

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIK**

#### **A. Konsep Administrasi Pendidikan**

##### **1. Pengertian Administrasi Pendidikan**

Administrasi pendidikan dapat diartikan secara sempit maupun luas. Pengertian secara sempit, administrasi pendidikan dipandang sebagai semata-mata kegiatan ketatausahaan seperti menyelenggarakan surat menyurat, mengatur dan mencatat penerimaan, penyimpanan, mendokumentasikan kegiatan, mempersiapkan laporan, penggunaan dan pengeluaran barang-barang, mengurus neraca keuangan, dan sebagainya. Pengertian administrasi secara luas, menurut Syaiful Sagala (2005:37) lebih dari yang disebutkan itu, yaitu mengandung arti institusional, fungsional, dan sebagai suatu proses/kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan, diorganisasikan, digerakkan dengan menggunakan strategi, dan dilakukan pengawasan.

Mendefinisikan administrasi pendidikan tidak begitu mudah, karena menyangkut pengertian yang luas ditinjau dari berbagai aspek yang melingkupinya

Pengertian administrasi pendidikan demikian beragam, karena berbagai alasan, seperti yang dikemukakan Hoy dan Miskel (1978:21), yaitu (1) administrasi pendidikan merupakan bidang atau subyek baru, sebagai bidang yang dipelajari secara sistematis baru terjadi pada abad ke-20; (2) dalam rangka memahami dan mempelajarinya, tiap orang dipengaruhi oleh nilai-nilai





persoalannya akibatnya terjadi bias, sehingga pengertian yang diajukan menjadi sulit bersifat netral, dan (3) luasnya cakupan dari bidang ini serta begitu cepatnya perkembangan yang dialami, mengakibatkan pengertian yang diajukan sebelumnya tidak dapat diakomodasikan kenyataan sebenarnya.

Menurut Engkoswara, (1999:25) administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama itu. Sedangkan Ngalim Purwanto dalam Syaiful Sagala (2005: 38) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personil, materil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sejalan dengannya, Hadar Nawawi (1989:11) memberikan definisi bahwa administrasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.

Dari ketiga pendapat itu dapat disimpulkan bahwa dalam administrasi pendidikan terdapat antara lain: tujuan pendidikan yang produktif yang menjadi sasaran kegiatan bersama, adanya kerjasama yang dilakukan oleh satu kelompok orang atau lebih yang dipandang merupakan suatu proses, adanya pendayagunaan

sumber-sumber, yaitu personil, material, dana dan metoda, dan adanya pengarahan, pengawasan dan pengelolaan yang merupakan aspek-aspek esensial sebagai usaha untuk mencapai tujuan pendidikan.

Jadi administrasi pendidikan adalah semua aspek kegiatan untuk mendayagunakan berbagai sumber, yaitu manusia, sarana, prasarana, serta media pendidikan lainnya, secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan.

## **2. Guru sebagai salahsatu Sumber Daya Manusia dalam Administrasi Pendidikan**

Dalam organisasi pendidikan terdapat dua sumber daya yang sangat penting artinya. Dikatakan bahwa kedua sumber tersebut sangat vital karena maju mundurnya organisasi itu banyak tergantung kepadanya. Menurut Said (1988: 6), kedua sumber daya itu pertama adalah manusia , termasuk didalamnya semua personil yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan, antara lain, kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, penjaga sekolah. Sumber daya lainnya adalah yang bukan manusia yang disebut dengan istilah sumber daya bukan manusia (*non-human resources*), seperti kurikulum, tehnik dan metode, media, dan sarana fisik lainnya, dan tak kalah pentingnya adalah biaya/uang. Di samping itu, organisasi sendiri juga merupakan sumber daya karena kuat lemahnya organisasi menentukan jalannya organisasi pendidikan. Untuk tujuan pendidikan, kedua jenis sumber daya itu perlu ditata sedemikian rupa sehingga masing-masing dapat bekerja dengan saling menunjang. Dengan kata lain, satu sumber daya yang

diperlukan kemampuannya untuk berbuat sebaik mungkin, seefektif dan seefisien mungkin dengan bantuan sumber daya yang lain.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Engkoswara (1999:26) mengemukakan faktor penting dalam menata atau mengelola suatu lembaga pendidikan ialah sumber daya manusia yang terdiri atas peserta didik, tenaga kependidikan dan masyarakat pemakai jasa pendidikan, sumber belajar, yaitu alat atau rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, diantaranya kurikulum. Sumber fasilitas dan dana adalah faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan seseuai dengan yang diharapkan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat esensial dalam sistem persekolahan, lembaga dimana administrasi pendidikan dijalankan. Seperti Sutisna (1993:123) nyatakan, sejauhmana tingkat pencapaian tujuan sangat tergantung pada sumber daya manusianya. Ada ungkapan 'the man behind the gun', berarti manusia berada di belakang senjata itulah yang menentukan. Kualitas program pendidikan di sekolah bergantung tidak hanya pada konsep-konsep program yang cerdas tapi juga pada sumber daya manusia, yang mempunyai kesanggupan dan keinginan untuk berprestasi. Tanpa personil yang cakap dan efektif, program pendidikan yang dibangun di atas konsep-konsep yang cerdas serta dirancang dengan teliti pun dapat tidak berhasil.

Agar sumber daya ini memberikan kontribusi secara maksimal terhadap tujuan pendidikan, maka diperlukan penataan fungsi sumber daya manusia secara sistematis.

Menurut Castetter (1996:5) fungsi sumber daya manusia dibagi menjadi 11 bidang garapan yang satu sama lain saling terkait, yaitu perencanaan, *bargaining*, rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penilaian, pengembangan, kompensasi, keadilan, kesinambungan dan informasi. Tujuan fungsi sumber daya ini adalah untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memotivasi personil agar mencapai tujuan-tujuan sistem sekolah, membantu anggota dalam posisi yang memuaskan dan standar kinerja kelompok, memaksimalkan pengembangan karir personil dan menyatukan tujuan organisasi dan individu.

Sebagai salahsatu sumber daya manusia yang paling penting, guru memiliki kewajiban mengelola proses belajar mengajar di sekolah. Sutjipto dan Rafli (1994:142) mengungkapkan, di sekolah, guru berada dalam kegiatannya untuk menghasilkan lulusan yang jumlah serta mutunya telah ditetapkan. Dalam menetapkan kebijakan dan melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pembiayaan dan penilaian kegiatan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, personalia sekolah, keuangan dan hubungan sekolah-masyarakat, guru harus aktif memberikan sumbangan, baik fikiran dan tenaganya. Administrasi sekolah adalah pekerjaan yang sifatnya kolaboratif, artinya pekerjaan yang didasarkan atas kerjasama, dan bukan bersifat individual. Oleh karena itu, semua personel sekolah termasuk guru harus terlibat.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2000, pasal 20 disebutkan bahwa “Tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola satuan pendidikan dan pengawas pada jenjang pendidikan dasar dan menengah pada dasarnya dipilih dari kalangan guru”. Ini berarti, bahwa selain

peranannya mensukseskan kegiatan administrasi di sekolah, guru perlu secara sungguh-sungguh menimba pengalaman dalam administrasi sekolah, jika karier yang ditempuhnya nanti adalah menjadi pengawas, kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan lain.

Guru juga ikut melakukan segi-segi tertentu dari administrasi yang meminta sifat-sifat kepemimpinan kelompok yang bermutu. Ini meliputi pengetahuan dan keterampilan dalam memberi pertimbangan; dalam membantu siswa mengidentifikasi, merumuskan, dan memecahkan masalah; dalam mendorong dan mengkoordinasikan kegiatan; dan dalam menilai kemajuan.

Disamping melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan yang dilakukan di kelas itu, guru mengambil bagian penting dalam kegiatan perencanaan pekerjaan staf pengajar secara keseluruhan, dan dalam koordinasi macam-macam kegiatan yang dilakukan sekolah bersama masyarakat di lingkungan sekolah. Pada hakekatnya, secara potensial guru menyertai aktif seluruh proses administrasi pada sekolah dimana ia bekerja.

### **3. Produktivitas dalam Administrasi Pendidikan.**

Fungsi dan garapan administrasi pendidikan itu merupakan media atau perilaku berorganisasi yang diharapkan dapat mencapai tujuan pendidikan secara produktif baik bagi kepentingan perorangan maupun untuk kepentingan organisasi/institusi. Ini mempunyai arti bahwa kriteria keberhasilan suatu penataan pendidikan ialah produktivitas pendidikan.

Engkoswara (1987: 42) menyatakan produktivitas dapat dilihat atau diukur dari efektivitas dan efisiensi pendidikan. Efektivitas pendidikan dapat

dilihat dari sudut prestasi dan proses pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan dan keluaran yang merata, bermutu, relevan dan mempunyai nilai ekonomi yang berarti. Pemerataan dalam arti dapat menampung masukan yang banyak dan menghasilkan tamatan dan hasil pendidikan yang banyak bermutu sesuai dengan prinsip demokrasi pendidikan. Mutu atau kualitas pendidikan dapat dilihat dari nilai tambah yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan baik dalam produk dan jasa atau pelayanan yang mampu bersaing di pasaran atau di lapangan kerja yang ada dan yang diperlukan.

Dengan demikian, administrasi pendidikan seharusnya dapat melihat sekolah sebagai institusi yang menyelenggarakan kegiatan pembelajaran sebagai suatu sistem dengan adanya : (1) masukannya, yaitu bahan mentah masukan ini adalah siswa yang berasal dari luar sistem (lingkungan) yang akan diolah oleh sistem yaitu sistem sekolah, (2) prosesnya yaitu kegiatan sekolah bersama aparatnya, untuk mengelola masukan menjadi keluaran, dan (3) keluaran, yaitu masukan yang telah diolah melalui proses tertentu misalnya pembelajaran yang menghasilkan lulusan, mutu lulusan akan sangat tergantung pada mutu masukan dan mutu proses serta profesionalisme personelnya. Masukan atau siswa dikelompokkan atas dasar tingkat kemampuan masing-masing.

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi.**

Salahsatu tugas utama administrasi pendidikan adalah mengalokasikan dana, fasilitas, personil dan informasi sedemikian rupa sehingga perbedaan prestasi pendidikan antara ketika siswa masuk dan keluar dapat maksimal.



Maksud umum proses kompensasi adalah untuk menyediakan sumber gaji, upah, keuntungan dan penghargaan sehingga akan menarik dan mempertahankann staf sekolah yang cakap.

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks, namun penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Sedarmayanti (2001:23) mengemukakan kompensasi dikatakan penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Kompensasi diberikan oleh organisasi bukan saja sebagai pendorong utama seseorang bekerja, tetapi juga sebagai pengaruh yang tinggi terhadap moral dan disiplin kerja bagi anggota-anggotanya. Seperti yang dikemukakan Mathis dan Jackson (2004:118) bahwa kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.

Hasibuan (1990:133) mengemukakan kompensasi adalah segala sesuatu baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Lebih detail Alma (1998:185) menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya yang dapat dinilai dengan uang. Yang termasuk kompensasi adalah upah, gaji, insentif, komisi dan sebagainya yang mengikat pegawai mau dan senang bekerja. Karena itu menurutnya kompensasi yang diberikan harus menarik

dan dapat menimbulkan keterkaitan pegawai dengan perusahaan, harus adil, dinamis, tidak kaku, harus dapat ditinjau kembali sesuai dengan prestasi pegawai.

Handoko (1998) menyatakan bahwa kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Setiap pegawai yang telah memberi atau mengorbankan tenaga dan pikirannya pada suatu organisasi/perusahaan, akan mengharapkan kontra prestasi atau balas jasa berupa uang atau barang-barang atau penghargaan serta perhatian lain. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan demi kelancaran jalannya perusahaan. Kompensasi yang layak merupakan pendorong bagi pegawai supaya bekerja lebih giat serta lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan organisasi/perusahaan kepadanya. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Schuler (1995:288) memberikan istilah dengan kompensasi total yang mengandung arti suatu aktifitas dimana organisasi menilai kontribusi karyawan sehingga organisasi itu memberikan secara wajar penghargaan baik berupa finansial maupun nonfinansial, secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan kemampuan organisasi dan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, secara

langsung maupun tidak langsung, yang diberikan oleh organisasi kepada anggotanya, karena mereka telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran untuk kemajuan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Fungsi dan Tujuan Kompensasi**

Sistem kompensasi yang difahami dan ditata dengan tepat dapat menjadikan kontribusi yang penting untuk mempertahankan tujuan organisasi juga untuk kepuasan individu sebagai anggotanya. Tujuan kompensasi yang dikemukakan Schuller (1995:289) diantaranya adalah:

- a. Untuk menarik pelamar yang potensial.

Dengan kompensasi organisasi dapat memperoleh orang yang tepat di waktu dan pekerjaan yang tepat. Meskipun sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan oleh organisasi lainnya untuk pekerjaan-pekerjaan serupa, mereka membandingkan berbagai tawaran kerja dan skala gaji. Pelamar kerja yang mendapat lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran moneter. Karena lebih mudah membandingkan besarnya nilai rupiah, pelamar kerja acapkali menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan ketimbang faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan dan imbalan instrinsik.

- b. Untuk mempertahankan pegawai yang baik.

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi seyogyanya tidak merintanginya upaya untuk mempertahankan pegawai yang produktif. Meskipun banyak faktor yang memicu pegawai meninggalkan sebuah organisasi, kompensasi yang tidak memadai menjadi

penyebab yang paling sering dari rotasi pegawai. Menurut Simamora (2004:450), dalam upaya mempertahankan pegawai yang kompeten, manajer sumber daya manusia haruslah memastikan adanya kewajaran kompensasi di dalam organisasi. Lebih lanjut Simamora mengungkapkan kepuasan pegawai sering dianggap sebagai penentu kuat dari rotasi pegawai. Kendatipun demikian, persepsi pegawai terhadap perlakuan yang tidak adil menjadi penentu yang kuat daripada kepuasan kerja.

c. Untuk memotivasi pegawai.

Organisasi memberdayakan kompensasi untuk memotivasi para pegawainya. Misalnya, organisasi memberikan gaji reguler kepada pegawai yang datang setiap hari dan merampungkan pekerjaan yang disyaratkan. Atasan barangkali mendorong para pegawai supaya bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tersebut.

d. Melakukan kompensasi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Organisasi memperhatikan dan menjalankan sepenuhnya peraturan-peraturan tersebut sehingga tidak timbul penyimpangan-penyimpangan di dalam penerapannya.

e. Memperkuat dan membatasi struktur organisasi.

Sistem kompensasi suatu organisasi dapat memfasilitasi struktur organisasi yaitu misalnya status hirarki teknis seseorang yang dapat mempengaruhi tingkat di bawahnya.

Ditambahkan oleh Sedarmayanti (2001:24) kompensasi bertujuan untuk:

- a. Menghargai prestasi kerja. Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal ini selanjutnya akan mendorong kinerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan organisasi.
- b. Menjamin keadilan. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya.
- c. Pengendalian biaya. Dengan pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

Kompensasi dalam bentuk finansial, baik langsung maupun tidak langsung dapat menarik dan memotiasi individu untuk tetap mempertahankan pekerjaannya. Namun bukan dalam bentuk finansial saja mereka tetap bergabung di tempat bekerjanya, bisa jadi mereka mempunyai alasan yang lain, misalnya karena organisasi/perusahaan itu menawarkan penghargaan non finansial seperti status dan gengsinya, kemananan pekerjaan, tanggung jawab dan lain-lain. Penghargaan lainnya misalnya status simbol dan penghargaan sosial.

### 3. Komponen Kompensasi

Menurut Dessler (2003:104), kompensasi pegawai memiliki tiga komponen, yaitu :

- a. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti : asuransi dan liburan atas dana perusahaan.
- c. Penghargaan nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu penghargaan-penghargaan seperti : pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi.

Sedangkan Schuler (1995:268 – 374)) memberikan daftar komponen total kompensasi seperti terangkum sebagai berikut:

- a. Non moneter
  - 1) Faktor karir: rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas, kenaikan penghasilan
  - 2) Faktor sosial: Simbol status, pujian dan pengakuan, kenyamanan tugas.
- b. Moneter
  - 1) Kompensasi tak langsung
    - a) Program Perlindungan
      - Umum: jaminan sosial, tunjangan cacat.



- Perlindungan diri: pensiun, pesangon, kesehatan.

b) Bayaran tak masuk kerja

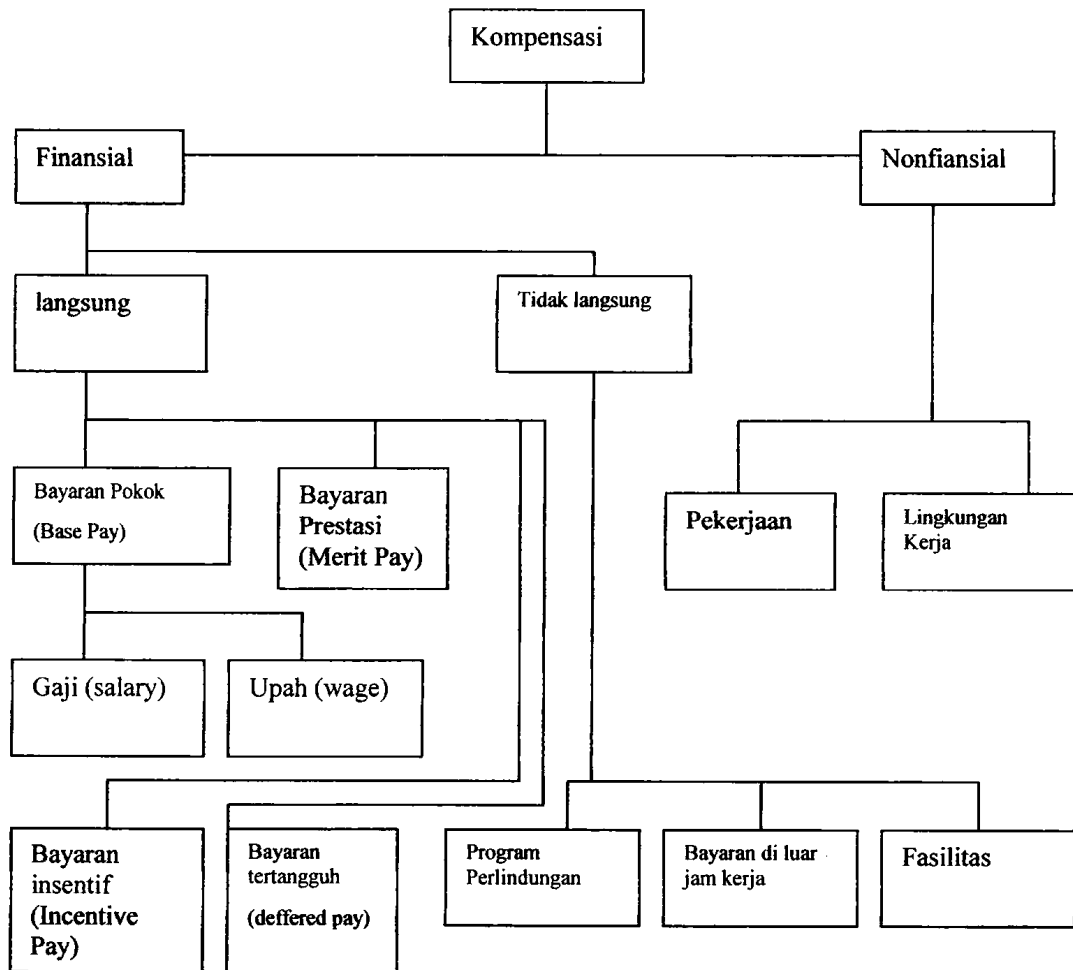
- *Off the job*: cuti, sakit, liburan.
- *On the job*: waktu istirahat, olahraga

c) Penghasilan dan pelayanan tambahan: pelayanan konseling, pinjaman lunak, kendaraan, pemeriksaan fisik tahunan, perjalanan dan lain-lain.

2) Kompensasi langsung: Gaji pokok; pembayaran berdasarkan kinerja: saham, bonus, tunjangan, insentif.

3) Bayaran berdasarkan kinerja (*Performance-based pay*)

Selain itu, Simamora (2004:442-444) menyatakan komponen-komponen dari seluruh program kompensasi dibagi kedalam bentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung, yang disebut juga tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.



**Gambar 2. 1**  
**Komponen Kompensasi (Simamora,2004:443)**

Mathis dan Jackson (2004:119) mengemukakan komponen kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok, ialah upah dan gaji; gaji variabel yang terdiri dari bonus, insentif dan kepemilikan saham. Kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan asuransi kesehatan, libur pengganti, dana pensiun dan kompensasi pekerja.



Kompensasi dasar yang diterima oleh pegawai biasanya sebagai gaji atau upah yang disebut gaji pokok. Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji pokok, harian atau tetap, yang diidentifikasi berdasarkan cara pemberian gaji tersebut dan sifat dari pekerjaannya. Gaji harian adalah sarana yang paling umum untuk pembayaran gaji yang berdasarkan waktu, pegawai yang diberikan secara harian disebut upah, dimana pembayarannya dihitung secara langsung sesuai dengan jumlah waktu kerja. Berlawanan dengan ini, orang yang diberi gaji tetap menerima pembayaran yang konsisten dari waktu ke waktu dengan tidak memperhatikan jumlah jam kerja. Dengan gaji tetap akan memberikan status yang lebih tinggi untuk pegawai dibanding upah harian.

Bayaran berdasarkan kinerja (*performance-based pay*) dibedakan dalam dua jenis bayaran, yaitu bayaran merit (*merit pay*) dan insentif.

*Merit pay* adalah bayaran yang diberikan kepada pegawai yang biasanya dihubungkan dengan penilaian kinerjanya. Menurut Schuler (1995:328) *merit pay* adalah kompensasi yang umumnya dihubungkan dengan kinerja yang dinilai secara subjektif yang biasanya diberikan kenaikan dalam presentase kecil.

Bayaran insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif menurut Simamora (2004:445) adalah untuk mendorong dan mengimbali produktivitas pegawai dan efektivitas biaya.

Insentif diberikan untuk individu, kelompok atau organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2004:165) insentif individual diberikan untuk memberikan imbalan kepada usaha dan kinerja individual. Beberapa dari cara yang umum dari pemberian insentif individu adalah sistem tingkat bagian, komisi penjualan, dan bonus. Cara yang lainnya adalah termasuk imbalan khusus, seperti perjalanan dan *merchandise*. Dua insentif individual yang banyak digunakan adalah yang memfokuskan pada keselamatan dan kehadiran karyawan. Jenis insentif kelompok yang paling umum adalah program bagi hasil dimana anggota kelompok yang memenuhi sasaran tertentu saling berbagi hasil yang diukur dari kinerja yang diharapkan. Kadangkala, program bagi hasil ini memfokuskan pada peningkatan kualitas, pengurangan biaya tenaga kerja. Insentif organisasi memberikan imbalan kepada orang-orang di seluruh organisasi. Bentuk yang paling umum dari insentif organisasi adalah program pembagian keuntungan dan program kepemilikan saham.

*Merit pay* dan insentif biasanya dirancang untuk memotivasi para pegawai supaya meningkatkan kinerja mereka. Sistem merit diterapkan terhadap pegawai dengan pengecualian (*exempt employees*) dalam bentuk kenaikan permanen atas gaji pokok. Insentif merupakan suplemen sekali waktu terhadap bayaran pokok.

*Deferred pay* menurut Simamora, adalah pembagian laba umumnya yang diberikan secara tahunan dan sering pula dikaitkan dengan program pensiun sebagai pembayaran tertangguh.

Program perlindungan diantaranya adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun dan asuransi tenaga kerja.

Bayaran di luar jam kerja adalah cuti, hari libur, cuti sakit dan acara pribadi. Cuti memberi pegawai waktu untuk pulih dari tuntutan fisik dan mental pekerjaan. Waktu cuti dipandang sebagai imbalan yang sesuai untuk pelayanan dan komitmen kepada organisasi. Menurut Siagian (2005:279) semua organisasi menganut kebijakan bahwa ada waktu tertentu para pegawai tidak bekerja, tetapi tetap memperoleh penghasilan. Bagi pegawai penghasilan yang diperoleh pada waktu itu mungkin kelihatan kecil, tetapi sebenarnya merupakan komponen penting dari beban finansial organisasi karena pada masa-masa seperti itu para pegawai tidak produktif, padahal kewajiban organisasi untuk memberikan gaji tidak berkurang.

Kompensasi nonfinansial terdiri dari atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kompensasi nonfinansial yaitu kepuasan yang seseorang terima dari lingkungan pekerjaan baik secara psikologis maupun fisik. Kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Yang dimaksud pekerjaan adalah tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggungjawab, peluang akan pengakuan, perasaan akan pencapaian dan peluang-peluang adanya promosi. Lingkungan pekerjaan terdiri dari kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, simbol status yang tepat, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, dan waktu luang . Kondisi kerja yang berbeda si

setiap organisasi dapat memberikan tingkat utilitas yang berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Kondisi lingkungan kerja dalam kondisi ini dapat mencakup jarak lokasi tempat bekerja dari tempat tinggal, kebersihan dan lain lain.

#### **4. Karakteristik Kompensasi yang Efektif.**

Simamora (2004:445) mengemukakan lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi sekiranya kompensasi dikehendaki mencapai tujuannya secara efektif. Karakteristik itu adalah:

- a. Arti penting. Suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh para pegawai atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu dianggap tidak penting bagi mereka. Karena banyaknya perbedaan di antara para pegawai, jelaslah mustahil menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam perancangan sebuah system kompensasi adalah penentuan imbalan untuk meyakinkan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para pegawai dan penerapan berbagai imbalan untuk meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.
- b. Fleksibilitas. Apabila sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik unik anggota organisasi, dan sekiranya imbalan yang disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan memerlukan tingkat fleksibilitas tertentu. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu

untuk merancang sebuah sistem imbalan yang terkait dengan individu pegawai.

- c. Frekuensi. Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai instrumen yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, imbalan yang sangat diminati adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan maknanya.
- d. Visibilitas. Kompensasi harus betul-betul dapat dilihat apabila dikehendaki supaya kalangan pegawai merasakan adanya hubungan antara kinerja dan kompensasi. Kompensasi yang kelihatan (*visible*) memiliki manfaat lainnya karena mampu memuaskan kebutuhan para pegawai akan pengakuan dan penghargaan.
- e. Biaya. Sistem kompensasi jelas-jelas tidak dapat dirancang tanpa memperhitungkan biaya imbalan itu sendiri. Intinya semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat dasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi organisasi.

## **5. Kepuasan Bekerja dan Kompensasi**

Jika organisasi ingin meminimalisir ketidakhadiran dan pemberhentian melalui kompensasi, organisasi harus meyakinkan diri bahwa pegawainya puas atas imbalan yang diberikan. Kepuasan (*satisfaction*) merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Oleh karena itu kepuasan bayaran mengacu pada sikap suka atau tidak suka terhadap kompensasi

organisasi. Karena hubungan kepuasan imbalan yang didapat dan motivasi tidak tinggi, organisasi harus mengetahui faktor penentu kepuasan seseorang pegawai terhadap imbalannya. Menurut Schuler (1995:314) Ada tiga faktor penentu kepuasan, yaitu kewajaran bayaran, tingkat bayaran dan praktek administrasi bayaran. Kewajaran bayaran menunjuk pada pandangan pegawai bahwa mereka layak dibayar sama dengan orang yang dalam posisi kerja yang sama. Kelayakan ini ditentukan dengan apa yang diterima mereka dibandingkan dengan apa yang diberikan pegawai kepada organisasi. Dengan membandingkan dengan yang lainnya, pegawai akan memutuskan apakah mereka dibayar layak atau tidak. Jika mereka menganggap bahwa perbandingan itu adil dan wajar, mereka akan merasa puas. Jika mereka menganggap bahwa perbandingan itu tidak adil, mereka tidak akan puas.

Tingkat bayaran adalah persepsi pegawai terhadap bayaran yang dia terima. Dia akan membandingkan persepsi yang dia percayai dengan apa yang mereka anggap yang seharusnya mereka terima. Hasil perbandingan ini adalah kepuasan jika tingkat bayaran yang seharusnya, sepadan dengan tingkat bayaran yang ada. Ketidakpuasan terjadi jika tingkat bayaran yang ada lebih kecil daripada tingkat 'yang seharusnya'.

Pendapat Schuler di atas, sejalan dengan apa yang dikemukakan Simamora (2005:453), bahwa individu pegawai termotivasi untuk bekerja manakala dia merasa bahwa imbalan yang diberikan dianggap adil. Teori keadilan menyatakan bahwa individu pegawai menentukan apakah dia telah diperlakukan secara wajar dengan membandingkan rasio masukan/keluarannya dengan rasio

masukan/keluaran orang lain. Orang lain ini bisa saja dalam pekerjaan yang sama atau berbeda. Rasa ketidakadilan mencuat pada saat proses perbandingan menyingkapkan suatu ketidakseimbangan antara masukan dan keluaran yang dibandingkan oleh pegawai dengan pegawai lain.

## **6. Kompensasi dan Produktivitas Kerja Guru.**

Gaji umumnya merupakan faktor penting bagi pegawai dan sekurang-kurangnya akan berimbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, putaran pegawai, dan produktivitas.

Keller (2000) mengemukakan bahwa semua organisasi termasuk lembaga pendidikan, menggunakan kompensasi untuk menarik, menghargai dan mempertahankan pegawainya. Dengan memberikan penghargaan atas kerjanya, kompensasi menyebabkan perilaku pegawai menjadi berbeda. Kompensasi juga mengkomunikasikan kepada pegawai jenis pekerjaan apa yang dihargai. Kompensasi dapat menjadi suatu alat untuk mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja. Khususnya, insentif finansial yang berhubungan dengan kinerja, jika didesain dan diimplementasikan, dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Pegawai termotivasi untuk berperilaku sehingga mereka mendapatkan imbalan yang berimbang terhadap kinerja mereka. Prinsip ini terutama bertumpu pada teori pengharapan. Teori pengharapan yang dikemukakan Vroom (Hasibuan, 2003:116) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori

Pengharapan menyatakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari tiga karakteristik, yaitu: persepsi pegawai bahwa upayanya mengarah kepada kinerja, persepsi pegawai bahwa kinerja dihargai, misalnya dengan gaji dan pujian, dan nilai yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diberikan. Jelasnya, pegawai akan termotivasi untuk bekerja, karena diberikan gaji sebagai imbalan untuk produksi tersebut, dan menghargai gajinya itu, ia akan bekerja dan memproduksi pada tingkat tinggi.

### **C. Pengembangan Kemampuan Profesional Guru**

Seperti dituturkan di Bab I salahsatu investasi yang terpenting adalah guru yang merupakan kunci keberhasilan lembaga agar tetap bertahan dan berkembang dengan lebih baik. Agar sumber daya manusia itu dapat memberikan kontribusi yang maksimal, maka perlu dikembangkan, baik melalui pendidikan dan pelatihan dan kegiatan lain yang dapat mengembangkan kemampuan profesionalnya sehingga dapat memberikan dampak keluaran pendidikan yang lebih baik. Keluaran yang paling nyata adalah lulusan siswa dengan nilai yang terbaik.

Untuk lebih memperjelas apa dan bagaimana pengembangan kemampuan professional guru, perlu dijelaskan dahulu istilah yang berkaitan dengan professional, kemampuan dan pengembangan profesional.

#### **1. Konsep Profesional**

Ada beberapa istilah yang bertautan dengan kata profesional, yaitu profesi, profesionalisme, profesionalitas dan profesionalisasi. Untuk dapat memperjelas satu sama lain, mari kita lihat terminologi kata-kata tersebut.



Menurut Wikipedia (2006) profesi (*profession*) adalah pekerjaan yang mensyaratkan pelatihan dan pembelajaran dan penguasaan pengetahuan tertentu dan biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik dan proses sertifikasi dan lisensi.

Hoyle (Dean,1991:38) mendefinisikan profesi sebagai suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik adanya praktek yang ditunjang oleh teori, adanya pelatihan yang lama, adanya kode etik yang mengatur perilaku, adanya tingkat otonomi yang tinggi dan adanya tanggungjawab dari anggotanya.

Menurut Finn (dalam AECT,1994) suatu pekerjaan dikatakan sebagai profesi jika memiliki karakteristik adanya: sekumpulan teori dan penelitian, tehnik intelektual, aplikasi yang bersifat praktis, persyaratan latihan dan sertifikasi yang memadai, etika yang ditegakkan, serta asosiasi dan komunikasi di antara anggota.

Menurut Sanusi,*et al* (1991:19) profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertise*) dari para anggotanya. Artinya, pekerjaan itu tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan itu. Keahlian diperoleh melalui apa yang disebut profesionalisasi, yang dilakukan baik sebelum seseorang menjalani profesi itu (pendidikan/latihan pra-jabatan) maupun setelah menjalani profesi (*in-service-training*).

Budiningsih mengemukakan (2005) suatu profesi bukanlah sekedar mata pencaharian atau bidang pekerjaan, tetapi juga mengandung pengertian pengabdian kepada sesuatu seperti keadilan, kebenaran, meringankan penderitaan sesama dan sebagainya. Seseorang yang menyadari akan profesinya tahu betul

pengabdian apa yang akan diberikan kepada masyarakat melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Dengan paparan di atas dengan jelas dapat dikemukakan ciri-ciri pokok profesi seperti yang diungkapkan oleh Supriadi (1998:96-97) berikut ini:

- a. Pekerjaan itu mempunyai fungsi dan signifikansi sosial karena diperlukan mengabdikan kepada masyarakat. Di pihak lain, pengakuan masyarakat merupakan syarat mutlak bagi suatu profesi, jauh lebih penting dari pengakuan pemerintah.
- b. Profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh lewat pendidikan dan latihan yang 'lama' dan intensif serta dilakukan dalam lembaga tertentu yang secara sosial dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Proses pemerolehan keterampilan itu bukan hanya rutin, melainkan bersifat pemecahan masalah. Jadi dalam suatu profesi, *independent judgment* berperan dalam mengambil keputusan, bukan sekadar menjalankan tugas.
- c. Profesi didukung oleh suatu disiplin ilmu ( *a systematic body of knowledge*), bukan sekadar serpihan atau hanya *common sense*.
- d. Ada kode etik yang menjadi pedoman perilaku anggotanya beserta sanksi yang jelas dan tegas terhadap pelanggaran kode etik. Pengawasan terhadap ditegakkannya kode etik dilakukan oleh organisasi profesi.

Sebagai konsekuensi dari layanan yang diberikan kepada masyarakat, maka anggota profesi secara perorangan ataupun kelompok memperoleh imbalan finansial atau materil.

Menurut Sanusi, *et al* (1991:20) dan Danim (2002:22) professional menunjuk pada dua hal, pertama orang yang menyandang suatu profesi. Orang yang profesional biasanya melakukan pekerjaan secara otonom dan mengabdikan diri pada pengguna jasa dengan disertai rasa tanggung jawab atas kemampuan profesionalnya itu. Kedua, kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Pada tingkat tinggi, kinerja itu dimuati unsur-unsur kiat atau seni yang menjadi ciri tampilan profesional seorang penyandang profesi.

Secara luas kata profesional menunjukkan pada seseorang yang ahli atau terampil dalam seni dan atau aktivitas tertentu. Seorang profesional melakukan suatu aktivitas untuk menerima bayaran atas apa yang ia kerjakan yang biasanya menurut keahlian dan keahlian itu dianggap penting secara sosial dan kebiasaannya. Melakukan sesuatu secara profesional berarti menunjuk bahwa aktivitas seseorang itu mengikuti aturan-aturan khusus, tertulis maupun tidak tertulis mengenai perilaku, pakaian, cara bicara dan lain-lain.

Menurut Goodlad, *et al* (Webb:2002), ada tiga gagasan yang diterima secara umum dalam literatur pendidikan tentang guru yang profesional. *Pertama*, seorang profesional harus memiliki tingkat bakat dan keterampilan yang tinggi. *Kedua*, profesional harus menggunakan keilmuannya untuk mendukung pekerjaannya, *ketiga*, profesional harus memiliki otonomi untuk membuat keputusan yang menggabungkan antara keterampilan dan pengetahuannya.

Alasan konseptual mengemukakan bahwa guru memerlukan keterlibatan pemikiran kompleks yang efektif dalam pekerjaannya. Misalnya, keragaman siswa memerlukan guru yang dapat mempertimbangkan cara mengajar yang sesuai supaya materi dapat disampaikan kepada siswa dengan berbagai latar belakang kemampuan.

*Educational Leadership* dalam Supriadi (1998:98) menulis bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal:

- a. Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswanya.
- b. Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta mengajarkannya kepada siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.
- c. Guru bertanggungjawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai tehnik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.
- d. Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.
- e. Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.



Kesimpulannya ialah seorang guru dikatakan profesional jika ia seorang ilmuwan yang dibekali dengan kemampuan dan keterampilan untuk menjadi guru. Ia harus menguasai keterampilan metodologis, karena menurut Budiningsih (2005), keterampilan metodologis inilah yang menjadi ciri khas yang membedakan guru dengan profesi lainnya.

Profesionalisme (*professionalism*) berarti sifat profesional. Menurut Danim (2002:23) orang yang profesional memiliki sikap-sikap yang berbeda dengan orang yang tidak profesional meskipun dalam pekerjaan yang sama. Tidak jarang pula orang yang berlatar belakang pendidikan sama dan bekerja pada tempat yang sama menampilkan kinerja profesional yang berbeda, serta berbeda pula pengakuan masyarakat kepada mereka. Profesionalisme berarti sifat yang ditampilkan dalam perbuatan, bukan yang dikemas dalam kata-kata yang diklaim oleh pelaku secara individual. Jadi profesionalisme berarti suatu komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Menurut Sanusi, et al (1991:20), profesionalitas mengacu kepada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya.

Profesionalitas mengandung dua dimensi utama, yaitu peningkatan status dan peningkatan kemampuan praktis. Aksentasinya dapat dilakukan melalui penelitian, diskusi antar rekan seprofesi, penelitian dan pengembangan, membaca karya akademik kekinian, dan sebagainya. Kegiatan belajar mandiri, mengikuti

pelatihan, studi banding, observasi praktikal, dan lain-lain menjadi bagian integral upaya profesionalisasi itu. Sedangkan Hoyle (Dean, 1991:38) berbicara profesionalitas sebagai suatu sikap terhadap praktik profesional suatu pekerjaan dan tingkat keterampilan serta pengetahuan dalam pekerjaan tersebut.

Profesionalisasi merupakan proses peningkatan kualifikasi atau kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai standar ideal dari penampilan atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya itu. Profesionalisasi pada dasarnya merupakan serangkaian proses pengembangan profesional (*professional development*), baik dilakukan melalui pendidikan/latihan 'prajabatan' maupun 'dalam jabatan'. Oleh karena itu, profesionalisasi merupakan proses yang *life-long* dan *never-ending*, secepat seseorang telah menyatakan dirinya sebagai warga suatu profesi.

## **2. Konsep Pengembangan Secara Umum.**

Secara umum pengembangan berkenaan dengan pendidikan formal, pengalaman bekerja, hubungan dan penilaian kepribadian dan kemampuan seseorang guru untuk mempersiapkan dirinya untuk masa yang akan datang. Noe *et al* (2003:377) mengemukakan pengembangan menyiapkan pegawai untuk menempati posisi lain dalam organisasi dan meningkatkan kemampuannya untuk pindah kedalam tugas-tugas lain.. Pengembangan juga menyiapkan pegawai dalam hal ini guru menghadapi perubahan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sekarang misalnya hasil dari teknologi baru, desain kerja, langganan baru, atau pasar produksi baru.

Sedangkan Schuler (1995:392) mengemukakan pengembangan merupakan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai saat ini dan masa depan dengan menambah kemampuan pegawai untuk bekerja, umumnya dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya.

Tujuan pengembangan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi supaya lebih responsif terhadap pelayanan pemakai jasa organisasi tersebut dan tuntutan hasil. Selain itu, tujuan lain dari pengembangan adalah menghilangkan ketidak-sesuaian kinerja, apakah yang ada sekarang ataupun kemungkinan di masa mendatang, yang menyebabkan pegawai bekerja kurang dari tingkat yang diinginkan. Dengan demikian pengembangan memungkinkan pegawai untuk lebih produktif.

Noe *et al* (2003: 379) menyatakan pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan pegawai adalah pendidikan formal, penilaian, pengalaman kerja, dan hubungan antar personal.

Program pendidikan formal mencakup program di dalam dan di luar lokasi yang didesain secara khusus untuk pegawai. Kursus singkat ditawarkan oleh konsultan universitas, program-program universitas dimana peserta benar-benar berada di universitas itu dan mengikuti kuliah.

Penilaian (*assessment*) yaitu mengumpulkan informasi dan memberikan umpanbalik kepada pegawai tentang perilakunya, gaya komunikasi atau keterampilan. Yang memberikan informasi bisa saja pegawai itu sendiri, kelompok, manager atau pelanggan. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi pegawai dengan potensi manajerial dan mengukur kekuatan dan

kelemahan manager sekarang. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi potensi manajer untuk pindah ke posisi eksekutif yang lebih tinggi, dan dapat digunakan dengan tim kerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu anggota tim dan proses keputusan atau gaya komunikasi yang menghalangi produktivitas tim.

Banyak pengembangan pegawai terjadi melalui pengalaman bekerja: hubungan masalah, tuntutan tugas atau masalah yang pegawai hadapi dalam kerjanya. Anggapan terbesar menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan pegawai adalah bahwa pengembangan terjadi ketika ada ketidaksepadanan antara keterampilan pegawai dan pengalaman pada waktu lalu dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerjaan.

Pegawai dapat juga mengembangkan keterampilan dan menambah pengetahuannya tentang perusahaan/organisasinya dan pelanggannya dengan berinteraksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Mentoring dan pelatihan adalah dua jenis hubungan interpersonal yang digunakan untuk pengembangan pegawai.

Mentoring ialah aktivitas dimana pegawai senior yang berpengalaman dan produktif yang menolong mengembangkan pegawai yang belum berpengalaman. Hampir semua hubungan mentoring berlangsung secara informal. Hubungan mentoring dapat dikembangkan sebagai bagian dari usaha perusahaan untuk menjadikan pegawai senior yang berhasil bersama-sama sukses dengan pegawai yang kurang berpengalaman.



Pelatihan ialah aktivitas dimana rekan atau manajer yang bekerja dengan seorang pegawai lain untuk memotivasinya., menolong dan mengembangkan keterampilan dan memberikan *feedback* kepadanya.

### **3. Pengembangan Kemampuan Profesional Guru**

Pengembangan kemampuan profesional guru merupakan proses profesionalisasi profesi guru. Proses profesionalisasi itu menurut Sanusi *et al* (1991:56-57) meliputi:

- a. Pendidikan prajabatan guru yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan guru,
- b. Seleksi untuk memasuki profesi guru
- c. Sertifikasi dan wewenang mengajar yang diberikan langsung melekat pada ijazah tanda lulus pendidikan guru yang diberikan oleh pemerintah melalui lembaga pendidikan tempat calon guru dididik
- d. Pendidikan dalam jabatan guru, yaitu yang terdiri dari pendidikan lanjutan yang ditujukan untuk menyetarakan kualifikasi akademik atau profesional guru dengan persyaratan minimal, pelatihan perjenjangan yaitu program pendidikan dalam jabatan untuk meningkatkan jenjang karir guru, penataran kemampuan guru yaitu program yang ditujukan untuk meningkatkan dan menyesuaikan kemampuan teknis dan kemampuan profesionalnya.

Jika dalam masa pendidikan/ latihan pra-jabatan itu profesionalisasi lebih banyak ditentukan oleh lembaga (community of scholars, faculty members)

dengan berpegang pada kaidah-kaidah akademik dan latihan praktek yang standar, maka setelah bekerja profesionalisasi lebih banyak tergantung kepada setiap individu profesional tersebut, apakah ia mau meningkatkan profesionalitasnya (skill yang ditampilkan) dan profesionalismenya (komitmen pada profesi), apakah ia mau terus belajar, bergaul secara akrab dengan rekan sejawatnya untuk saling memberi dan menerima dalam suatu iklim kesejawatan dan kebersamaan.

Menurut Loucks-Horsely (Wilde:1996) pengembangan profesional ialah proses dan praktik usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan di sekolah. Sedangkan tujuan pengembangan profesional adalah untuk mempersiapkan dan mendorong guru dengan memberinya kesempatan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang ia butuhkan untuk dapat melayani semua siswa mencapai standar pembelajaran dan perkembangan yang optimal (Blazer:2005).

Proses pengembangan profesional harus berkisanambungan, menarik, dan harus sesuai dengan kebutuhan guru. Seperti yang dinyatakan Fullan.(1991:344) bahwa tujuan akhir pengembangan profesional adalah merubah budaya belajar baik untuk orang dewasa maupun untuk siswa supaya peningkatan dan perbaikan terus terjadi dalam kehidupan sekolah.

Istilah pengembangan profesional dan pengembangan staff sering disamakan dalam literatur. Namun Bellanca (1995:6) membedakannya sebagai berikut: Pengembangan staff adalah usaha untuk mengoreksi kekurangan pengajaran dengan memberikan kesempatan untuk mempelajari metode baru

pengelolaan dan pembelajaran di kelas. Pengembangan profesional adalah program yang terencana, komprehensif dan sistematis yang didesain oleh sistem untuk meningkatkan semua kemampuan personil sekolah untuk mendesain, mengimplementasikan, dan menilai perubahan yang produktif di masing-masing individu dan di dalam organisasi sekolah. Sedangkan Sparks dan Horsley (1989) mendefinisikan pengembangan staff atau pengembangan profesional sebagai proses pengembangan yang meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai sekolah. Sedangkan partisipan dalam aktivitas pengembangan staff meliputi pengawas sekolah, administrator, kepala sekolah. Namun dalam kajian ini yang difokuskan adalah pengembangan untuk guru, yaitu personil yang diharapkan meningkatkan pembelajaran siswa melalui kinerjanya. Ditambahkan oleh Castetter (1996:232) bahwa secara konseptual, pengembangan staff bukanlah sesuatu yang sekolah lakukan untuk guru tapi sesuatu yang guru itu lakukan untuk pengembangan dirinya sendiri.

Pengembangan staff adalah proses melalui pendekatan yang menekankan pada aktualisasi, pertumbuhan dan pengembangan diri. Pengembangan berarti mencakup semua aktivitas yang dimaksudkan pada pertumbuhan dan pengembangan kemampuan, sikap, keterampilan dan pengetahuan setiap anggota staff sekolah.

Menurut Villegas – Reimers (2003:11) dalam arti luas, pengembangan profesional adalah pengembangan seseorang karena peran profesionalnya. Arti secara sempit menurut Galtthorn (1995:41) adalah pertumbuhan seseorang guru

yang dicapai sebagai akibat dampak karena bertambahnya pengalaman dan penelaahan pengajarannya secara sistematis.

Lebih lanjut Villegas–Reimers menyatakan pengembangan profesional meliputi pengalaman formal (seperti menghadiri workshop dan pertemuan-pertemuan profesional, mentoring, dan lain-lain), dan pengalaman informal (seperti membaca bacaan profesional, menonton televisi yang berhubungan disiplin akademik), karena itu konsep pengembangan profesional lebih luas daripada pengembangan staff. Dengan demikian bila kita bicara tentang pengembangan profesional berarti kita mempelajari isi pengalaman, proses dimana dan dalam suasana apa pengembangan itu terjadi.

Secara tradisional, pengembangan profesional memiliki makna mendorong guru untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pedagoginya melalui pembelajaran akademik, mengikuti kegiatan konferensi dan workshop, dan mengembangkan pelatihan, termasuk program inservice.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa istilah pengembangan profesional guru memberikan kesan suatu proses dimana guru menjadi lebih profesional. Sedangkan istilah profesi adalah pekerjaan yang mensyaratkan pelatihan yang lama, mencakup teori sebagai latar belakang untuk praktek, memiliki aturan perilaku dan memiliki otonomi yang tinggi. Dean (1991:7). berpendapat bahwa pengembangan profesional adalah karir yang panjang, mulai dari training permulaan dan berlanjut sampai pensiun. Pengembangan profesional adalah proses yang aktif. Guru harus benar-benar bekerja untuk terus mengembangkan diri. Pengembangan tidak terjadi sebagai suatu hasil tahunan

mengajar, namun pengembangan adalah proses pembelajaran dari hari ke hari yang dialami guru. Dengan demikian seperti Sparks - Horsley (1989) dan Cheng - Tam (1996) kemukakan bahwa pengembangan profesional guru diartikan sebagai suatu proses panjang peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dan keyakinan guru yang positif tentang pendidikan dan manajemen, baik secara individual maupun kelompok dengan jenis program dan aktivitas yang berbeda-beda sehingga ia bisa meningkatkan kinerjanya dalam melayani siswa dengan lebih baik dan pada gilirannya dapat memberikan kontribusi bagi sekolah untuk menghadapi perubahan lingkungannya.

Sama halnya yang diungkapkan oleh French (Blazer:2005) bahwa pengembangan profesional harus lebih dari pelatihan tentang pengetahuan baru tentang prosedur mengajar. Pengembangan professional harus memungkinkan guru bergerak mempertinggi kemampuannya untuk membuat perubahan-perubahan yang akan menghasilkan meningkatnya kinerja siswa. Pertumbuhan ini hanya akan terjadi jika guru memiliki kesempatan yang luas untuk belajar, mendapatkan dukungan lingkungan kerja yang luas, waktu yang cukup untuk melakukan, merefleksikan, mengevaluasi dan kemudian melakukan kembali perubahan-perubahan tersebut. Ditambahkan oleh Joyce dan Shower (Blazer:2005) bahwa pengembangan professional mendukung perubahan kurikulum dan pengajaran yang meningkatkan pembelajaran siswa secara individual, social dan akademik.

Pengembangan profesional guru dimaksudkan untuk memenuhi tiga kebutuhan, seperti yang dikemukakan Danim (2002:51) yaitu *Pertama*, kebutuhan

sosial untuk meningkatkan kemampuan sistem pendidikan yang efisien dan manusiawi, serta melakukan adaptasi untuk penyusunan kebutuhan-kebutuhan sosial. Ini terkait dengan kepedulian kemasyarakatan guru di tempat guru berdomisili. *Kedua*, kebutuhan untuk menemukan cara-cara untuk membantu staf pendidikan dalam rangka mengembangkan pribadinya secara luas. Dengan demikian, guru dapat mengembangkan potensi akademik generasi muda dalam interaksinya dengan alam lingkungannya. Kebutuhan ini terkait dengan spirit dan moral guru di sekolah tempat ia bekerja. *Ketiga*, kebutuhan untuk mengembangkan dan mendorong kehidupan pribadinya, seperti halnya dia membantu siswanya dalam mengembangkan keinginan dan keyakinan untuk memenuhi tuntutan pribadi yang sesuai dengan potensi dasarnya. Kebutuhan ini adalah sebagai seleksi untuk menentukan mutu guru yang akan disertakan dalam berbagai kegiatan pelatihan dan perjenjangan jabatan.

Joyce (Dean,1991:7) menyatakan bahwa pengembangan profesional harus memenuhi tiga fungsi, yaitu: (1) memberikan sistem pelatihan in-service yang cukup untuk semua guru., (2) memberikan keuntungan untuk sekolah yang akan memudahkannya memenuhi programnya, (3) menciptakan suatu konteks dimana guru dapat mengembangkan potensinya.

Kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya tidak akan berkembang dengan pesat bila hanya mengandalkan pengalaman pembelajarannya di kelas. Oleh sebab itu perlu ada stimulus dari luar dirinya sehingga ia mau terus meningkatkan dan mengembangkan potensinya dengan mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru, sehingga menumbuhkan sikap profesional yang matang,

yang pada akhirnya diharapkan dapat bergairah dan berkompetitif dan berkinerja tinggi.

Personal yang berkewajiban untuk mengembangkan profesi guru menurut Ahmad (1996:7) adalah (1) para pembina selaku penyelenggara dan pengelola pendidikan, (2) para pengawas, yang mengatur strategi dan teknis pelaksanaan, baik penyelenggaraan, isi penataran, maupun metode penataran, (3) kepala sekolah, (4) tutor inti sebagai pelaksanan kegiatan Kelompok Kerja Guru, (5) guru pemandu mata pelajaran, membantu memperluas/memperdalam materi pelajaran yang diajarkan, dan (6) guru, sebagai pelaksanan dalam kegiatan belajar mengajar.

Guru yang berkualitas , berkinerja tinggi dan yang efektif tidak tergantung pada program pengembangan yang diadakan sekolah dan dinas pendidikan saja. Guru memiliki tanggung jawab pribadi untuk merencanakan dan mengikuti aktivitas pengembangan lain termasuk memperbaiki keterampilan dan mempertahankan sertifikasi melalui pendidikan yang berkelanjutan.

Sebagai pembelajar yang diarahkan oleh diri sendiri, guru berusaha sungguh-sungguh untuk memperoleh pengetahuan baru, meningkatkan keterampilannya, dan memperluas wawasannya. Ia dapat mengenali bakat-bakat/potensi rekan-rekannya dan mempelajari sesuatu dari mereka. Ia dapat berpartisipasi dalam workshop dan kursus yang berkualitas. Ia dapat menggunakan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dengan menggunakan teknologi belajar on-line atau pendekatan pelatihan inovasi lainnya untuk meningkatkan pendidikannya sendiri.

#### **4. Kemampuan yang dikembangkan dalam Pengembangan Profesional Guru**

Seperti yang dikemukakan di muka, seorang guru dikatakan profesional jika ia adalah seorang ilmuwan yang dibekali kemampuan dan keterampilan untuk menjadi guru. Profesionalitas guru dapat terwujud dari kemampuannya untuk memunjukkan kinerjanya. Dengan ungkapan lain, seorang guru yang profesional harus memiliki kompetensi yang mantap, yaitu seperangkat penguasaan kemampuan yang harus dimiliki guru agar ia dapat mewujudkan kinerja profesionalnya secara tepat dan efektif. Oleh sebab itulah pekerja profesional harus memiliki syarat-syarat profesi dan kemampuan profesional. Kemampuan yang harus dimiliki guru adalah apa yang termaktub dalam Undang Undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 dan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Perlu diditulisikan di sini bahwa kompetensi dimaknakan sama dengan kemampuan seperti yang tercantum dalam *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English* yang menyatakan bahwa *competence is being competent; ability* (Hornby, 1974: 172). Kompetensi itu menunjukkan kepada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Sedangkan Vembrianto, *et al* (1994:30) memberikan definisi kompetensi sebagai “kemampuan yang perlu dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas pokok”





Keempat kemampuan yang dimaksud diterangkan berikut ini:

a. Kemampuan pedagogik

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Menurut Buchori (2006), kemampuan pedagogik harus mencakup konsep kesiapan mengajar. Kesiapan mengajar tidak hanya ditunjukkan dari penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar tetapi juga sejauh mana guru mampu menyerap kultur keguruan. Kultur keguruan merupakan seluruh nilai yang mendasari perilaku guru dalam melaksanakan pekerjaannya dan sikap seorang guru terhadap pekerjaannya.

Mengajar merupakan pekerjaan yang kompleks dan sifatnya dimensional. Berkenaan dengan hal tersebut, guru paling sedikit harus menguasai berbagai teknik yang erat hubungannya dengan kegiatan-kegiatan penting dalam pengajaran. Untuk membuat perencanaan yang baik dan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang ideal, guru harus mengetahui unsur-unsur perencanaan pembelajaran yang baik, antara lain mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai strategi dan skenario yang relevan digunakan untuk mencapai tujuan dan criteria evaluasi. Bersamaan dengan itu menurut Rosyada dalam Madjid (2006:94) peran guru dalam mengembangkan strategi amat penting, karena aktivitas belajar siswa sangat dipengaruhi oleh sikap dan

perilaku guru di dalam kelas. Jika guru antusias memperhatikan aktivitas dan kebutuhan-kebutuhan siswa, maka siswa-siswa tersebut pun akan mengembangkan aktivitas belajarnya dengan baik, giat, dan serius.

b. Kemampuan Kepribadian.

Yang dimaksud dengan kemampuan kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Pribadi dan perilaku guru akan menjadi instrumen ampuh untuk mengubah perilaku peserta didik. Guru adalah panutan dan teladan bagi siswanya, digugu dan ditiru bagi segala perbuatannya. Guru akan mudah dicap oleh siswanya, bilamana tidak menunjukkan teladan yang baik. Guru yang baik akan dihormati siswanya. Guru juga menghormati harkat dan martabat siswanya. Eksistensi siswanya akan menjadi berarti bagi guru, bila guru memberikan sesuatu yang terbaik bagi siswanya, dan semua siswa merasakan sesuatu yang sangat berharga yang telah diberikan oleh guru.

Setiap orang yang telah mengambil posisi profesi sebagai pendidik, ia sendiri haruslah sudah bisa mendidik dirinya sendiri sebelum mendidik orang lain (siswa). Artinya guru yang mendidik siswanya dengan baik harus sanggup mendidik dirinya sendiri dan menjadi teladan dalam hal-hal yang ia inginkan ketika siswa mentaatinya.

Menurut Tanjung (2003) pendidikan dengan keteladan adalah pendidikan yang paling efektif diantara semua metode pendidikan. Oleh

karena itu jika seorang guru mengajar orang lain dengan hanya kata-kata namun dirinya sendiri melakukan sebaliknya, maka siswa akan meniru yang dilakukan atau dijalankan sang guru, bukan apa yang disuruh oleh guru. Sejalan dengannya, Oslon *et al* (2000) mengemukakan bahwa pendidik seharusnya dipilih bukan berdasarkan kualifikasi khusus melainkan berdasarkan kepribadian dan karakter, karena ia lebih banyak mengajar dengan cara ia tampilkan bukan apa yang ia ajarkan.

### c. Kemampuan Profesional

Yang dimaksud dengan kemampuan profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Guru mempunyai tanggungjawab yang besar dalam pelaksanaan proses belajar mengajar untuk membina dan mengembangkan potensi siswa guna mencapai kompetensi dasar mata pelajaran tertentu. Untuk itu guru seharusnya memiliki kemampuan menguasai materi pelajaran yang harus diberikan kepada siswa. Mengutip istilah Soehendro (1996) guru memiliki kemampuan subyek, yaitu kemampuan menguasai disiplin ilmu yang ditekuninya. Seorang guru harus menguasai dalam bidangnya. Beberapa hal yang paling mendasar dan harus dimiliki oleh guru adalah kemampuan dalam menjabarkan isi atau materi pelajaran, sebagaimana yang dituntut oleh kurikulum. Dalam proses penjabaran tersebut, guru juga harus mampu menentukan secara tepat materi apa saja yang relevan dengan tuntutan kebutuhan dan kemampuan anak didik. Ditendik Diknas (2001)

memberikan beberapa kriteria dalam memilih dan menentukan materi yang diajarkan kepada siswa. Kriteria tersebut adalah :

- 1) Validitas (*validity*) atau tingkat ketepatan materi. Sebelum memberikan materi pelajaran seorang guru harus yakin bahwa materi yang diberikan telah teruji kebenarannya. Artinya guru harus menghindari memberikan materi (data, dalil, teori, konsep dan sebagainya) yang sebenarnya masih dipertanyakan atau masih diperdebatkan. Hal ini untuk menghindarkan salah konsep, salah tafsir atau salah pemakaian.
- 2) Keberartian atau tingkat kepentingan materi tersebut dikaitkan dengan kebutuhan dan kemampuan siswa. Materi pelajaran yang diberikan harus relevan dengan keadaan dan kebutuhan siswa. Sehingga materi yang diajarkan bermanfaat bagi siswa. Kebermanfaatan tersebut diukur dari keterpakaian dalam pengembangan kemampuan akademis pada jenjang selanjutnya dan keterpakaiannya sebagai bekal untuk hidup sehari-hari sehingga dalam mempelajari materi tersebut, siswa memiliki kepercayaan bahwa ia akan mendapat penghargaan nantinya.
- 3) Relevansi (*relevance*) dengan tingkat kemampuan siswa, artinya tidak terlalu sulit, tidak terlalu mudah dan disesuaikan dengan variasi lingkungan setempat dan kebutuhan lapangan pekerjaan serta masyarakat pengguna saat ini dan yang akan datang.

- 4) Menarik (*interest*), pengertian menarik disini bukan hanya sekedar menarik perhatian siswa pada saat mempelajari suatu materi pelajaran. Lebih dari itu materi yang diberikan hendaknya mampu memotivasi siswa sehingga siswa mempunyai minat untuk mengenali dan mengembangkan keterampilan lebih lanjut dan lebih mendalam dari apa yang diberikan melalui proses belajar mengajar disekolah.
- 5) *Satisfaction* (kepuasan), kepuasan yang dimaksud merupakan hasil pembelajaran yang diperoleh siswa antinya benar-benar bermanfaat bagi kehidupannya, dan siswa benar-benar dapat bekerja dengan menggunakan dan mengamalkan ilmu yang diperoleh tersebut. Dengan memperoleh nilai/ insentif yang sangat berarti bagi kehidupannya dimasa depan.

d. Kemampuan Sosial.

Kemampuan sosial adalah kemampuan penguasaan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua,/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Dalam pembelajaran guru sebagai pendidik berinteraksi dengan siswa yang mempunyai potensi beragam. Untuk itu pembelajaran hendaknya lebih diarahkan kepada proses belajar kreatif dengan menggunakan proses berpikir divergen (proses berpikir ke macam-macam arah dan menghasilkan banyak alternatif penyelesaian) maupun proses berpikir konvergen (proses berpikir mencari jawaban tunggal yang paling

tepat). Dalam konteks ini guru lebih banyak berperan sebagai fasilitator dari pada pengarah yang menentukan segala-galanya bagi siswa. Sebagai fasilitator guru lebih banyak mendorong peserta didik (motivator) untuk mengembangkan inisiatif dalam menjajagi tugas-tugas baru. guru harus lebih terbuka menerima gagasan-gagasan siswa dan lebih berusaha menghilangkan ketakutan dan kecemasan siswa yang menghambat pemikiran dan pemecahan masalah secara kreatif.

Dalam menginformasikan perkembangan siswa kepada orangtua, menuntut guru menjadi informan yang handal. Sedangkan orangtua dapat memberikan informasi yang jelas tentang anaknya di rumah. Dengan komunikasi dua arah seperti demikian, dapat dipastikan bahwa guru akan lebih tepat menangani siswanya. Interaksi ini dapat berjalan bila guru memiliki kepiwaan dalam berkomunikasi yang luwes, ramah, bersikap empati namun tegas terhadap orangtua siswa.

Menurut Sudhita (2006) keempat kompetensi yang dipaparkan di atas sebetulnya sudah menjadi kewajiban guru, diminta maupun tidak diminta, guru harus melakukannya secara tulus. Ketika Dr. Daoed Joesoef memimpin Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud) (1978), ia menyatakan bahwa tugas guru ada tiga yaitu; tugas profesi, tugas pribadi, dan tugas kemasyarakatan. Kemudian tahun 1980 Depdikbud mengemukakan sepuluh kemampuan dasar guru. Kesepuluh kemampuan dasar guru itu masing-masing (1) Kemampuan mengembangkan kepribadian, (2) Kemampuan menguasai landasan

kependidikan, (3) Kemampuan menguasai bahan pengajaran, (4) Kemampuan menyusun program pengajaran, (5) Kemampuan melaksanakan program pengajaran, (6) Kemampuan menilai hasil dan proses belajar-mengajar yang telah dilaksanakan, (7) Kemampuan menyelenggarakan program bimbingan, (8) Kemampuan menyelenggarakan administrasi sekolah, (9) Kemampuan berinteraksi dengan teman sejawat dan masyarakat, serta (10) Kemampuan menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.

Kemampuan dasar mengembangkan kepribadian masih dapat dirinci menjadi beberapa subkemampuan yaitu: bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperan sebagai warga negara yang berjiwa Pancasila, dan mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan guru. Kemampuan dasar menguasai landasan kependidikan meliputi mengenal tujuan pendidikan, mengenal fungsi sekolah dalam masyarakat, dan mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam proses belajar-mengajar.

Kemampuan dasar menguasai bahan pengajaran terdiri atas: menguasai bahan pengajaran yang tertera dalam kurikulum, dan menguasai bahan-bahan pengayaan pembelajaran. Kemampuan dasar menyusun program pengajaran, masih bisa dibedakan menjadi menetapkan tujuan pengajaran, memilih dan mengembangkan bahan pengajaran yang sesuai, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, memilih dan mengembangkan media pembelajaran, dan memilih dan mengembangkan sumber-sumber belajar yang dipandang sesuai dan tepat demi pencapaian hasil pembelajaran.

Kemampuan dasar melaksanakan program pengajaran meliputi; menciptakan iklim belajar-mengajar yang tepat, kemampuan mengatur ruang belajar, dan mengelola interaksi belajar-mengajar yang intensif. Kemampuan dasar menilai hasil dan proses belajar-mengajar terfokus kepada kemampuan menilai hasil dan proses belajar yang dilakukan murid. Kemampuan menyelenggarakan program bimbingan pada hakikatnya tertuju kepada cara-cara membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar, yang memiliki kelainan dan bakat khusus, dan memberikan apresiasi terhadap beberapa jenis pekerjaan yang layak disandang siswa kelak jika sudah menamatkan pelajarannya.

Kemampuan dasar menyelenggarakan administrasi sekolah pada prinsipnya diupayakan agar para guru mengenal jenis-jenis pekerjaan administrasi dan mahir melaksanakannya. Kemampuan dasar berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat diupayakan agar guru dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya dan pelaksanaan misi pendidikan di mana sekolah itu berada.

Sedangkan kemampuan dasar menyelenggarakan penelitian sederhana dimaksudkan agar para guru dapat mengkaji konsep dasar penelitian ilmiah serta melaksanakan penelitian sederhana dimaksudkan agar para guru dapat mengkaji konsep dasar penelitian ilmiah serta melaksanakan penelitian semisal penelitian tindakan kelas disingkat PTK.

Jika kesepuluh kemampuan dasar guru itu diintegrasikan keempat kompetensi yang dikemukakan di atas tadi, maka kemampuan menguasai landasan kependidikan akan masuk ke dalam kompetensi pedagogik. Kemampuan dasar menguasai bahan pengajaran, menyusun program, melaksanakan program



pengajaran, menilai hasil dan proses pembelajaran, menyelenggarakan program bimbingan, dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan menyelenggarakan penelitian sederhana akan masuk ke dalam kompetensi profesional. Kemampuan mengembangkan kepribadian masuk ke dalam kompetensi kepribadian, dan kemampuan berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat masuk ke dalam kompetensi sosial.

Beberapa penulis seperti de Leon, Reynolds, Jaged, Taplin dan Chan, Borko dan Putnam, Glasser (Villegas-Reimers, 2003:39- 40) mengemukakan jenis keterampilan, pengetahuan dan disposisi yang yang harus dikuasai seorang guru yang efektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengetahuan umum pedagogik, Pengetahuan ini termasuk pengetahuan lingkungan belajar dan strategi pembelajaran, manajemen kelas dan pengetahuan bagaimana seharusnya siswa belajar.
- b. Pengetahuan hal-hal yang berhubungan dengan disiplin ilmu yang diajarkan.
- c. Pengetahuan isi pedagogik. Gambaran konseptual bagaimana mengajarkan mata pelajaran, pengetahuan strategi pengajaran dan menyajikannya, pengetahuan pemahaman potensi siswa, pengetahuan kurikulum dan bahan ajar.
- d. Pengetahuan tentang siswa dan latar belakangnya.
- e. Dapat mengaplikasikan teori pembelajaran kedalam praktek.
- f. Mengevaluasi pembelajaran.

- g. Pengetahuan strategi, teknik dan alat untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar dan kemampuan untuk menggunakannya secara efektif.
- h. Pengetahuan dan sikap yang mendukung secara politis, sebagai realitas sosial yang menyebabkan guru sebagai agen perubahan yang sangat penting.
- i. Pengetahuan dan keterampilan bagaimana melaksanakan teknologi dalam kurikulum seperti misalnya penggunaan internet atau memanfaatkan website yang memberikan informasi yang *mensupport* pengembangan profesionalnya.

##### **5. Prinsip-prinsip Pengembangan Profesional Guru.**

Wilde (1996) mengemukakan beberapa prinsip pengembangan profesional, yaitu:

- a. Pengembangan harus didasari oleh dasar keterampilan, pengetahuan dan keahlian. Dasar ini akan menghubungkan pengetahuan dan aktivitas baru dengan apa yang guru ketahui dan dapat dikerjakan dan memperluas pemikiran
- b. Pengembangan profesional harus mencakup kesempatan yang melibatkan guru sebagai pembelajar dan menawarkan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru.
- c. Pengembangan profesional harus menawarkan kepada guru kesempatan untuk: mempraktekkan keterampilan , strategi dan tehnik yang baru,

memberikan umpanbalik terhadap kinerja, dan menindaklanjuti dengan aktivitas yang terus menerus.

- d. Pengembangan profesional yang sukses dan efektif harus dinyatakan oleh ukuran bertambahnya pengetahuan dan keterampilan guru.
- e. Pengembangan profesional harus dihubungkan dengan ukuran hasil capaian siswa, perilaku, dan atau prestasinya. Hubungan langsung dengan capaian siswa diperlukan untuk menentukan jenis aktivitas pengembangan profesional apa yang efektif dalam konteks yang spesifik.

Sedangkan Villegas – Reimers (2003:13) memberikan daftar beberapa karakteristik pengembangan profesional sebagai berikut:

- a. Pengembangan profesional berdasarkan faham konstruktivisme, yaitu guru diperlakukan sebagai pembelajar aktif yang mesti diikutsertakan dalam tugas-tugas pengajaran, assessment, observasi dan refleksi
- b. Pengembangan profesional merupakan suatu proses jangka panjang, karena guru akan terus menerus belajar. Pengembangan profesional memungkinkan guru menghubungkan pengetahuan terdahulu dengan pengalaman baru.
- c. Pengembangan profesional merupakan proses yang terjadi dalam keadaan tertentu. Pengembangan profesional yang efektif adalah pengembangan yang berhubungan dengan aktivitas guru dan siswa sehari-hari. Sekolah dipandang sebagai komunitas pembelajaran, komunitas inkuiri, komunitas profesional dan komunitas kebersamaan.

karena guru-guru diikutsertakan dalam segala aktivitas. Pengembangan profesional yang paling sukses adalah aktivitas pembelajaran selama bekerja (*on-the-job-learning*) seperti kelompok belajar, penelitian dan portofolio.

- d. Proses pengembangan profesional berkaitan erat dengan reformasi sekolah karena pengembangan profesional adalah pembentukan budaya yang bukan hanya sekadar pelatihan keterampilan yang dipengaruhi oleh program sekolah, tapi juga guru diberdayakan sebagai seorang profesional dan karena itu harus menerima perlakuan yang sama seperti ketika mereka diharuskan memberikan pelajaran kepada siswanya. Suatu program pengembangan profesional yang tidak didukung oleh sekolah profesional pengembangan tidak akan berjalan efektif.
- e. Guru adalah seorang praktisi yang reflektif. Sebagai suatu profesi, ketika guru memasuki dunia kerjanya, ia telah dibekali pengetahuan mengenai keguruan. Peran pengembangan profesional adalah membantu guru membentuk praktek pedagogis dan mengembangkan keahlian mereka di lapangan.
- f. Pengembangan profesional dianggap sebagai proses kerjasama. Pengembangan profesional dapat terjadi jika ada interaksi yang berarti, tidak hanya diantara guru itu sendiri, tapi anggota komunitas lain.

Tidak ada bentuk pengembangan profesional yang lebih baik dari yang lain yang dilaksanakan dalam suatu lembaga atau suasana tertentu. Sekolah dan guru itu sendiri harus dapat mengevaluasi kebutuhannya sendiri agar dapat

memutuskan model pengembangan profesional mana yang paling bermanfaat baginya.

### 3. Model-model Pengembangan Profesional Guru

Model adalah proses aktivitas khusus yang direncanakan untuk memberikan pengembangan profesional kepada guru mulai dari persiapan sampai evaluasi kegiatan.

Sparks dan Horsley (1989) (Castetter,1996:242) mengemukakan lima model pengembangan staff / profesional (guru), yaitu pengembangan bimbingan individual, observasi, keterlibatan dalam proses pengembangan, latihan, dan inkuiri.

a. Pengembangan bimbingan individual. (*Individually-Guided Staff Development*)

Guru belajar banyak hal secara individu. Mereka membaca buku-buku profesional. Berdiskusi dengan rekan, dan bereksperimen dengan strategi-strategi mengajar yang baru., dan kegiatan lainnya. Semua ini mungkin terjadi dengan atau tanpa adanya program pengembangan yang formal. Model Pengembangan bimbingan pribadi adalah model pembelajaran yang diatur oleh guru itu sendiri. Guru menentukan tujuannya sendiri dan memilih kegiatan yang akan menghasilkan sesuai dengan tujuan/keinginannya.

b. Observasi/Penilaian (*Observation/Assessment*)

Menurut Balnchard dan Johnson (1982), "*Feedback is the breakfast of champions*". Namun banyak guru yang jarang atau tidak mendapatkan

feedback dari kinerja mengajarnya di kelas. Kenyataannya, di beberapa sekolah guru hanya diobservasi oleh pengawas sedikitnya 3 tahun sekali, dan observasi itu merupakan suatu rutinitas. Padahal observasi/assessment sebenarnya dapat dijadikan suatu model pengembangan guru yang sesuai sebagai evaluasi bagi guru. Karena proses ini sering tidak dirasakan sebagai penolong, guru seringkali mengalami kesulitan dalam memahami nilai pengembangan ini. Namun, ketika mereka memiliki kesempatan untuk mempelajari tentang banyak bentuk yang bisa diambil dari model ini (misalnya, peer coaching, supervisi klinis, juga evaluasi guru), mereka dapat mempraktekannya dengan lebih luas.

c. Keterlibatan dalam proses peningkatan dan pengembangan.

Guru kadang-kadang diminta untuk mengembangkan atau mengadopsi kurikulum, program desain, atau melibatkan proses peningkatan sekolah secara sistematis yang sekolah miliki sebagai tujuan peningkatan pengajaran di kelas dan kurikulum. Sebenarnya proyek ini diaktifkan untuk memecahkan masalah. Keberhasilannya mungkin mensyaratkan bahwa guru itu memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang spesifik. Pembelajaran ini dapat diperoleh melalui membaca, diskusi, observasi, pelatihan dan percobaan *trial and error*. Model ini memfokuskan pada gabungan pembelajaran yang menghasilkan keterlibatan guru dalam proses pengembangan dan peningkatan.

d. Pelatihan (*Training*).

Banyak guru berpendapat pelatihan sinonim dengan pengembangan . Pelatihan ini dilaksanakan berdasarkan sejumlah tujuan atau hasil yang diharapkan dari peserta yang jelas. Hasil ini seringkali mencakup kesadaran atau pengetahuan dan pengembangan keterampilan . Joyce dan Shower ( 1988) mengutip perubahan dalam sikap, transfer pelatihan dan pengawasan eksekutif sebagai hasil lainnya. Pelatih berkewajiban untuk menyeleksi kegiatan (misalnya, ceramah, demonstrasi, bermain peran, simulasi, mikro teaching) yang akan membantu guru dalam memperoleh hasil yang diharapkan.

e. Inkuiri

Kelompok guru berkumpul setiap periode tertentu di pusat guru (kelompok kerja guru) untuk mempelajari penelitian kemampuan kelompok. Temuannya akan digabungkan dengan kurikulum distrik. Beberapa guru sekolah mempelajari tehnik penelitian kelas dasar, memformulasikan pertanyaan penelitian, menggabungkan dan menganalisa data, dan menggunakan temuannya untuk meningkatkan pengajaran di kelas.

Inkuiri guru bisa merupakan aktivitas sendiri, dalam kelompok kecil, atau dilaksanakan oleh sekolah. Prosesnya bisa bersifat formal maupun informal. Dapat dilaksanakan di ruang kelas , di pusat guru, atau hasil dari kelas kuliah. Salahsatu pengajaran penting dalam pendekatan inkuiri bahwa penelitian adalah aktivitas penting yang seharusnya guru

capai, walaupun mereka jarang berpartisipasi dalam kegiatan itu selain menjadi subjek penelitiannya.

Schuler (1987:414) berpendapat bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pelatihan yang dilakukan dalam jam kerja (*on-the-job training and development*) dan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di luar jam kerja (*off-the-job training and development*) *On-the job training and development* terdiri dari (1) pelatihan instruksi pekerjaan, (2) magang, (3) penugasan sementara, (4) rotasi jabatan, (5) perencanaan karir pribadi, (6) pelatihan eksekutif. *Off- the- job training and development* terdiri dari (1) pelatihan diri sendiri (pengajaran berprograma, membaca, kursus korespondensi), (2) pelatihan oleh pihak lain (ceramah dan kursus di kelas), (3) simulasi, (4) bermain peran, (5) presentasi video, (6) pelatihan laboratoris, dan (7) metode konferensi.

Berdasarkan pengumpulan literature dari berbagai negara Villegas – Reimers (2003:69) menyimpulkan bahwa model pengembangan professional dibagi ke dalam dua kelompok. Kelompok pertama mengungkapkan model-model pengembangan yang dilakukan oleh organisasi dan atau antar lembaga. Sedangkan kelompok kedua menunjukkan model-model yang dapat dilaksanakan dalam skala yang lebih kecil seperti tingkat sekolah dan kelas. Pada kenyataannya beberapa pengembangan professional di kelompok ini lebih merupakan teknik daripada model pengembangan professional. Banyak model dalam kelompok




pertama menggunakan teknik-teknik yang dipaparkan di kelompok kedua. Lebih jelas dapat diterakan di bagan berikut:

Model Hubungan organisasional	Model kelompok kecil atau individual
<i>Professional-development school</i>	Supervisi Kelas
<i>Other university – school parntership</i>	Penilaian kinerja siswa
<i>Other inter-institutional collaboration</i>	Workshop, seminar, kursus
<i>School/teacher networks</i>	Pengembangan berdasarkan kasus
Pendidikan Jarak Jauh	Pengembangan diri sendiri
	Observasi
	Partisipasi guru dalam tugas baru
	Model pengembangan keterampilan
	Model reflektif
	Model berdasarkan proyek
	Portofolio
	Penelitian Tindakan
	<i>Coaching dan Mentoring</i>

a. Model Hubungan Organisasional

*Professional – development school* adalah salahsatu model yang memberikan kesempatan pada guru dan imulai sampai akhir kariernya. Model ini memberikan pengalaman pengembangan profesional baik *pre-service maupun in-service* di lingkungan sekolah dan meningkatkan



standar pendidikan. Tujuan dari model ini adalah untuk menyusun persiapan dan pengangkatan guru ke dalam profesi mengajar, meningkatkan kondisi bekerjanya, serta meningkatkan kualitas pendidikan siswa.

*Other university – school partnership* adalah model kerjasama antara sekolah dan universitas. Sekolah dan universitas membentuk kerjasama selama waktu tertentu, pihak universitas menyediakan dana dan personil untuk mendukung kegiatan-kegiatan seperti *pre-service* dan *in-service*, pelatihan khusus, dan mentoring.

*Other inter-institutional collaboration* adalah model pengembangan profesional yang berjalan atas kerjasama antara beberapa institusi, yaitu sekolah, pendidikan tinggi, organisasi profesional dan departemen pendidikan. Kegiatan yang dilakukan misalnya guru dikirim ke suatu perusahaan industri atau komersial untuk mengetahui keterampilan yang dibutuhkan dalam perusahaan itu sehingga guru dapat mempelajari aspek-aspek yang dibutuhkan untuk dikembangkan bersama siswanya sendiri di sekolah.

*School/teacher networks* adalah model pengembangan guru dimana guru bekerjasama menghadapi masalah yang mereka alami. Kegiatan ini dilakukan dapat secara informal melalui pertemuan rutin antara guru atau secara formal dengan melembagakan hubungan komunikasi di antara kelompok. Para guru bekerjasama dalam menyikapi masalah-masalah yang mereka hadapi dengan berdiskusi, saling mengamati dalam

pembelajaran, juga mendatangkan tenaga ahli. Selain itu kelompok guru dapat menerbitkan majalah pendidikan, penelitian pembelajaran suatu model pengembangan dimana guru menyiapkan pelajaran yang dipresentasikan di depan guru yang lain.

Pendidikan jarak jauh adalah proses pendidikan yang dilakukan dalam jarak dan waktu yang berbeda dari peserta belajar. Kegiatan ini bisa dilakukan melalui radio, televisi, telepon, bahan tertulis bahan pembelajaran yang direkam atau dengan alat komunikasi lainnya. Penggunaan radio sebagai instrumen pendidikan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan guru-guru untuk memenuhi syarat-syarat kualifikasi pendidikan. Dengan pendidikan jarak jauh guru dapat meningkatkan kualifikasi pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Pada umumnya pendidikan jarak jauh sangat tergantung pada bimbingan dan sumber-sumber belajar sendiri.

b. Model Hubungan Kelompok Kecil atau Individual.

Supervisi adalah suatu cara untuk memberikan bantuan dengan memberikan saran atau *feedback* berdasarkan kunjungan kelas untuk meningkatkan aspek-aspek pembelajaran seorang guru.

Penilaian kerja siswa merupakan bentuk perkembangan guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar, yang dapat dijadikan sebagai proses pengumpulan bukti perkembangan pengetahuan keterampilan dan kemampuan siswa dan dapat membuat kesimpulan berdasarkan bukti-

bukti itu untuk berbagai kepentingan dan tujuan termasuk untuk lebih memahami kebutuhan siswa.

Penilaian dapat digunakan sebagai bentuk pengembangan profesional dengan syarat adanya unsur-unsur berikut ini:

- 1) Evaluasi harus dirancang dan dilaksanakan sebagai suatu proses, sistem yang berkelanjutan dan sebagai feedback bagi guru.
- 2) Adanya komitmen dari manajemen terhadap proses tersebut.
- 3) Adanya komitmen dari manajemen.
- 4) Waktu yang cukup yang dialokasikan untuk proses tersebut
- 5) Pemahaman bahwa guru memainkan peran yang aktif dalam proses tersebut.

Pengembangan profesional berdasarkan kasus memberikan kesempatan kepada guru merefleksikan kejadian atau situasi yang dihadapi, didiskusikan dengan guru mata pelajaran yang sama.

Pengembangan diri sendiri yaitu bahwa guru bertanggung jawab terhadap pengembangan sendiri, sedang pengawas atau atasannya memfasilitasi dan membimbing pengembangan itu, dan *feedback* dibutuhkan agar model ini menjadi lebih efektif.

Dalam *Cooperative or collegial development* guru mengembangkan rencananya sendiri dalam kelompok kecil. Pengembangan ini dilaksanakan dengan berbagai cara, misalnya pengembangan kurikulum, supervisi kelompok, *peer coaching*, dan penelitian tindakan.

Observasi praktek yaitu kegiatan dimana guru mengobservasi rekan-rekannya yang telah dianggap ahli dan paling baik dalam mengajar. Dengan cara ini guru mempunyai kesempatan untuk mempelajari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang guru lakukan di dalam kelas tersebut.

Model partisipasi guru adalah gagasan yang dikembangkan guru dengan meningkatkan partisipasinya dalam aktivitas manajemen, organisasi dan monitoring.

Model pengembangan keterampilan dirancang untuk mengembangkan teknik pembelajaran baru.

Model Reflektif adalah model dimana guru memperhatikan kebiasaan dan kejadian sehari-hari dan kemudian difikirkan makna dan keefektifannya. Asumsi utama model ini berdasarkan pandangan bahwa pelayanan siswa merupakan hal yang utama, sehingga guru dapat memperhatikan perlakuan mana yang mesti ditingkatkan dan perlakuan mana yang harus dihindarkan.

Model berdasarkan proyek mempersiapkan guru untuk menghadapi peran kepemimpinannya dalam kelas dan sekolah dalam meningkatkan pengembangan profesionalnya. Misalnya guru dilibatkan dalam suatu proyek pelatihan pengembangan bahan pelajaran tematik. Guru terlibat dalam diskusi, evaluasi dan pengembangan materi dan lain-lain.

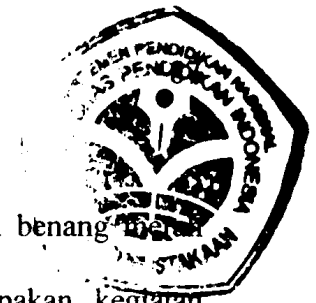
Portofolio adalah kumpulan hasil pekerjaan yang disatukan selama periode tertentu untuk menggambarkan aspek pekerjaan, pertumbuhan

professional dan kemampuannya. Ada tiga jenis bentuk portofolio yang biasa digunakan, yaitu kepegawaian, portofolio penilaian dan portofolio belajar.

Penelitian tindakan adalah kegiatan proses penelitian yang memberikan kesempatan kepada guru untuk meneliti lingkungannya sendiri. Ini bertujuan untuk meningkatkan belajar mengajar di sekolah pada umumnya dan meningkatkan prestasi siswa pada khususnya. Dengan melakukan penelitian tindakan, ini guru tidak hanya seorang yang menerima pengetahuan yang diberikan oleh seorang 'peneliti ahli' tapi juga menjadi pencipta pengetahuan itu.

Menulis jurnal. Dengan menulis jurnal seseorang guru dapat mengembangkan dirinya dengan mencatat hasil pengamatannya, memberikan pandangan yang beragam, menganalisa, menafsirkan pengalaman tentang topik-topik tertentu. Menulis jurnal dapat ditujukan hanya untuk diri sendiri atau diberikan kepada rekan yang lain untuk direspon atau dikomentari.

*Coaching* ialah aktivitas dimana rekan guru memotivasi, menolong dan mengembangkan keterampilan dan memberikan *feedback* kepada guru lainnya. Mentoring adalah bentuk pendampingan /*coaching* yang cenderung dilakukan pada waktu yang tidak lama, terutama untuk guru baru.



Dari model-model yang dipaparkan di atas dapat ditarik benang merah bahwa pengembangan kemampuan profesional tersebut merupakan kegiatan pengembangan yang dilakukan karena dorongan dari personil itu sendiri agar dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuannya

#### **D. Konsep Produktivitas**

##### **1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Teori produktivitas sudah tidak asing lagi dalam pembicaraan sehari-hari, baik di sektor bisnis atau privat maupun sektor pemerintahan. Meskipun demikian istilah produktivitas belum mempunyai pengertian yang seragam. Perbedaan ini disebabkan oleh adanya konsep dasar yang berlainan atau adanya perhatian yang berbeda dari orang yang membicarakannya. Namun pada prinsipnya diakui bahwa produktivitas memegang peranan yang amat penting baik secara mikro dalam tiap organisasi, maupun secara makro pada tingkat nasional dan internasional. Tingkat produktivitas dalam sebuah organisasi tidak hanya menentukan kemampuan organisasi itu menghasilkan laba (profitabilitas), tetapi juga kelangsungan hidupnya.

Seperti yang dikemukakan Mulyasa (2005:130), filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (the will) dan upaya (the effort) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan di segala bidang

Menurut Sutermeister (1976:7-9) produktivitas didefinisikan sebagai output perjam-pegawai, dengan memperhatikan kualitas yang dihasilkan. Keluaran perjam-pegawai menghasilkan bukan hanya usaha manusia saja namun

dari semua faktor produksi yang digunakan, yaitu tenaga kerja, manajemen, dana, mesin, bahan mentah dan lain-lain. Tingginya produktivitas tergantung pada atau ditentukan oleh faktor teknis dan faktor manusia. Faktor teknis adalah segala sesuatu selain kinerja manusia yang dapat mempengaruhi output perjam. Yang dimaksudkan adalah perkembangan teknologi/mesin, kualitas bahan mentah, *lay out* kerja, serta metoda dan teknik-teknik kerja. Jika seorang pegawai bekerja dengan bahan, peralatan yang baik, ia akan bekerja keras daripada bekerja dengan peralatan yang seadanya. Dan, tentu saja faktor teknis itu sendiri ditentukan oleh kinerja pegawai (faktor manusia) baik di dalam maupun di luar organisasinya.

Pentingnya faktor manusia ini dikuatkan dengan apa yang dikemukakan dalam *National Productivity Board* Singapore (Sedarmayanti,2001:56), yang mengatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perwujudan sikap mental , dalam berbagai kegiatan antara lain (1) yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya pribadi dan kerukunan bekerja. (2) yang berkaitan dalam pekerjaan, dapat dilakukan melalui manajemen dan metoda kerja yang lebih baik, penghematan biaya, ketepatan waktu, sistem dan tehnologi yang lebih baik.

Dewan Produktivitas Nasional Departemen Tenaga Kerja Indonesia membedakan produksi dan produktivitas. Peningkatan produksi menunjukkan penambahan jumlah hasil yang dipakai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian penambahan dan perbaikan cara produksi. Peningkatan



produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas. Karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap maupun menurun.

Wood, *et al* (2001) menyatakan bahwa produktivitas adalah ukuran rangkuman dari kuantitas dan kualitas unjuk kerja yang dicapai, yang juga menghitung penggunaan sumber-sumber daya. Manajer yang baik akan mengadakan dan mendorong kondisi yang diperlukan untuk mencapai produktivitas tinggi, bagi kontribusi individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan. Produktivitas yang tinggi meliputi komitmen untuk memenuhi dua hasil unjuk kerja baik bagi individu, unit kerja maupun organisasi, yaitu (1) efektivitas kinerja, yang mengukur apakah tujuan tugas tercapai dan (2) efisiensi kinerja yang mengukur sebaik apa dan sejauhmana sumber daya yang digunakan.

Menurut Mulyasa (2005:132) dan Sedarmayanti (2001:58) dewasa ini, produktivitas individu mendapat perhatian cukup besar; didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas manapun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan. Individu yang dimaksud adalah tenaga kerja yang memiliki kualitas kerja memadai, yang dapat menggunakan waktu secara efektif dan efisien. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan yang dapat dihemat, sehingga semakin rendah tingkat efisiensi. Pengertian efisiensi disini lebih berrorientasi kepada masukan sedangkan masalah output kurang menjadi perhatian utama.

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang dapat dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih beorientasi kepada output sedangkan masalah penggunaan input kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara efektifitas hasil yang dicapai (output) sebagai unjuk kerja yang maksimal dengan efisiensi keseluruhan sumber daya yang digunakan (input), yang berkaitan dengan sikap mental produktif, antara lain menyangkut sikap spirit, motivatif, disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional yang merupakan kuantitas dan kualitas dalam satuan waktu tertentu.

## **2. Produktivitas Pendidikan**

Produktivitas pendidikan biasanya didefinisikan sebagai hubungan antara input yaitu biaya yang dikeluarkan dalam pendidikan, dan output yaitu prestasi siswa atau tujuan lain yang telah ditentukan Lutz (1997:4) memperluas definisi ini bahwa produktivitas meliputi input dengan strategi-strategi yang bisa dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan prestasi akademik melalui pemanfaatan sumber-sumber daya yang ada yang dapat meningkatkan prestasi tanpa harus menaikkan biaya.

Produktivitas pendidikan berbeda dengan hasil produksi benda atau jasa yang mudah dihitung atau diukur. Produktivitas pendidikan berkaitan erat dengan bagaimana menghasilkan lulusan pendidikan yang baik secara kuantitatif maupun

kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan.

Thomas (1971:13 – 22) menyatakan bahwa produktivitas pendidikan berkaitan dengan fungsi produksi. Produksi pendidikan dapat dilihat dari beberapa cara. Berikut ini 3 konsep fungsi produksi yang berbeda digunakan sebagai dasar dalam menelaah hubungan input-output. Hubungan ini dibedakan satu sama lain melalui sifat dimana input dan output didefinisikan. Fungsi produksi ini dinamai sesuai dengan pengguna utama, yaitu untuk administrator, psikolog dan ekonom.

- a. *The administrator's production function.* Yaitu fungsi dimana output didefinisikan sebagai unit pelayanan. Unit output harus mencakup dimensi waktu, seperti lamanya siswa belajar. Input mencakup barang yang digunakan dan orang yang bekerja untuk memberikan pelayanan pendidikan, yaitu ruangan/tempat, barang, perlengkapan, buku-buku dan material lainnya dan waktu yang digunakan guru dan pegawai yang lain
- b. *The psychologist's production function.* Yaitu fungsi dimana outputnya adalah perubahan perilaku siswa yang mencakup peningkatan pengetahuan, perolehan nilai-nilai dan bertambahnya kemampuan. Inputnya adalah waktu yang digunakan guru dan pegawai lain, ruangan, buku-buku, perlengkapan dan fasilitas lainnya.
- c. *The economist's production function.* Para ahli ekonomi melihat bahwa pendidikan merupakan kontribusi individu terhadap sistem ekonomi. Sebaliknya, ekonomi berkontribusi sumber-sumber daya untuk operasional sekolah. Pada fungsi ini Outputnya adalah lulusan yang memiliki kompetensi tinggi, sehingga nantinya memperoleh penghasilan

yang tinggi . Sedangkan inputnya adalah segala biaya yang dikeluarkan selama siswa belajar.

Disamping itu Engkoswara (1984:11-12) mengemukakan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan ciri produktivitas pendidikan, sebagai suatu kriteria atau ukuran bagi keberhadilan administrasi pendidikan. Dengan ditingkatkannya mutu pendidikan, maka nantinya diharapkan lulusan lebih mampu menjadi pegawai yang dapat mengemban tugas pekerjaannya dengan lebih baik, disertai dengan pendidikan dan keterampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha. Pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan, baik pendapatan perorangan, kelompok, maupun pendapatan nasional. Peran tiap variabel terhadap tingkat serta turun naiknya produktivitas tidak tetap melainkan dinamis.

Mutu lulusan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat akan besar pengaruhnya terhadap produktivitas organisasi . Apabila pendidikan sudah dikatakan produktif maka lulusannya pada waktu bekerja akan menunjukkan cara kerja yang produktif pula, mempunyai semangat kerja tinggi dan dapat memperoleh kepercayaan dari berbagai pihak, yang akhirnya akan berpengaruh terhadap produktivitas inividu di tempat kerja masing-masing.

### **3. Faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja.**

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Sutermeister ((1976: 7) mengemukakan ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu faktor teknis dan kinerja pegawai. Faktor teknis ini adalah semua faktor selain kinerja pegawai yang dapat mempengaruhi keluaran. Faktor ini terdiri dari faktor pengembangan teknologi, kualitas bahan, tata letak pekerjaan, dan cara-cara dan teknik pelaksanaannya pekerjaan itu sendiri.

Kinerja pegawai dianggap sebagai hasil dari kemampuan dan motivasi. Jadi jika seseorang tidak punya motivasi, ia mungkin saja individu yang mampu, tapi akan tidak ada hubungan antara kemampuan dan kinerja. Atau jika seseorang tidak memiliki kemampuan, punya motivasi yang sangat tinggi, tapi tak ada hubungan antara motivasi dan kinerja. Kemampuan dan motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam kinerja seseorang.

Kemampuan seseorang muncul karena ia memiliki keterampilan dan pengetahuan. Pengetahuan dipengaruhi oleh pengalaman, pelatihan dan minat. Keterampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian. Motivasi dianggap sebagai hasil dari interaksi kondisi fisik kerja, kondisi sosial kerja dan kebutuhan individu. Lebih jauh Sutermeister menjelaskan bahwa kondisi sosial terbukti lebih penting daripada kondisi fisiknya. Salahsatu faktor utama yang menimbulkan kondisi sosial di dalam suatu organisasi adalah organisasi formal.

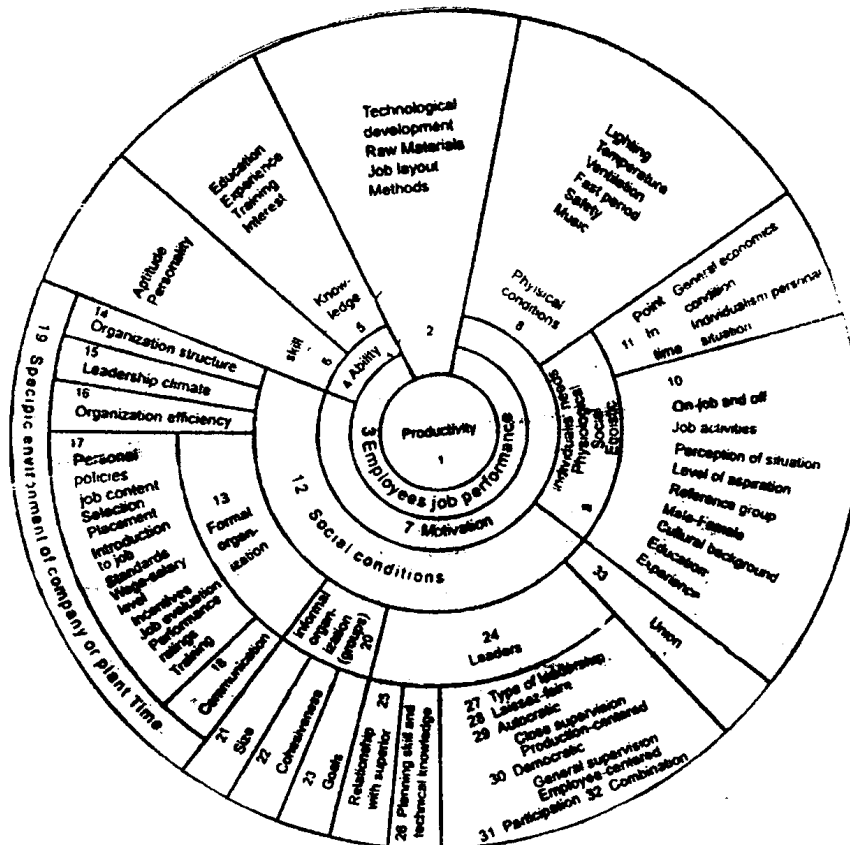
Yang dimaksud dengan organisasi formal adalah hubungan logis yang ditentukan oleh aturan dan kebijakan suatu organisasi. Organisasi formal mempengaruhi kondisi sosial pekerja, yang pada gilirannya memainkan peranan dalam memotivasi kinerja pegawai, baik secara negatif maupun positif. Yang termasuk organisasi formal adalah kebijakan personal seperti desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, dan penempatan, pelatihan, gaji dan evaluasi kerja.

Dari penjelasan di atas kita dapat lihat diagramnya yang memuat 32 variabel yang mempengaruhi produktivitas, yang merupakan sebuah variable juga. Untuk lebih memahami konsep pemikirannya Winardi (1997:9) mengasumsikan yang melatarbelakangi model yang dikonstruksinya adalah:

- a. Diagram Sutermeister terdiri dari sejumlah lingkaran-lingkaran konsentrik, yang masing-masing dibagi-bagi dalam segmen-segmen tertentu, tidak ada sama sekali untuk mengaitkan ukuran masing-masing segmen tersebut. Pentingnya masing-masing segmen kiranya akan berbeda, untuk masing-masing organisasi yang sedang dipelajari.
- b. Faktor-faktor yang ada pada masing-masing segmen masing-masing lingkaran dianggap mempengaruhi atau mendeterminasi faktor-faktor pada segmen-segmen lingkaran berikut yang lebih kecil yang berhubungan dengannya.
- c. Faktor-faktor pada masing-masing segmen masing-masing lingkaran kerap kali mempengaruhi dan dipengaruhi oleh faktor-faktor pada segmen-segmen yang lain pada lingkaran yang sama.

- d. Faktor-faktor pada masing-masing segmen masing-masing lingkaran juga dapat mempengaruhi factor-faktor pada segmen-segmen di bagian lain yang ada di diagram yang ada.

Untuk lebih jelasnya model Sutermeister dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



**Gambar 2. 2**  
**Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Model Sutermeister**

Frase (1989:53) mengidentifikasi ada dua faktor besar yang mempengaruhi kemampuan kinerja guru secara efektif, yaitu faktor konteks (*work context factors*) dan faktor konten (*work content factors*). Faktor konteks yaitu faktor yang menyatukan kebutuhan, seperti kondisi kerja seperti ukuran kelas, kondisi disiplin, dan keberadaan material pengajaran, kualitas pengawasan

kepala sekolah, dan kebutuhan psikologis seperti uang, status dan kemananan. Faktor konten adalah kerja itu sendiri. Faktor itu terdiri dari kesempatan mengembangkan profesionalnya, pengakuan, tantangan dan pekerjaan yang bervariasi, tanggung jawab yang meningkat, prestasi, kewenangan, dan otoritas. Inilah variabel yang menjadi faktor dalam memotivasi guru untuk meningkatkan unjuk kerjanya.

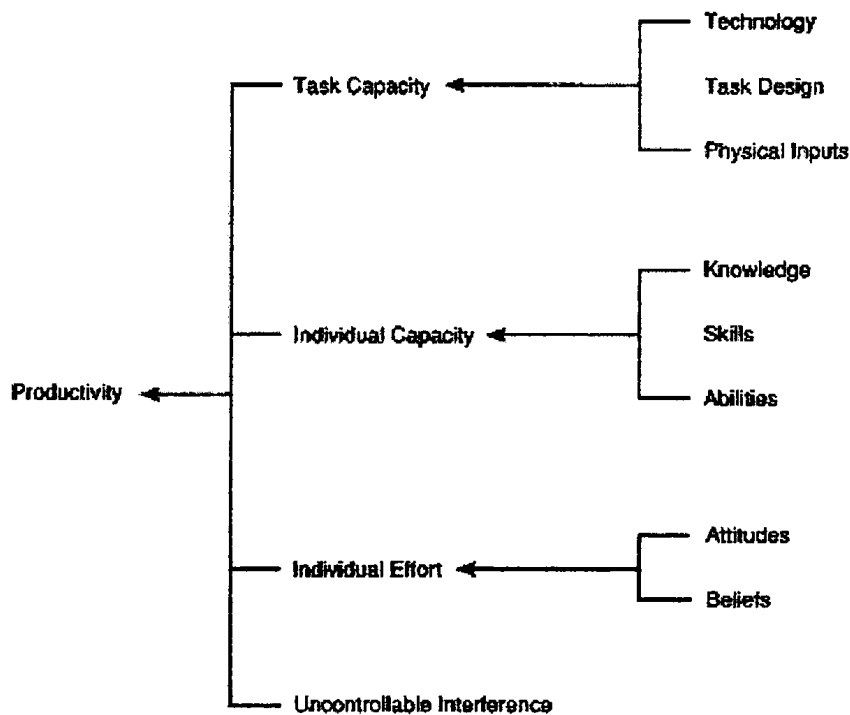
Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah (Sedarmayanti, 2001:71) yang menentukan produktivitas tenaga kerja, adalah :

- a. Sikap kerja, seperti:kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam tehnik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi dan tenaga kerja lainnya untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul.
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.



Sinungan (2005:64) mengemukakan 2 kelompok besar faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, yang masing-masing faktor tersebut berlaku dalam cara yang berbeda dan dengan pengaruh yang berbeda dan dalam keadaan yang berbeda pula. Faktor yang dimaksud yaitu: (1) Kelompok kesatu: tingkat pendidikan dan keahlian, jenis teknologi dan hasil produksi, kondisi kerja, kesehatan, kemampuan fisik dan mental.; (2) Kelompok kedua mencakup: Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas, keanekaragaman tugas, sistem insentif, kepuasan kerja, kepastian pekerjaan, perspektif dari ambisi dan promosi.

Menurut Ruch (1994:110 – 113) produktivitas individu dipengaruhi oleh segala sesuatu yang berhubungan dengan teknologi dan perilaku manusia. Selanjutnya ia menyatakan bahwa ada 5 variabel faktor yang berkaitan satu sama lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu (1) karakteristik individu, (2) variabel psikologis ( misalnya sikap, kepercayaan), (3) variabel sosiologis misalnya faktor yang berpengaruh ketika individu itu berinteraksi dengan kelompok dengan berbagai latar belakang, (4) variabel teknologi (misalnya, fasilitas), dan (5) variabel sistem (misalnya kebijakan, gaya manajemen, sistem komunikasi) Lebih jauh Ruch dan Hershauer (1974) mengembangkan suatu model produktivitas yang dinamakan *conceptual productivity model*, dimana didalamnya terdapat sejumlah variabel yang mempengaruhi produktivitas. Mereka mengategorikan variabel-variabel itu sebagai faktor primer, faktor sekunder, faktor individu, organisasi, demografi individu dan organisasi, dan batang tubuh ilmu pengetahuan atau file informasi. Di bawah ini bagan model yang menjelaskan pengaruh utama produktivitas individu.



**Gambar 2. 3**  
**Faktor yang mempengaruhi produktivitas individu**  
 (Ruch and Hershauer,1994:121)

Pada model ini, produktivitas adalah suatu fungsi dari empat fungsi utama: kemampuan mengerjakan tugas, kemampuan individu, usaha individu, dan pengaruh yang tidak dapat terkontrol. Dua faktor pertama memperlihatkan produktivitas tugas.

Komponen dasar setiap faktor dalam model ini diidentifikasi dalam bentuk yang sederhana. Kemampuan mengerjakan tugas adalah suatu fungsi tingkat teknologi yang digunakan; desain tugas; lingkungan fisik. Kemampuan individu adalah fungsi karakteristik individu yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan. Usaha individu adalah fungsi sikap dan keyakinan yang mendukung pada semua karakteristik kognitif individu yang memotivasi seseorang untuk produktif dalam pekerjaannya.

Faktor-faktor itu saling berpengaruh satu sama lain. Misalnya pelatihan diperlukan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan individu. Sikap dan keyakinan pegawai ( misalnya daya tahan terhadap perubahan, ketakutan kehilangan pekerjaan, dan tantangan pekerjaan baru) akan hampir dipengaruhi oleh cara perubahan itu diberikan dan dilaksanakan, bagaimana latihan itu diberikan, dan cara kegiatan setelah pelaksanaan dilakukan oleh manajemen tersebut. Namun untuk mengukur sejauhmana tingkat dan arahan, negatif dan positif pengaruh itu sulit diprediksikan.

Menurut Ranfl (Timpe,2000:106) faktor-faktor dasar yang biasa digunakan untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dilengkapi dengan faktor-faktor yang biasa digunakan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi. Lebih lanjut Ranfl mengemukakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi.

a. Keahlian, manajemen yang bertanggung jawab.

Pada hakikatnya, setiap orang dapat mengelola bila sumber-sumber daya tidak terbatas. Oleh karena itu tantangan manajemen kreatif adalah menyelesaikan pekerjaan secara optimal dengan sumber-sumberdaya yang ada, tepat waktu, menggunakan sumberdaya yang lebih sedikit dan tidak berlebihan pada penyelesaian manajemen, dan menciptakan tantangan yang lebih besar.

Untuk mencapai produktivitas tinggi, setiap anggota manajemen harus diberi motivasi tinggi, positif, dan secara penuh ikut melakukan pekerjaan.

Secara bersama-sama, kesamaan sikap relatif diperlukan untuk seluruh kekuatan kerja

b. Kepemimpinan yang luar biasa.

Kepemimpinan manajerial memiliki pengaruh terbesar dalam produktivitas. Setiap organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin sejati menghasilkan organisasi dan anggota-anggotanya yang terbaik. Mereka cenderung memenuhi kebutuhan mereka dan tumbuh di bawah kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin seperti ini memiliki kepandaian khusus untuk memecahkan masalah rumit, memberikan cara-cara pemecahan praktis, menghubungkan cara pemecahan tersebut dengan cara yang lain dengan berhasil.

c. Kesederhanaan organisasional dan operasional.

Susunan organisasi disusahakan agar sederhana, luwes, dan dapat disesuaikan dengan perubahan, selalu berusaha mengadakan jumlah tingkat minimum yang konsisten dengan operasi yang efektif. Hal ini memberikan garis pengarah lebih jelas, juga tanggungjawab yang kurang terpecah-belah dan sangat menunjang pengambilan inisiatif lebih besar oleh siapa saja dalam organisasi. Ia juga memperkuat pertukaran komunikasi dan teknologi serta meningkatkan pengambilan keputusan di seluruh tingkat organisasi.

d. Kepegawaian yang efektif.

Ketika pemilihan orang dilaksanakan, manajer memiliki komitmen untuk menekankan mutu bukan pada kuantitas.

e. Tugas yang menantang.

Setiap individu mempunyai suatu suasana khusus kegiatan kreatif dan produktif yang tinggi. Pekerjaan itu sendiri harus memberikan motivasi. Jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, ia seringkali akan mengalihkan perhatian dan energinya ke usaha pribadi di luar organisasi.

f. Perencanaan dan pengendalian tujuan.

Perencanaan yang efektif meningkatkan produktivitas operasional, yaitu membantu memastikan penggunaan sumberdaya dengan sebaik-baiknya, memadukan semua aspek program ke dalam sesuatu yang efisien, upaya yang tepat, meminimalkan permulaan yang salah dan pelaksanaan usaha yang tidak produktif, menghindari risiko dan keadaan darurat pada masa depan, dan meniadakan krisis manajemen yang berkelanjutan.

Dengan cara yang sama, sistem pengendalian merupakan hal yang penting, karena sistem penendalian yang efektif berguna mengukur kemajuan terhadap rencana, menemukan penyimpangan, menetapkan tanggungjawab, menunjukkan tindakan perbaikan, dan memastikan bahwa kinerja yang tidak memenuhi standar ditingkatkan.

g. Pelatihan manajerial khusus.

Salahsatu pelatihan adalah diadakannya seminar. Seminar bukanlah suatu pedoman, melainkan merupakan berbagai pandangan ke dalam dan daftar belanja gagasan dan sarana produktivitas. Maksudnya ialah untuk mengilhami peserta agar selanjutnya mengambil tindakan produktif apabila nanti kembali ke bidang pekerjaan mereka masing-masing.

#### **4. Produktivitas Kerja Guru.**

Guru adalah salahsatu elemen penting sumber daya manusia yang terdapat pada unsur jalannya proses pendidikan. Ia berada dalam tataran lapangan yang secara langsung sedikit banyak mengubah perilaku siswa. Ia dituntut untuk bekerja lebih produktif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan, yang nantinya berdampak pada lulusan/siswa untuk lebih mampu mengemban tugas pekerjaannya dengan baik, disertai dengan pendidikan dan keterampilan yang sesuai yang akan mendorong kemajuan setiap usaha.

Produktivitas kerja guru bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Laeham dan Wexley dalam Sedarmayanti (2001:65) bahwa produktivitas individu itu dapat dinilai dengan apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (*job performance*).

Mustari (2002:28) menyatakan persyaratan yang harus dipenuhi guru agar memiliki produktivitas kerja tinggi ialah dengan dimiliki olehnya kecakapan dan

kemampuan untuk mengembangkan dirinya dengan disertai motivasi yang tinggi agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Apalagi titik berat tugas guru terletak pada kualitas dan pelayanan dan usaha yang sungguh-sungguh agar tercapai kinerja yang maksimal

Diakui oleh para peneliti bahwa walaupun tidak ada dua individu yang sama, namun ada ciri-ciri umum pegawai, khususnya guru yang produktif. Ranfl (Timpe, 2000:110) menyusun ciri-ciri pegawai yang produktif itu sebagai berikut:

- a. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan. Dianggap bahwa produktivitas yang tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang benar.
- b. Bermotivasi tinggi.
- c. Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif. Sikap seseorang terhadap tugas pekerjaan sangat mempengaruhi kinerjanya. Sikap positif dikatakan sebagai faktor utama dalam produktivitas kerja.
- d. Dewasa. Kedewasaan adalah suatu atribut pribadi yang dinilai penting oleh peserta studi. Pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten dan hanya memerlukan pengawasan minimal.
- e. Dapat bergaul dengan efektif. Kemampuan untuk memantapkan hubungan antar pribadi yang positif adalah aset untuk meningkatkan produktivitas.

‡

#### **E. Hubungan Kompensasi, Pengembangan Profesional dan Produktivitas Kerja.**

Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar peranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu. Tak ada usaha inovatif dalam pendidikan yang mengabaikan peran guru. Supriadi mengungkapkan (1998:42) studi di 29 negara

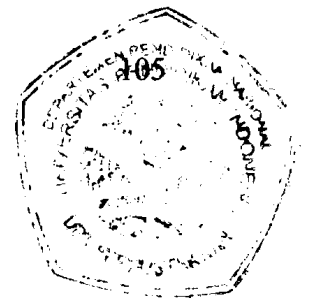
dilaporkan guru merupakan penentu paling besar terhadap prestasi belajar siswa. Peran guru semakin penting di tengah keterbatasan sarana dan prasarna seperti dialami negara-negara sedang berkembang.

Selanjutnya Supriadi menyatakan bahwa memotivasi guru merupakan faktor yang sangat penting namun sering kurang diperhatikan. Di beberapa negara dilaporkan bahwa keterlambatan gaji merupakan faktor penentu utama terhadap motivasi guru. Di sejumlah negara lainnya, rendahnya gaji guru merupakan penyebab utama tingginya angka bolos kerja karena mencari penghasilan tambahan atau tak cukup uang untuk memenuhi kebutuhan minimal sekalipun.

Hubungannya antara gaji guru dengan mutu pendidikan, memang tidak ada jaminan 100 % bahwa korelasinya linier. Akan tetapi studi menunjukkan bahwa semakin tinggi imbalan, makin tinggi kesungguhan, komitmen dan produktivitas kerja, serta semakin kecil tindakan indisipiner. Bersamaan dengan itu, sebagai efek penyertanya makin terhormat status profesi itu sehingga mampu menarik para calon pegawai dari kelompok terbaik dengan kemampuan yang sangat bagus.

Telah lama disadari bahwa kompensasi, terutama gaji, adalah salahsatu faktor penentu kinerja pegawai, termasuk guru., meskipun tidak secara otomatis peningkatan gaji guru berkorelasi dengan peningkatan kinerja tanpa ada intervensi lain terhadap, misalnya, pengembangan kemampuan, pembenahan lingkungan kerja, dan peluang untuk pengembangan karir.





## **F. Telaah Penelitian Terdahulu**

### **1. Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru.**

- a. Ding (2004 :10) mengutip dari 'People. Performance and Pay', bahwa dalam suatu survey terhadap lebih 1500 profesional kompensasi dan produktivitas yang dilakukan oleh Asosiasi Kompensasi Amerika dan Pusat Produktivitas Amerika , beberapa jenis sistem kompensasi dan imbalan yang mereka gunakan terdapat berkisar antara 66 % sampai 89 % 'positif', 'sangat positif' berpengaruh terhadap kinerja.
- b. Dalam suatu survey terhadap 1200 pegawai Amerika Serikat yang diambil secara acak dari berbagai jenis dan ukuran perusahaan terdapat 54 % pegawai menyatakan kompensasi finansial langsung 'sangat penting' dan 'sangat-sangat penting' terhadap motivasi.
- c. Penelitian Mustari (2002) dalam 'Pengaruh kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru' dan Risalati (2004) menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja. Bila terjadi perubahan pada kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial diikuti pula oleh perubahan pada produktivitas kerja guru. Artinya apabila upaya peningkatan kompensasi yang diberikan tinggi, maka pengaruhnya terhadap produktivitas kerja guru tinggi pula.

### **2. Pengembangan Profesional dan Produktivitas Kerja.**

Penelitian tentang pengembangan profesional di bidang pendidikan sangat intensif dilakukan. seperti:

- a. Beberapa peneliti (McLaughlin, Weatherley & Lipsky, Wise, dalam Guskey:1995:5) mengungkapkan bahwa usaha pengembangan profesional yang dirancang untuk memfasilitasi perubahan harus dapat difokuskan pada kegiatan-kegiatan di tingkat kelas.
- b. Beberapa ahli (Joyce, McNair, Diaz, & McKibbin, Lambert, Lawrence, Massarella, dalam Guskey:1995) menegaskan bahwa reformasi dalam pengembangan profesional harus dilaksanakan oleh guru secara individual dan berdasarkan kebutuhan personel sekolah. Peneliti yang lain menekankan program yang paling berhasil adalah program yang dipandu oleh visi yang jelas yang melihat di luar dinding sekolah dan kelas secara terpisah-pisah., karena guru umumnya kurang memiliki kemampuan untuk memahami dan melaksanakan peningkatan yang bermanfaat untuk dirinya sendiri.
- c. Beberapa peneliti lain (Doyle & Ponder,; Fullan, Mann, Sparks, dalam Guskey:1995:6) juga mengungkapkan bahwa pengembangan profesional yang efektif adalah mengusahakan pendekatan perubahan secara bertahap , tidak dapat diharapkan terjadi pada waktu tertentu. Peneliti lain (Berman & McLaughlin, McLaughlin & Marsh, dalam Guskey:1995) menekankan program pengembangan profesional yang lebih luas, dengan semakin tingginya usaha guru , semakin banyak program yang menimbulkan antusiasme guru dan pengembangan bisa dilaksanakan dengan baik.
- d. Aang Karyana (2003) dalam 'Pengaruh Penempatan kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru' menyebutkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh penempatan yang sesuai dengan keinginan dan potensi yang

dimiliki dan kepuasan kerja yang diperoleh di tempat kerja. Kepuasan kerja itu sendiri banyak faktor yang mempengaruhinya, seperti kepemimpinan kepala sekolah, pengharagaan yang diterima, hubungan antara para guru dan kesesuaian antara keahlian, tingkat pendidikan dengan tugas yang diemban.

- e. Hasil penelitian Tita M Djuwita (2004) menunjukkan bahwa strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi tergolong kedalam kategori cukup tinggi. Hasil pengujian statistik persubvariabel dan strategi pengembangan dosen yaitu sasaran, implementasi dan evaluasi berpengaruh sebesar 50,9% terhadap produktivitas kerja. Sedangkan subvariabel dari motif berprestasi yaitu dorongan dan aktivitas mencapai hasil berpengaruh sebesar 54,5% terhadap produktivitas kerja. Adapun strategi pengembangan dosen secara total berpengaruh positif sebesar 24,96% terhadap produktivitas kerja, Dengan demikian strategi pengembangan dosen dan motif berprestasi secara bersama berpengaruh positif terhadap produktivitas dosen kopertis wilayah IV, sebesar 67,92%.
- f. Jaeludin (2004) melaporkan penelitian tentang kontribusi persepsi guru SD Negeri di Kecamatan Cimaung tentang pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerjanya, bahwa tingkat persepsi guru tentang sistem pengembangan karier berada pada taraf rendah, motivasi kerja pada taraf rendah sekali dan produktifitas kerja guru rendah sekali. Dengan penjelasan, persepsi guru terhadap produktifitas kerja sebesar 11,7 % dengan koefisien korelasi 0,341, motivasi kerja terhadap produktifitas kerja sebesar 43,9% dengan korelasi 0,663, persepsi guru dan motivasi kerja secara

bersama-sama terhadap produktifitas kerja sebesar 44,5% dengan koefisien korelasi 0,667.



