perubahan-perubahan, dan memanej perubahan melalui pelatihan. Aktivitas ini targetnya adalah penggunaan mekanisme pendukung yang dapat menguatkan cara kerja baru.

Lewin mengisyaratkan perlunya top manajemen aktif menggerakkan dan memberi contoh kepada anggotanya agar perubahan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Contoh dari pimpinan diwujudkan dalam bentuk implementasi perilaku baru yang sudah disepakati bersama dari hasil perubahan budaya organisasi. Pimpinan mengikuti seluruh proses re-edukasi dan proses kegiatan lainnya selama melaksanakan langkah-langkah perubahan.

Setiap lembaga/organisasi, baik yang formal maupun non formal, pada dasarnya punya budaya kerja, namun ada budaya kerja yang baik dan mendukung bagi kemajuan lembaga/organisasinya, sebaliknya ada juga budaya kerja yang malah merugikan lembaga/organisasi. Budaya kerja yang baik, bisa jadi dikalahkan budaya kerja yang tidak baik, jika budaya kerja yang baik tidak dominan dalam suatu organisasi, atau lemahnya budaya organisasi yang mendorong pencapaian tujuan. Hal ini karena menurut Iman Sudirman (2005), budaya yang baik adalah budaya yang kuat mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan, sedangkan budaya yang berkembang belum tentu budaya yang seharusnya.

Baik tidaknya budaya yang dimiliki lembaga/organisasi dapat dicermati dari perilaku individu-individu, perilaku kelompok, atau perilaku organisasi secara keseluruhan, apakah budaya yang ada dalam organisasi mendorong bagi kemajuan organisasi, atau sebaliknya, melemahkan pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, dapat dicermati apakah suatu organisasi punya budaya yang jelas, tegas, dan terumuskan secara rinci yang dijadikan patokan dalam perilaku kerja. Adanya perumusan budaya yang baik, dapat ditelusuri, dari rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi yang jelas, kemudian terumuskan menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi yang baik tentu tidak terlepas pula dari filosofi dibangunnya organisasi/lembaga itu oleh pendiri. Iman Sudirman (2005) menegaskan bahwa: “Budaya organisasi yang seharusnya perlu ditumbuhkembangkan oleh organisasi adalah budaya organisasi yang sesuai

dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya kerja yang baik akan dengan sendirinya mendorong kinerja yang baik, karena bila seperangkat perilaku disepakati sebagai nilai yang mengikat untuk mencapai tujuan organisasi diamalkan setiap orang (baik pimpinan maupun anggotanya), maka dengan sendirinya orang akan berperilaku sesuai tujuan organisasi.

Beberapa perusahaan dan organisasi yang telah berhasil membangun budaya organisasi antara lain: PT Telkom, PT POS Indonesia, Bank Syariah, Malaysia Railway, Pesantren Darut Tauhid, dan sebagainya. PT. Telkom, Tbk memiliki visi: “To Become a Dominant Infocom Player in Regional” , Misinya:

(a). *To Provide One Stop Services with Excellent Quality and Competitive Price.* (b). *Managing Business Through Best Practices, Optimizing Superior Human Resource, Competitive Technology, and Synergizing Business Partners.* Budaya perusahaan PT Telkom, Tbk. adalah The Telkom Way 135, di mana The Telkom Way 135 sebagai budaya korporasi yang dikembangkan Telkom merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyeraskan langkah semua Insan Telkom dalam menghadapi persaingan bisnis InfoComp.

Di dalam budayanya terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjiwai insan Telkom, yaitu:

- a) 1(satu) asumsi dasar yang disebut *Committed 2 U*
- b) 3 (tiga) nilai inti, mencakup: *Customer value, Excellent Service, dan Competent People*
- c) 5 (lima) langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yaitu: *Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is My Job, dan Reward the Winners.*

Dengan membangun budaya kerja seperti di atas, PT Telkom telah berhasil mengubah pelayanannya dari pelayanan lambat menjadi cepat, dari jumlah sambungan telepon yang sedikit menjadi banyak. Contoh lain adalah PT POS Indonesia (Persero), visinya: Pos Indonesia senantiasa berupaya

untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli lingkungan, dikelola oleh SDM yang profesional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat. Selanjutnya Misi PT POS:

- a) Menyediakan sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan negara.
- b) Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan Iptek tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat, dan mitra kerja.

Budaya perusahaan PT POS adalah:

- a) Berusaha mencapai yang terbaik
- b) Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman
- c) Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan
- d) Menjunjung tinggi semangat kerjasama dalam kelompok
- e) Menghargai kreativitas pribadi
- f) Ikatan yang lestari di antara seluruh jajaran
- g) Perhatian yang tulus
- h) Bangga sebagai Insan Pos Indonesia.

Dengan mengacu pada budaya perusahaan tersebut, PT Pos telah menunjukkan kemajuan dalam pelayanan kepada masyarakat, dan tetap maju dalam tingginya persaingan, bahkan pelayanan pos semakin luas dan mudah karena bertambahnya kantor-kantor cabang. Masih banyak contoh organisasi/lembaga lain yang telah menunjukkan kemajuan yang signifikan karena mampu membangun budaya organisasi yang khas, jelas, dan tegas, serta diamalkan oleh pimpinan, anggota, kelompok, gabungan kelompok yang ada pada organisasi/lembaga ataupun perusahaannya.

Pesantren Darut Tauhid misalnya, menjadi dikenal karena punya budaya organisasi yang jelas dan konsisten dalam pengamalan nilai-nilai Islam, yang

diangkat dari visi, misi, dan tujuannya, kemudian secara terus menerus disosialisasikan melalui berbagai media, cerita, simbol-simbol, slogan, sehingga menjadi keyakinan, norma, nilai, sikap, dan membentuk asumsi dasar dalam bertingkah laku seluruh warganya. Budaya organisasi tersebut terwujud karena pimpinan mampu menjadi model, dan secara terprogram menyosialisasikan serta memantau pengamalan budaya organisasinya.

Perwujudan budaya organisasi yang telah dilakukan perusahaan/organisasi di atas sesuai dengan pandangan Iman Sudirman (2005) yang menyatakan bahwa: budaya organisasi adalah kumpulan dari norma, nilai, serta perlakuan yang menjadi dasar bagi seorang karyawan/pimpinan dalam bertindak mencapai tujuan. Budaya disosialisasikan melalui Artefacts (cerita, simbol-simbol, slogan) selanjutnya tumbuh menjadi keyakinan, norma, nilai, dan sikap, dan akhirnya menjadi asumsi dasar berperilaku setiap orang.

Keberhasilan sebuah organisasi membangun budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja anggotanya. Havard (Stoner, Freeman dan Gibert, 1996: 187) menyatakan bahwa: “budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja”. Eoh (Surya Darma, 2004: 27) menemukan dari hasil penelitiannya: adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kreativitas. Sementara, Richman (Adam I. Indrawijaya, 2002: 38) menyatakan bahwa “unsur kebudayaan tetap memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perilaku manajerial dan bagi pencapaian tujuan organisasi”.

Selanjutnya Wilson & Rosenfield (Uyung Sulaksana, 2004: 165) berkesimpulan bahwa: “budaya perusahaan bersifat sangat pervasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi”. Persoalannya adalah kenapa ada organisasi yang telah merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaganya, tapi tidak maju bahkan cenderung mengalami kemerosotan. Di sinilah pentingnya membangun budaya organisasi, dengan kerangka nilai yang jelas, disosialisasikan secara



terprogram oleh top manajemen beserta jajarannya, dan pimpinan mampu menjadi teladan serta konsisten terhadap budaya tersebut. Budaya organisasi dapat dinyatakan telah terbentuk ketika pimpinan dan anggota menjadi terbiasa berperilaku sesuai budaya organisasinya.

Untuk pembiasaan perilaku dalam dunia psikologi yang sering dirujuk adalah teori-teori behaviorisme. Misalnya teori Koneksionisme Thorndike (Muhibin Syah, 2003) yang berdasarkan eksperimennya menyimpulkan bahwa: (a) pembentukan perilaku perlu dorongan, (b) perilaku yang diharapkan terbentuk, jika individu memperoleh efek yang memuaskan (*law of effect*) dari perilakunya, (c).pembentukan perilaku perlu kesiapan (*law of readiness*), (d) pembentukan perilaku perlu latihan/pengulangan (*law of exercise*).

Selanjutnya, teori operant conditioning *Skinner* yang membuktikan bahwa untuk terbentuknya suatu perilaku agar menjadi kebiasaan perlu adanya *reinforcement* /penguatan jika perilaku yang diharapkan ditampilkan. Berdasarkan teori-teori tersebut, dalam pembentukan budaya organisasi, para pemegang kendali organisasi, dapat membuat program sosialisasi, agar perilaku seluruh personil yang terlibat dalam organisasinya mencerminkan budaya organisasi.

Budaya yang muncul dalam organisasi dapat berasal dari dalam organisasi atau luar organisasi sebagai hasil interaksi sosial. Budaya organisasi yang terwujud di suatu organisasi/lembaga sangat tergantung pada pengaruh mana yang kuat (dominan), apakah budaya organisasi yang dibentuk oleh pendiri sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi atau budaya yang berasal dari pengaruh luar (regional, nasional, dan perubahan lingkungan) yang lebih dominan. Jika pimpinan kuat dan memiliki kharismatik, paham, serta punya komitmen terhadap budaya organisasi yang dipimpinnya, maka budaya yang akan terwujud adalah budaya organisasi.

Sebaliknya, pimpinan tidak kuat dengan budaya organisasinya, maka budaya yang muncul dalam organisasi adalah budaya luar . Hal di atas

sejalan dengan yang diungkapkan Reni Rosari (2005) bahwa peran top manajemen mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya korporat. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebarluasan dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (model). Pandangan tersebut sesuai juga dengan pandangan Robbin, Stephen P (2001:523) bahwa: top manajemen mempunyai otorita dalam mengelola organisasi, menentukan iklim umum dari perilaku karyawan yang dapat diterima atau ditolak.

Dengan demikian jelas bahwa pimpinanlah yang akan menentukan apakah sebuah organisasi/lembaga memiliki budaya yang baik sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaganya, atau terjadi sebaliknya budaya yang berkembang dalam organisasi adalah budaya dari pengaruh luar organisasi sehingga organisasi/lembaga itu kehilangan identitasnya. Secara ideal setiap perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi seharusnya mencerminkan budaya organisasinya, tapi bisa jadi karena pengaruh zaman dan perubahan masyarakat, nilai-nilai organisasi sebagai inti budaya organisasi terkalahkan oleh nilai yang dibawa orang-orang yang masuk ke organisasi.

Mencermati masih banyaknya organisasi/lembaga yang belum memiliki rumusan budaya organisasi, yang kuat, dan mampu menopang perwujudan, visi, misi, dan tujuan organisasi maka perlu dilakukan upaya nyata ke arah perubahan budaya. Hal ini mengingat bahwa membentuk budaya organisasi/lembaga, berarti meningkatkan kinerja para personil organisasi/lembaga dan secara langsung dapat meningkatkan mutu SDM. Upaya yang dilakukan adalah mengusahakan, bagaimana setiap lembaga/organisasi menumbuhkan budaya pada karyawannya agar memiliki budaya korporat. Misalnya bagaimana membangun budaya kerja agar setiap insan yang terlibat dalam organisasi menunjukkan kinerja yang optimal,

sesuai dengan bidang pekerjaan, visi, misi, dan tujuan organisasinya, bagaimana disiplin dan kejujuran dijadikan budaya kerja, serta bagaimana mendorong orang bekerja optimal dan seterusnya. Perubahan budaya kerja harus dimulai oleh *Top Management* dan pimpinan di bawahnya dengan program dan langkah-langkah yang kongkrit.

Langkah-langkah yang bisa ditempuh dalam mengubah budaya organisasi antara lain adalah:

- a. Mendiagnosis kelemahan budaya kerja yang ada sekarang,
- b. Menetapkan strategi baru (artikulasi berbagai arah strategi baru)
- c. Menetapkan nilai-nilai dan norma baru yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga.
- d. Mengidentifikasi kesenjangan budaya yang diharapkan (sesuai norma yang ditetapkan), atau seberapa jauh budaya yang berkembang sekarang menyimpang dari pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga.
- e. Mencari pemecahan masalah terjadinya kesenjangan budaya.
- f. Monitoring perubahan dan upaya perubahan-perubahan kepada budaya yang baru
- g. Mengatur langkah-langkah perubahan budaya melalui pelatihan
- h. Monitoring proses perubahan budaya organisasi
- i. Menggunakan mekanisme pendukung yang dapat menguatkan budaya kerja baru.

### **7.3 Situasi dan Kondisi Guru Saat ini**

Menurut Djamarah (2003:12) Guru merupakan garda terdepan dalam peningkatan mutu pendidikan Indonesia. Untuk itu guru yang berkualitas harus dimiliki Indonesia agar tujuan pendidikan mampu direalisasikan dengan baik. Jika kita lihat kondisi guru dilapangan, maka hanya sedikit guru yang bisa dikatakan profesional. Hal ini dapat kita lihat dari data Ditjen PMPTK yang menyatakan bahwa, “Hingga 2007 tercatat baru 16,57 persen guru SD yang berkualifikasi S-1 dan Guru SMP sebanyak 61,31 persen.

Dijenjang pendidikan menengah guru SMA yang berkualifikasi S-1 sebanyak 83,34 persen dan SMK sebesar 77,53 persen.” (Louis & Lee, 2016).

Menurut Kadim & Arfian (2011: 11), “Guru belum dapat diandalkan dalam berbagai aspek kinerjanya yang standar, karena ia belum memiliki : keahlian dalam isi dari bidang studi, pedagogis, diadktik, dan metodik, keahlian pribadi dan sosial, khususnya berdisiplin dan bermotivasi, kerja tim antar sesama guru, dan tenaga kependidikan yang lain.” Selain masalah kualifikasi yang harus dipenuhi oleh Guru, masalah lain yang menjadi tanggung jawab pemerintah adalah belum layakannya seorang guru dalam mengajar peserta didiknya. Hal ini sesuai dengan data dari Sekretaris BNSP, secara rasional jumlah guru SD yang tidak layak mengajar mencapai 609.217 orang atau sekitar 49,3 persen dari seluruh tenaga pendidik di Indonesia.” (Louis & Lee, 2016)

Pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan harus bertanggung jawab untuk menjamin kesejahteraan guru, karena imposible kinerja guru akan baik jika kesejahterannya tidak dijamin. Kesejahteraan tidak hanya dari segi finansial untuk memenuhi biaya hidup, tetapi juga dari segi akademik guru tersebut. Fenomena ini dapat kita pelajari dalam kasus yang terjadi di Kabupaten Sukabumi dan Kabupaten Lebak, Provinsi Banten, “Guru tidak dapat melanjutkan ke jenjang S-1 disebabkan dana yang mereka miliki sangat terbatas sehingga dana yang tersedia lebih baim digunakan untuk membiayai sekolah anak-anak mereka.” (Louis & Lee, 2016).

Menurut Honig (2012: 5), “Jika mutu guru rendah, maka mereka akan sulit dan/atau kalah berkompetensi dengan guru yang lebih bermutu, sehingga berakibat hilangnya kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Sekitar 77,85 persen, guru disekolah dasar tidak layak menjadi guru karena pendidikannya tidak memenuhi syarat. Selain itu penugasan terhadap materi pelajaran yang diajarkan kepada muridnya juga lemah (Louis & Lee, 2016).

Berdasarkan data yang dijelaskan diatas, maka dapat dikatakan masih ada sebagian guru di Indonesia yang belum memenuhi Standar Kualifikasi dan kompetensi yang diharuskan. Namun dari semua data tersebut, bukan berarti tidak ada guru yang bekerja dengan baik. Contoh guru yang ideal dapat kita pelajari dari seorang Guru Bahasa Inggris – MTs Baabussalam, Bandung. Manik sangat terpukul manakala kejujuran dikebiri. Dia menemukan kecurangan dalam Ujian Nasional pada 2007. Salah satu bentuknya adalah ketika murid diminta untuk datang lebih pagi, kemudian mereka dibagikan jawaban soal-soal UN. Manik secara tegas melawan kecurangna tersebut, (Marsh et.al, 2015).

Kompetensi guru yang rendah juga disebkan mutu pendidikan yang rendah. Untuk itu perlu kita ketahui rendahnya mutu pendidikan Indonesia yang secara umum tidak terlepas dari faktor lain yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan adalah lemahnya penegakan hukum di Indonesia. Hasil survey Indonesia Legal Roundtabel tentang Indeks persepsi negara hukum Indonesia tahun 2012 : Indonesia mendapatkan poin 4,72 (skala 1-10). Sementara independensi kekuasaan kehakiman (4,72). Hal ini tentu berkaitan dengan penegakan hukum disegala aspek pemerintah termasuk pada penegakan hukum diduniua pendidikan. Sehingga hal ini dapat menurunkan kualitas pendidikan indonesia.

Berikut ini faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan Indonesia adalah (Taylor & Tyler, 2012):

1. Lemahnya penegakan Hukum
  - a. Masih banyaknya pelanggaran yang dilakukan para pengambil keputusan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat kita lihat dari bukti korupsi dilapangan. Banyaknya dana pendidikan yang dikorupsi oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab.
  - b. Lemahnya pemberian sanksi untuk oknum yang melanggar hukum. Kedisiplinan terhadap aturan dapat berpengaruh terhadap sikap seseorang

dalam menjalankan tugasnya. Maka jika sanksi yang diberikan tidak mampu memberikan efek jera, maka sanksi tersebut terlalu ringan untuk dijalankan.

## 2. Lemahnya Pengawasan Pendidikan.

a) Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Dinas Pendidikan Sumatera Barat, disampaikan bahwa masih banyak Kepala Sekolah yang diangkat tidak berdasarkan Standar Kompetensi Permendikas No. 16 tahun 2007. Hal ini disebabkan lemahnya pengawasan Para Pengawas sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Bahwa Kepala sekolah yang tidak memenuhi Standar tidak dievaluasi dengan Tegas.

b) Pengawas yang sengaja melanggar peraturan. Lemahnya mutu pendidikan di Indonesia juga disebabkan para pengawas yang notabene mengawasi pendidikan yang bertanggung jawab, justru mereka sendiri yang melanggar peraturan tersebut. Sehingga penegakan hukum tidak berjalan sebagaimana mestinya.

c) Kurangnya kesadaran dan tanggung jawab Civitas pendidikan. akan pentingnya arti pendidikan.

## 3. Pemerintahan

Kurangnya kesadaran para pemangku jabatan dapat dilihat dari perekrutan tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu para pegawai di dinas pendidikan yang notabene memastikan jalannya sistem pendidikan disuatu daerah/kota justru tidak memahami apa tupoksi mereka sendiri. Banyak kita temukan bahwa kualifikasi mereka yang tidak sesuai dengan bidang ilmu yang mereka garap di institusi pendidikan tersebut.

## 4. Pengawas Sekolah

Kurangnya kesadaran para pengawas dalam melakukan pengawasan dan supervisi juga berdampak pada mutu pendidikan. Jika mereka tidak menjalankan fungsi pengawasan maka mutu pendidikan yang dicita-citakan

hanya sebatas wacana. Pengawasan dilakukan hanya sebatas syarat tidak pada substansi dari tujuan pengawasan tersebut. Sehingga tidak diketahui mana guru yang harus disupervisi.

#### 5. Kepala Sekolah

Fakta dilapangan juga menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan fungsinya sebagai pengawas manajerial dan pengawas akademik. Tidak terprogramnya supervisi sudah cukup dijadikan bukti bahwa tidak adanya usaha yang tegas dari kepala sekolah dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan bermatabat. Sehingga peningkatan kompetensi guru sulit diimplementasikan.

#### 6. Guru

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, guru merupakan garda terdepan dalam pembentukan watak peserta didik yang berkarakter. Jika guru dengan sengaja tidak menjalankan tugasnya dengan baik, maka kehancuran dalam dunia pendidikan dapat kita rasakan seperti sekarang ini. Berdasarkan penelitian mini yang penulis lakukan terdapat oknum guru yang sengaja tidak mau mengikuti program supervisi, dan tidak mau introspeksi diri dalam perbaikan belajar-mengajar. Selain itu rendahnya kompetensi guru juga tidak terlepas dari permasalahan pribadi yang dihadapi oleh guru tersebut. Hal ini dapat dilihat dari data yang mengungkapkan “Sebanyak 99 persen guru di Lampung misalnya, telah “tergadaikan” atau berutang di bank-bank Lampung demi kesejahteraan. Akibatnya para guru sulit memfokuskan diri untuk menyiapkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas. (Louis & Lee, 2016).

### **7.4 Prediksi Guru di Masa Depan**

Sistem pendidikan guru yang kompetitif dan efektif sangat diperlukan untuk kemajuan suatu bangsa sebab guru merupakan ujung tombak pendidikan dan pendidikan memegang peranan yang sangat penting terhadap

kemajuan suatu bangsa. Pendidikan dilaksanakan dalam rangka untuk membangun kualitas sumber daya manusia handal dan berwawasan global.

Penyelenggaraan pendidikan juga harus mampu menjamin pemerataan kesempatan belajar, peningkatan mutu pendidikan, relevansi dan efisiensi. Tantangan pembangunan pendidikan dalam tingkat implementasi ada tiga hal, yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses, (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, dan (3) peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik yang terkait dengan efisiensi manajemen pendidikan. Oleh karena itu, proses pendidikan harus dilakukan secara berjenjang, dari jenjang sekolah dasar sampai dengan ke jenjang perguruan tinggi.

Pendidikan yang bermutu merupakan syarat utama untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sejarah perkembangan dan pembangunan bangsa-bangsa mengajarkan pada kita bahwa bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera adalah bangsa-bangsa yang memiliki sistem dan praktik pendidikan yang bermutu. Backward linkage berupa bahwa pendidikan yang bermutu sangat tergantung pada keberadaan guru yang bermutu, yakni guru yang profesional, sejahtera dan bermartabat. Karena keberadaan guru yang bermutu merupakan syarat mutlak hadirnya sistem dan praktik pendidikan yang berkualitas, hampir semua bangsa di dunia ini selalu mengembangkan kebijakan yang mendorong keberadaan guru yang berkualitas.

Salah satu kebijakan yang dikembangkan oleh pemerintah di banyak negara adalah kebijakan intervensi langsung menuju peningkatan mutu dan memberikan jaminan dan kesejahteraan hidup guru yang memadai. Beberapa negara yang mengembangkan kebijakan ini bisa disebut antara lain Singapura, Korea Selatan, Jepang, dan Amerika Serikat. Negara-negara tersebut berupaya meningkatkan mutu guru dengan mengembangkan kebijakan yang langsung mempengaruhi mutu dengan melalui berbagai cara. Guru yang sudah ada harus mengikuti uji kompetensi untuk mendapatkan sertifikat profesi guru.



Pada saat ini mutu pendidikan di Indonesia masih belum memenuhi harapan. Kondisi ini didasarkan pada peringkat perguruan tinggi di Asia, perguruan tinggi di Indonesia tidak ada yang masuk sepuluh besar, apalagi tingkat dunia. Selain itu, kualitas guru di Indonesia masih kalah jika dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura. Hal ini, didukung oleh data dari Depdiknas (2006: 49) bahwa hampir separuh dari lebih kurang 2,6 juta guru di Indonesia tidak layak mengajar.

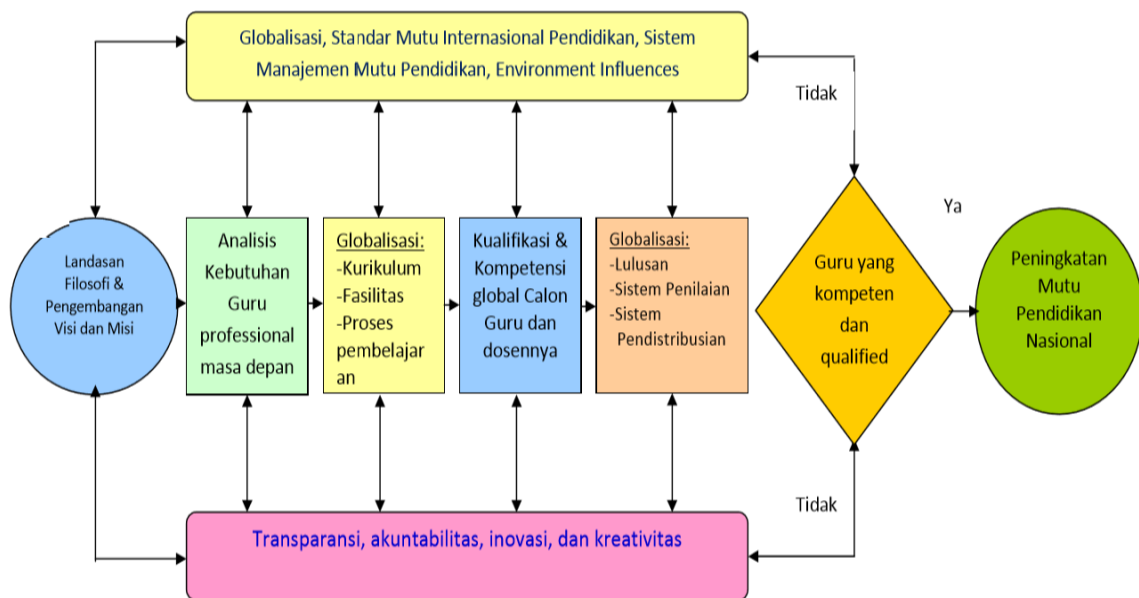
Kualifikasi dan kompetensinya tidak mencukupi untuk mengajar di sekolah. Guru yang tidak layak mengajar bahkan tidak layak jadi guru berjumlah 912.505, terdiri dari 605.217 guru SD, 167.643 guru SMP, 75.684 guru SMA dan 63.961 guru SMK. Selain itu, tercatat 15% guru mengajar tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki atau bidangnya. Oleh karena itu, pemerintah melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dikeluarkannya kebijakan sertifikasi guru dan dosen dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen diharapkan dapat memberikan dorongan pada peningkatan martabat guru sebagai sebuah profesi, martabat dari sisi pengakuan atas profesi baik secara formal maupun pengakuan dari masyarakat sebagai pengguna jasa profesi.

Martabat dari sisi keterdukungan perubahan sisi ekonomis karena ketercukupan materi yang meningkatkan kedudukan tidak hanya pada social level tapi juga economic level yang memberikan jaminan rasa aman sehingga dapat bekerja dan berkarya. Ide kebijakan ini adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Selain itu, kebijakan tersebut merupakan usaha pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan guru dan dosen walaupun seharusnya itu sudah menjadi hak guru dan dosen untuk mendapatkan kesejahteraan hidup yang layak. Dengan demikian setidaknya ada usaha dari pemerintah dalam rangka penyiapan guru-guru di Indonesia untuk meningkatkan mutu pendidikan

nasional. Kualifikasi dan kompetensi guru di Indonesia diatur dalam Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang Kualifikasi dan Kompetensi Guru.

Pengembangan Model Pendidikan Guru Masa Depan sangat diperlukan oleh negara kita sebab hal tersebut merupakan suatu kebutuhan yang sangat mendesak. Adanya globalisasi dan pasar bebas (guru dan dosen dari luar negeri bisa mengajar di Indonesia), perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan kebijakan-kebijakan internasional yang mempengaruhi sistem pendidikan kita menyebabkan kita harus mencari formulasi model pendidikan guru masa depan yang handal dalam rangka peningkatan mutu dan menghadapi persaingan global. Adapun model sistem pendidikan prajabatan guru profesional masa depan seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 7.2 Model Sistem Pendidikan Prajabatan Guru Professional Masa Depan dengan Pendekatan Manajemen Strategis (Sumber: Wang et.al, 2014)**

Filsafat umum menurunkan cabang filsafat lain, yang salah satunya adalah filsafat pendidikan. Adapun aliran-aliran filsafat pendidikan adalah Progressivisme, Esensialisme, Perennialisme, Rekonstruksionalisme dan

Eksistensialisme. Dalam kaitannya dengan administrasi pendidikan aliran-aliran filsafat tersebut membawa pengaruh sebagai berikut:

- 1) Aliran materialisme memberikan pengaruh bahwa dalam administrasi pendidikan pada hakikatnya merupakan bagian dari materi, yaitu manusia. Administrasi pendidikan merupakan salah satu bagian dari kegiatan hidup manusia.
- 2) Aliran idealisme memberikan pengaruh terhadap pemikiran bahwa dalam administrasi pendidikan terkandung unsur manusia sebagai subjek dan objek yang memiliki fisik yang terlihat dan terbatas serta isi yang tak terlihat sebagai potensi yaitu rohani.
- 3) Aliran realisme memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan yang lebih ditekankan kepada hasil secara fisik merupakan kenyataan yang sebenarnya dari pencapaian setiap pekerjaan.
- 4) Aliran pragmatisme berpengaruh dalam perubahan yang terjadi dalam organisasi sebagai sebuah kenyataan bukan kebetulan.

Memperkirakan permintaan guru SMK didasarkan pada tiga komponen utama dari permintaan guru: pendaftaran murid, rasio murid dengan guru dan pergantian. Dua komponen ini, pendaftaran dan rasio murid dengan guru adalah layak mudah untuk diperkirakan; ketiga komponen tersebut telah menjadi subjek yang banyak diperdebatkan dan adalah sumber perbedaan substansial dalam perkiraan numerik menggunakan proyeksi tersebut. Dalam semua tiga kasus, meskipun, tanda poin pada peningkatan signifikan dalam permintaan baru untuk para guru (Darling-Hamond, Linda. & Sykes, Gary., 1999). Rekrutmen guru adalah isu penting dari sistem sekolah.

Mendapatkan para guru, bagaimanapun, adalah hanya satu aspek masalah. Jika murid menjadi dilayani dengan baik, sekolah harus mampu untuk merekrut para guru yang akan menjadi efektif dalam kelas dan tetap mengajar selama perjalanan karir. Tidak satupun dari isu ini adalah tidak bermasalah di Amerika. Penelitian tentang pendidikan guru, perijinan dan praktek mempekerjakan mengungkap kriteria yang khusus, standar yang

sangat bervariasi dan prosedur tidak praktis yang dapat mengurangi keinginan seleksi dan penempatan para kandidat terbaik (Wise, Darling – Hammond dan Berry, 1987: Darling-Hammond, Wise dan Klein, 1995).

Hal yang sama dimana para guru yang baru dipekerjakan didukung dan dinilai dalam awal tahun pengajaran mereka dapat menentukan apakah mereka tetap mengajar dan apakah mereka mampu terus menerus mengembangkan pengetahuan, keahlian dan penempatan mereka (Bolam, 1995). Penelitian menyarankan, sebagai contoh, bahwa sebanyak 30 persen para guru baru berhenti dalam waktu lima tahun kerja (Darling – Hammond, 1997), namun kualitas tinggi pelantikan dan program mentoring merendahkan tingkat pengurangan untuk para guru baru dan dapat memperkuat efektifitas guru (Hulling – Austin, 1990: Odell dan Ferraro, 1992b)

Profil lulusan pendidikan prajabatan guru SMK Masa Depan harus didasarkan pada standar internasional sebagaimana teori-teori di atas. Penggunaan standar ini bagi lulusan pendidikan prajabatan guru SMK sangat bermanfaat, yaitu: 1) standar dapat digunakan sebagai titik berangkat (starting point) untuk menetapkan kemampuan dasar minimum yang harus dikuasai calon guru dari aspek Professional-Knowledge Based of Teaching sebelum memasuki jabatan guru SMK; 2) standar digunakan untuk menyusun dan menetapkan program pendidikan atau pelatihan calon guru yang memungkinkan standar lulusan yang ditetapkan bisa tercapai; 3) standar sangat diperlukan untuk melaksanakan akreditasi terhadap lembaga penyelenggara pendidikan guru yang harus dikaitkan dengan pemenuhan standar minimum kualitas program pendidikan guru SMK profesional (adopsi dari Udin S. Sa'ud, 2008). Selain itu, profil lulusan guru profesional di masa depan harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik dari Houle (Suyanto, 2007) sebagai berikut ini.

1. Guru profesional harus memiliki landasan pengetahuan yang kuat.
2. Guru profesional harus berdasarkan kompetensi individual.
3. Guru profesional harus melalui sistem seleksi dan sertifikasi

4. Guru profesional harus mampu bekerjasama dan berkompetisi yang sehat dengan sejawat
5. Guru profesional harus mempunyai kesadaran professional yang tinggi
6. Guru profesional harus memahami dan memiliki prinsip-prinsip etik (kode etik)
7. Guru profesional harus patuh terhadap sistem sanksi profesi.
8. Guru profesional mempunyai militansi individual.
9. Guru profesional harus memiliki organisasi profesi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru professional tidak bisa datang dari mana saja tanpa melalui sistem pendidikan profesi dan seleksi yang baik. Para pendidik dan pembuat kebijakan mengenali kompleksitas dari tantangan rekrutmen guru, mereka merespon dengan sejumlah program inovatif untuk mengembangkan kelompok guru dan memperbaiki saluran kedalam pengajaran.

Usaha tersebut masuk secara kasar dalam lima kategori: (1) inisiatif rekrutmen calon mahasiswa/wi, (2) program untuk memperbaiki perekrutan dan retensi dalam tradisional empat – tahun dan redesain lima tahun universitas – berbasis program, (3) program untuk mengembangkan jalan bagi murid dalam komunitas perguruan tinggi, (4) inisiatif yang membuka kelompok substansial dari sekolah para profesional dan bantuan guru, dan (5) program yang menarik para calon karir menengah dan lulusan kuliah lain kedalam pengajaran melalui program paska Sarjana muda.

## **7.5 Ringkasan**

“Pahlawan Tanpa Tanda Jasa” adalah salah satu julukan yang dapat disematkan kepada sosok guru. Julukan ini mengisyaratkan bahwa betapa besar peran dan jasa yang dilakukan oleh guru selayaknya seorang pahlawan. Namun, penghargaan terhadap guru nyatanya tidaklah sebanding dengan besarnya jasa yang telah diberikan. Guru adalah sosok yang dengan tulus mencurahkan sebagian waktu yang dimilikinya untuk mengajar dan mendidik

siswa, sementara dari sisi finansial yang didapatkan sangat jauh dari harapan. Gaji seorang guru rasanya terlalu jauh untuk mencapai kesejahteraan hidup layak sebagaimana profesi lainnya. Hal itulah kiranya menjadi salah satu yang melatarbelakangi mengapa guru disebut sebagai pahlawan tanpa tanda jasa.

Realitas yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa kehidupan ekonomi sebagian besar guru di Indonesia penuh dengan persoalan. Jika kita mau meneliti kehidupan para guru, akan ditemukan fakta bahwa sebagian besar guru telah “menyekolahkan”, atau menggadaikan SK-nya untuk meminjam uang di Bank. Hal ini diamini oleh Dr. Abdul Adhim selaku salah satu kepala bidang di kementerian Agama RI yang berkesempatan menyampaikan materi dalam workshop “Redesain Kurikulum STAIN Pekalongan” tanggal 21-23 Oktober 2013. Dia menyatakan bahwa rasanya tidak ditemukan ada PNS di Negeri ini (Indonesia) yang tidak menyekolahkan SK-nya untuk membantu memenuhi kebutuhan hidupnya. Bahkan, tidak jarang, ada seorang guru yang ketika awal bulan bukannya senang, tetapi justru sedih karena gajinya nyaris habis dipotong untuk berbagai pinjaman. Awal bulan yang seharusnya menjadi saat suka cita karena akan menerima gaji, tidaklah dirasakannya.

Jika kondisi semacam ini masih terjadi, bagaimana seorang guru dapat mengajar dengan penuh totalitas sedangkan “asap dapur” tidak ada kepastian?. Secara logika tentunya terjadi sedikit kesulitan untuk mengajar dengan penuh totalitas ketika seorang guru harus bergelut dengan keterbatasan ekonomi. Ketika mengajar, guru tidak lagi berpikir dan mencurahkan segenap energinya karena masih ada masalah dengan asap dapurnya tidak mengepul dengan lancar, belum lagi anaknya harus membayar SPP, biaya listrik, air, dan kebutuhan lain yang antri untuk dipenuhi setiap bulannya. Maka dari itu, sebagaimana diberitakan, sebagian besar guru harus mencari tambahan penghasilan lain di luar tugasnya mengajar. Ada yang harus mengajar di berbagai sekolah dari pagi sampai

malam. Ada yang menjadi tukang ojek, tukang becak, buruh tani, bahkan yang ironis ada yang menjadi pemulung.

Kesejahteraan dan peningkatan kualitas guru memang masih kurang memperoleh perhatian optimal dari pemerintah. Hal ini tercermin dari politik anggaran pemerintah yang dialokasikan untuk guru dalam setiap tahun yang masih jauh dari angka layak, apalagi ideal. Kesejahteraan guru memang sangat dipengaruhi oleh kondisi moneter Indonesia yang belum stabil. Akibatnya, target 20 persen anggaran negara untuk pendidikan belum bisa terpenuhi. Selain itu, program sertifikasi guru yang dicetuskan untuk meningkatkan profesionalitas dan mendongkrak kesejahteraan pendidik juga belum terbukti secara merata (Ngainun Naim, 2009:3).

Apapun yang terjadi, itulah potret sebagian dari guru di Indonesia. Di tengah himpitan hidup yang kian sesak, dan kebutuhan hidup yang terus membumbung tinggi, mereka harus menjalankan tugas mulia dan berat, yaitu harus mencerdaskan para siswanya. Pada saat mereka berjuang mencerdaskan para siswanya, belum tentu anaknya sendiri mampu mengenyam pendidikan secara layak. Banyak anak guru yang tidak dapat mengenyam pendidikan sampai tingkat sarjana. Bukan rahasia lagi bahwa kebutuhan biaya kuliah sekarang ini melangit. Apalagi pada jurusan-jurusan tertentu, biayanya hampir pasti tidak dapat dijangkau oleh gaji guru. Jika seorang guru memiliki tiga anak yang harus kuliah, paling tidak dia harus menyiapkan uang sekitar 2,5 juta per bulannya. Mengandalkan dari gaji guru saja tentu tidak cukup untuk biaya sebanyak itu. Oleh karenanya, kuliah di lembaga pendidikan berkualitas bagi anak guru tampaknya hanya akan menjadi cita-cita saja jika tidak ada faktor-faktor lain yang mendukung terhadap pembiayaannya. Misalnya, selain sebagai guru, ada tambahan pendapatan lain yang mendukung.

## DAFTAR RUJUKAN

### JURNAL

- Ana, M. G., dan Ana, M. P. 2015. Team leadership across contexts: a qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. (5): 489 - 511.
- Arifin, Noor. 2010. Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi Bmt Di Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*. Vol. 8(2): np.
- Arlene, H. 2001. A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 14(3): 253-265.
- Boer, A. D., S. J. Pijl, and A. Minnaert. 2011. Regular primary schoolteachers' attitudes towards inclusive education: Preview of the literature. *International Journal of Inclusive*. Vol. 4(1): np.
- Campbell, K. S., White, C. D., & Johnson, D. E. 2003. Leader-member relations as a function of rapport management. *The Journal of Business Communication*. Vol. 40(3): 170-194.
- Cheung, H. Y. 2008. Measuring the professional identity of Hong Kong in-service teachers. *Journal of In-service Education*. Vol. 34(3): 375-390
- Clipa, O., and A. Boghean. 2015. Stress factors and solutions for the phenomenon of burnout of preschool teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 180(1): 907-915.
- Derrington, M. L., & Campbell, J. W. 2015. Implementing new teacher evaluation systems: Principals' concerns and supervisor support. *Journal of Educational Change*. Vol. 16(1): 305-326.
- Duflo, E. 2004. "The medium run effects of educational expansion: evidence from a large school construction program in Indonesia". *Journal of Development Economics*. Vol. 74(1): 163-197.



- Firman, H. & Tola, B. 2008. The future of schooling in Indonesia. *Journal of International Cooperation in Education*, Vol.11(1): 71-84.
- Greenhow, C., Robelia, B., & Hughes, J. E. 2009. Learning, teaching, and scholarship in a digital age: Web 2.0 and classroom research—What path should we take “now”?. *Educational Researcher*. Vol. 38(4): 246–259.
- Hill, H. C., Kapitula, L., & Umland, K. 2011. A validity argument approach to evaluating teacher value-added scores. *American Educational Research Journal*. Vol. 48(2): 794–831.
- Honig, M. I. 2012. District central office leadership as teaching: How central office administrators support principals’ development as instructional leaders. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 48(1): 733–774.
- Hsieh, W., and C. Hsieh. 2012. Urban early childhood teachers' attitudes towards inclusive education. *Early Child Development and Care*. Vol. 182(9): 1167-1184.
- Joko Widodo. 2008. Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional Di SMK Non Teknik. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*. Vol. 3(1): np.
- Kalyva, E. 2013. Stress in Greek primary schoolteachers working under conditions of financial crisis. *Europe’s Journal of Psychology*. Vol. 9(1): 104-112.
- Louis, K. S., & Lee, M. 2016. Teachers’ capacity for organizational learning: The effects of school culture and context. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 27(1):534–556.
- Marsh, J., Bertrand, M., & Huguet, A. 2015. Using data to alter instructional practice: The mediating role of coaches and professional learning communities. *Teachers College Record*. Vol.117(4): 1–40.
- McConnell, T. J., Parker, J. M., Eberhardt, J., Koehler, M. J., & Lundeberg, M. A. 2013. Virtual professional learning communities: Teachers’

- perceptions of virtual versus face-to-face professional development. *Journal of Science Education and Technology*. Vol. 22(3): 267–277.
- Memisevic, H., and S. Hodzic. 2011. Teachers' attitudes towards inclusion of students with intellectual disability in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Inclusive Education*. Vol. 15(7): 699-710.
- Monsen, J. J., D. L. Ewing, and M. Kwoka. 2014. Teachers' attitudes towards inclusion, perceived adequacy of support and classroom learning environment. *Learning Environment Research Learning Environments Research*. Vol. 17(1): 113-126.
- Moore, J. E., & Barab, S. A. 2002. The inquiry learning forum: A community of practice approach to online professional development. *Technology Trends*. Vol. 46(3): 44–49.
- Murphy, J., Hallinger, P., & Heck, R. H. 2013. Leading via teacher evaluation: The case of the missing clothes?. *Educational Researcher*. Vol. 42(1): 349–354.
- Pearce, J., & Morrison, C. 2011. Teacher Identity and Early Career Resilience: Exploring the Links. *Australian Journal of Teacher Education*. Vol. 36(1): np.
- Penuel, W. R. 2006. Implementation and effects of one-to-one computing initiatives: A research synthesis. *Journal of Research on Technology in Education*. Vol. 38(3): 329–348.
- Pillen, M., Beijaard, D., & den Brok, P. 2013. Professional identity tensions of beginning teachers. *Teachers and Teaching*. Vol. 19(6): 660-678.
- Pintrich, P. R. 2003. A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*. Vol. 95(5): 667–686.
- Reed, M., & Winston, B. 2005. Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12(2): 42-53.

- Sarumpaet, J. P. 2015. The New Era in Indonesian Education. *Comparative Education Review*. Vol.7(1): 66-73.
- Smethem, L. 2007. Retention and intention in teaching careers: will the new generation stay?. *Teachers and Teaching: theory and practice*. Vol. 13(5): 465-480
- Steven, H. A., Medea, C. D., Owen, MacDonald., & ThaiSon, G. 2015. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*. Vol. 47 (2): 73 – 80.
- Suratno, M.R., & Hary S. H. 2010. Evaluasi Kinerja Guru Profesional (Studi Kasus Guru Sekolah Dasar di Kota Jambi). *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*. Vol. 12(1): 37-44.
- Taylor, E. S., & Tyler, J. H. 2012. The effect of evaluation on teacher performance. *American Economic Review*. Vol. 102(1): 3628–3651.
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., ... & Stewart-Brown, S. 2007. The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of life Outcomes*. Vol. 5(1):63-73.
- Thomas, R. M., & Surachmad, W. 2014. Indonesian Elementary Education: Two Decades of Change. *The Elementary School Journal*. Vol. 63(1): 6-14.
- Wang, S.-K., Hsu, H.-Y., Campbell, T., Coster, D. C., & Longhurst, M. 2014. An investigation of middle school science teachers and students use of technology inside and outside of classrooms: Considering whether digital natives are more technology savvy than their teachers. *Education Technology Research and Development*. Vol. 62(6): 637–662.

## BUKU

- Alhabshi, Syed Othman. 2005. *Mengamalkan Budaya Kerja Berpasukan yang Komited dan Bermotivasi*. Bandung: Alfabeta.
- Alma, Buchari. 2010. *Guru Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Amri, Sofan.dkk. 2014. *Kode Etik Profesi Guru*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arwildayanto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi : Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Bandung : Alfabeta.
- Barnawi & Muhammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: ArRuz Media.
- Danielson, C. 2013. *The framework for teaching evaluation instrument, 2013 edition: The newest rubric enhancing the links to the Common Core State Standards, with clarity of language for ease of use and scoring (2nd ed.)*. Princeton, NJ: Charlotte Danielson Group.
- Darma, Surya & Holdar Akib. 2004. *Budaya Organisasi Kreatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daryanto. 2013. *Standar Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Gava Media: Yogyakarta
- Dermawan. 2013. *Penilaian Angka Kredit Guru*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Dewi, Rina Puspita. 2008. *Modul: Menjagadan Melindungi Budaya Kerja. Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira
- Dewi, Rina Puspita. 2008. *Modul: Menjagadan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*. Jakarta: Yudhistira
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2003. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dubrin, A. J. 2005. *Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua*. Prenada Media: Jakarta.

- Erni R. Ernawan. 2011. *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fadel, Muhammad. 2009. *Reinventing Government (Pengalaman Dari Daerah)*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta
- Gary Flewelling and William Higginson. 2003. *Teaching with Rich Learning Tasks*. Adelaide: The Australian Association of Mathematic Teacher.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta.
- Ho, A. D., & Kane, T. J. 2013. *The reliability of classroom observations by school personnel (Research paper, MET Project)*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Indrawijaya, Adam I. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Agensindo.
- Kadim Masaong & Arfan A. Tilomi. 2011. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosi, Dan Spiritual Untuk Meraih Kesuksesan Yang Gemilang*. Bandung: Alfabeta.
- Kane, T. J., & Staiger, D. O. 2012. *Gathering feedback for teaching: Combining high-quality observations with student surveys and achievement gains (Research paper, MET Project)*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Kessels, C. 2010. *The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development (Doctoral dissertation. Leiden University Graduate School of Teaching (ICLON): Leiden University)*.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional : Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru. ed. revisi ke-7*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Kunandar. 2009. *Guru Profesional*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Laine, S. 2011. *Improving teacher quality: A guide for education leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2013. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moehariono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R. 1982. *Organizational linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, California : Academic Press.
- Mulyasa, E. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nanang, P. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nasution, Wahyuddin Nur. 2011. *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Medan: Perdana Publishing.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kelima*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Nur, Sunardi dan Sri Wahyuningsih. 2002. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Grasindo.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Oemar Hamalik. 2009. *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.

- Orla O'Donnell dan Richard Boyle. 2008. *Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration*. Printed by Colour Books Ltd: Dublin.
- Raihani and Sumintono, B. 2010. *Teacher Education in Indonesia: Development and Challenges*. In Karras, K. G. and Wolhuter, C.C. (series editor). *International Handbook of Teachers*.
- Robbin, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. (alih bahasa: Halida, Dewi Sartika; editor: Nurcahyo Mahanani). Jakarta: Erlangga.
- Rusman. 2016. *Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persaada.
- Sanjaya,. & Wina. 2011. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana
- Saondi, Ondi.dkk. 2012. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sarimaya, Farida. 2008. *Sertifikasi Guru (Ada, Mengapa, dan Bagaimana)*. Bandung : Yrama Widya.
- Sartain, L., Stoelinga, S. R., & Brown, E. R. 2011. *Rethinking teacher evaluation in Chicago: Lessons learned from classroom observations, principalteacher conferences, and district implementation (Research report)*. Chicago, IL: University of Chicago Urban Education Institute.
- Schön, D. A. 1987. *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siagian, S. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Cetakan Pertama*. PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. 2002. *Focus on leadership: Servant-leadership for the twentyfirst century*. New York: Wiley.

- Stoner et al. 1996. *Manajemen. (terj.)*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sudarma, Momon. 2013. *Profesi guru dipuji dikritisi dicaci*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sukmadinata & Nana, S. 2007. *Landasan psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sulaksana, Uyung. 2004. *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sumintono, B. and Subekti, N. B. 2015. *Teacher In-Service Training and Re-training in Indonesia*. In Karras, K. G. and Wolhuter, C.C. (series editor). *International Handbook of Teacher Education, Training and Re-training Systems in the modern World*. Nicosia, Cyprus: Studies and Publishing.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat.
- Supriyadi, Gering dan Guno Tri. 2003. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Lembaga Administrasi: Jakarta
- Suyono dan Hariyanto. 2014. *Belajar dan Pembelajaran Teori dan Konsep Dasar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syah, Muhibin. 2003. *Psikologi Belajar*. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Syahril. 2009. *Profesi Kependidikan Bahan Pembelajaran untuk Tenaga Kependidikan*. Padang: UNP Press.
- Talidziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Trianto. 2011. *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uno, Hamzah B. 2011. *Profesi Kependidikan Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Goorontalo: Bumi Aksara.
- Uzer Usman. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.



Yusuf, S & Nani, S. 2012. *Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: Rajawali Press.

## **PENELITIAN**

Adi, L. 2015. *Gaya Kepemimpinan Camat (Studi Kasus di Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintan)*. Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji.

Aldri Frinaldi. 2014. *Konflik Dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat, Wilayah Sumatera Barat, Indonesia. Disertasi Doktor Falsafah*. Universiti Utara Malaysia.

Dedeh Sofia Hasanah. 2012. *Pengaruh Pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Sekecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. Jurnal*.

Rusmana. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru: Studi Analisis Terhadap Guru Sekolah Dasar Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan UPTD TK dan SD Kecamatan Cilengkrang Kabupaten Bandung. Tesis*. AP Universitas Pendidikan Indonesia

Yusran Assagaf. 2012. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Alaudin Makassar. Thesis*. Manajemen FE Universitas Hasanuddin Makassar.

## **LAIN-LAIN**

Keputusan Konggres ke XXI/ PGRI/ 2013 No.VI/Konggres/XXI/PGRI/ 2013  
tentang Kode Etik Guru Indonesia.

Peraturan Dewan Kehormatan Dan Prosedur Operasional Kode Etik Guru  
Indonesia.

Rosari, Rini. 2005. *Manusia dan Budaya Kerja : Hand out*. Msi UGM.

Sudirman, Iman. 2005. *Budaya Organisasi. Hand Out*.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru  
dan Dosen.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan  
Nasional, Bandung, Citra.





# Glosarium

---

Ahli

Pakar atau ahli ialah seseorang yang banyak dianggap sebagai sumber tepercaya atas teknik maupun keahlian tertentu yang bakatnya untuk menilai dan memutuskan sesuatu dengan benar, baik, maupun adil sesuai dengan aturan dan status oleh sesamanya ataupun khayalak dalam bidang khusus tertentu. Lebih umumnya, seorang pakar ialah seseorang yang memiliki pengetahuan ataupun kemampuan luas dalam bidang studi tertentu. Para pakar dimintai nasihat dalam bidang terkait mereka, tetapi mereka tidak selalu setuju dalam kekhususan bidang studi. Melalui pelatihan, pendidikan, profesi, publikasi, maupun pengalaman, seorang pakar dipercaya memiliki pengetahuan khusus dalam bidangnya di atas rata-rata orang, dimana orang lain bisa secara resmi (dan sah) mengandalkan pendapat pribadi.

---

Buku

Buku adalah kumpulan kertas atau bahan lainnya yang dijilid menjadi satu pada salah satu ujungnya dan berisi tulisan, gambar, atau tempelan. Setiap sisi dari sebuah lembaran kertas pada buku disebut sebuah halaman. Seiring dengan perkembangan dalam bidang dunia informatika, kini dikenal pula istilah *e-book* atau buku-e (buku elektronik), yang mengandalkan perangkat seperti komputer meja, komputer jinjing, komputer tablet, telepon seluler dan lainnya, serta menggunakan perangkat lunak tertentu untuk membacanya.

---

---

Guru	Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru-guru seperti ini harus mempunyai semacam kualifikasi formal. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru.
Kelas	Ruang Kelas adalah suatu ruangan dalam bangunan sekolah, yang berfungsi sebagai tempat untuk kegiatan tatap muka dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM). Mebeler dalam ruangan ini terdiri dari meja siswa, kursi siswa, meja guru, lemari kelas, papan tulis, serta aksesoris ruangan lainnya yang sesuai.
Kompetensi	Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai.
Kurikulum	Kurikulum adalah perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta pelajaran dalam satu periode jenjang pendidikan.
Lembar Kerja Siswa	Lembar Kerja Siswa (LKS) adalah lembaran- lembaran yang berisi tugas yang harus dikerjakan peserta didik. LKS biasanya berupa petunjuk, langkah-langkah untuk menyelesaikan suatu tugas. Suatu tugas yang diperintahkan dalam lembar kerja harus jelas kompetensi dasar yang akan dicapainya.

---

Media Pembelajaran	Media pembelajaran secara umum adalah alat bantu proses belajar mengajar. Segala sesuatu yang dapat dipergunakan untuk merangsang pikiran, perasaan, perhatian dan kemampuan atau ketrampilan pebelajar sehingga dapat mendorong terjadinya proses belajar.
Model Pembelajaran	Model pembelajaran adalah seluruh rangkaian penyajian materi ajar yang meliputi segala aspek sebelum sedang dan sesudah pembelajaran yang dilakukan guru serta segala fasilitas yang terkait yang digunakan secara langsung atau tidak langsung dalam proses belajar mengajar.
<i>Ms. Powerpoint</i>	Microsoft Powerpoint adalah sebuah program aplikasi microsoft office yang berguna sebagai media presentasi dengan menggunakan beberapa slide. Aplikasi ini sangat digemari dan banyak digunakan dari berbagai kalangan, baik itu pelajar, perkantoran dan bisnis, pendidik, dan trainer.
Pelatihan	Pelatihan dan pengembangan didefinisikan sebagai praktek jalan manusia yang fokus adalah mengidentifikasi, menilai dan melalui pembelajaran yang direncanakan membantu pengembangan kompetensi kunci yang memungkinkan orang untuk melakukan pekerjaan saat ini atau masa depan.
Pembelajaran	Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar yang meliputi guru dan siswa yang saling bertukar informasi

---

Pendidikan	Pendidikan adalah pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian. Pendidikan sering terjadi di bawah bimbingan orang lain, tetapi juga memungkinkan secara otodidak.
Pengetahuan	Pengetahuan adalah informasi atau maklumat yang diketahui atau disadari oleh seseorang. Pengetahuan termasuk, tetapi tidak dibatasi pada deskripsi, hipotesis, konsep, teori, prinsip dan prosedur yang secara Probabilitas Bayesian adalah benar atau berguna. Dalam pengertian lain, pengetahuan adalah berbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui pengamatan akal. Pengetahuan muncul ketika seseorang menggunakan akal budinya untuk mengenali benda atau kejadian tertentu yang belum pernah dilihat atau dirasakan sebelumnya. Misalnya ketika seseorang mencicipi masakan yang baru dikenalnya, ia akan mendapatkan pengetahuan tentang bentuk, rasa, dan aroma masakan tersebut. Pengetahuan adalah informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk menindaki; yang lantas melekat di benak seseorang. Pada umumnya, pengetahuan memiliki kemampuan prediktif terhadap sesuatu sebagai hasil pengenalan atas suatu pola. Manakala informasi dan data sekadar berkemampuan untuk menginformasikan atau bahkan menimbulkan kebingungan, maka pengetahuan berkemampuan untuk mengarahkan

---



	tindakan. Inilah yang disebut potensi untuk menindaki.
Rencana Pembelajaran	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu pertemuan atau lebih. RPP dikembangkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran peserta didik dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar.
Sekolah	Sekolah adalah lembaga untuk para siswa pengajaran siswa/murid di bawah pengawasan guru. Sebagian besar negara memiliki sistem pendidikan formal yang umumnya wajib. Dalam sistem ini, siswa mengalami kemajuan melalui serangkaian kegiatan belajar mengajar di sekolah.
Silabus	Silabus adalah salah satu komponen perangkat pembelajaran dari rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran dengan tema tertentu, yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar yang dikembangkan oleh setiap satuan pendidikan.
Sistem Pendidikan	Sistem pendidikan Indonesia adalah satu kesatuan yang utuh dan menyeluruh yang saling bertautan dan berhubungan dalam suatu system untuk mencapai tujuan pendidikan nasional secara umum. UU No. 20 Tahun 2003, system pendidikan Indonesia harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan

---

	sesuai dengan tuntunan perubahan kehidupan local, nasional, dan global, sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan.
Siswa	Siswa/siswi adalah istilah bagi peserta didik pada jenjang pendidikan menengah pertama dan menengah atas. Siswa adalah komponen masukan dalam sistem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
Strategi Pembelajaran	Strategi pembelajaran adalah suatu kondisi yang diciptakan oleh guru dengan sengaja agar peserta difasilitasi dalam mencapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan. Arti strategi pembelajaran adalah usaha-usaha yang terencana dalam memanipulasi sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar dalam diri peserta didik.
Teknologi	Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Penggunaan teknologi oleh manusia diawali dengan perubahan sumber daya alam menjadi alat-alat sederhana.

---

# INDEX

Ahli	1, 3, 61, 64, 103, 112, 131, 136,137, 141, 148, 149,150, 158,158,159
Buku	27, 44, 45, 50, 51, 56, 92, 97, 98, 99, 100
Guru	8, 13, 16, 18, 21, 24, 27, 29, 32, 37, 47, 59, 92, 93, 94, 106,
Kelas	2, 6, 7, 74, 88, 93, 96, 97, 115, 137, 162, 164, 165, 168, 177
Kompetensi	25, 73, 74, 98, 130, 131, 132, 135, 149, 153,
Kurikulum	30, 31, 33, 35, 117, 118, 120, 124, 126, 144, 152,
Lembar Kerja Siswa	58, 61, 62, 74, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 145,148,151, 155
Media Pembelajaran	1, 2, 27, 28, 95, 121, 122, 124, 143,
Model Pembelajaran	1, 2, 8, 59
Ms. Power Point	96, 97, 98, 99, 114, 117, 134, 149, 163, 164
Pelatihan	6, 7, 18, 48, 49, 58, 90, 96, 104, 105, 107, 117, 132, 138, 154
Pembelajaran	27, 61, 114, 124, 126, 127, 140,
Pendidikan	25, 26, 31, 32, 113, 114, 119, 120
Pengetahuan	119, 120, 121, 122, 123, 126, 162, 167, 168
Rencana Pembelajaran	51, 56, 59, 60, 61, 63, 121
Sekolah	6, 47, 121, 122, 123, 126, 144, 154, 176
Silabus	24, 26, 27, 29, 30, 35, 44, 47, 52, 56, 59, 92, 93, 98, 99, 104
Sistem Pendidikan	58, 59, 182, 183, 193, 194, 195

Siswa	148, 149, 150, 151, 153, 156, 157, 159
Strategi Pembelajaran	11, 41, 103, 110, 111, 112, 114, 115, 122, 130, 136, 137, 138, 139, 168, 169, 197
Teknologi	2, 3, 15, 57, 66, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 132, 142, 144