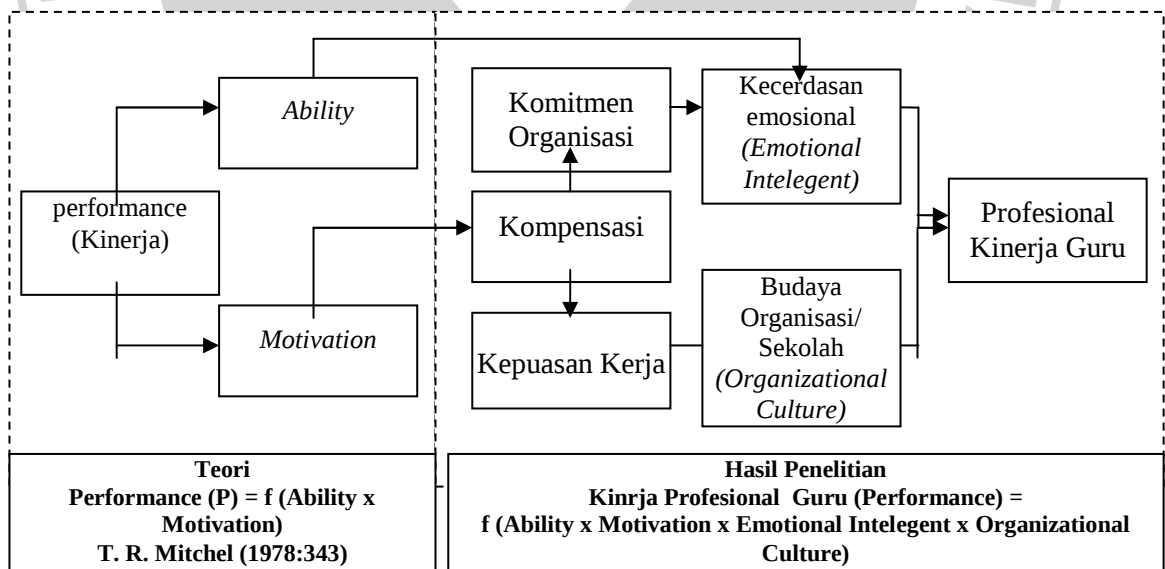


BAB V

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dapat dijelaskan model komparasi antara teori T. R. Mitchel (1978:343) bahwa, $\text{Performance (P)} = f(\text{Ability} \times \text{Motivation})$ dengan model hasil penelitian ini. Merujuk pada temuan penelitian menunjukkan bahwa, ada faktor lain yang perlu diperhitungkan terutama dalam upaya meningkatkan kinerja Profesional guru, yakni: Faktor Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelegent*) dan Budaya Organisasi/ Sekolah (*Organizational Culture*) sehingga untuk kinerja guru, performance dapat diformulasikan menjadi **Kinerja Profesional Guru (Performance) = f (Ability x Motivation x Emotional Intelegent x Organizational Culture)**. Model komparasi selanjutnya dapat dilihat pada gambar berikut: (Gambar 5.1)



Gambar 5.1
Komparasi Teori dan Hasil Penelitian
Peningkatan Kinerja Profesional Guru

Selanjutnya, secara rinci pembahasan hasil penelitian tentang kontribusi Komitmen organisasi, Kecerdasan Emosional, Budaya organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Profesional Guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Bekasi dikaji berdasarkan temuan penelitian dan kerangka konseptual yang terbagi ke dalam beberapa bagian berikut ini.

A. Komitmen Organisasi dan Kinerja Profesional Guru

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa, Komitmen Organisasi dengan mengoperasionalkan indikator: afektif, kontinuitas dan normatif Keterlibatan para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi dalam organisasi sekolahnya tergolong sangat baik. Dan Profesional Guru dengan mengoperasionalkan indikator: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional menunjukkan bahwa, aspek-aspek dari Profesional guru selalu dilakukan oleh para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji korelasi, hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong rendah atau komitmen organisasi hanya memberikan kontribusi sebesar 10,82%, terhadap Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi. Hal ini, mengindikasikan bahwa, pada tataran praktis masih banyak faktor yang mempengaruhi tingkat Profesional Guru seorang guru.

Namun demikian, pada tataran konseptual sebagaimana dijelaskan oleh beberapa pakar manajemen seperti Postner (1999:342) menyatakan bahwa, "...membuat dan menjaga orang lain tetap berkomitmen penting bagi pemimpin,

sebab komitmen kepada satu perilaku mempunyai implikasi bagi perilaku lainnya". Tindakan hari ini membawa kita ke masa depan. Komitmen memberikan pilihan kepada orang lain, menjadikan pilihan kelihatan, dan membuat orang sulit mundur dari pilihannya. Mc. Neil dan Sheely (1996:308-309) berpendapat:

...supaya seorang pemimpin punya wewenang untuk memimpin, dia memerlukan lebih dari sekedar nama jabatan yang terpasang di pintu kantornya. Dia harus mempunyai kepercayaan mereka yang mengikutinya. Semakin dipercaya diri anda semakin besar pula kepercayaan orang lain yang ditempatkan pada diri anda, dengan demikian memungkinkan diri anda memiliki hak istimewa mempengaruhi kehidupan mereka. Semakin kurang percaya diri anda, semakin kurang pula kepercayaan yang ditempatkan orang lain pada diri anda, dan makin cepat anda kehilangan kedudukan untuk mempengaruhinya.

Di dalam lingkungan sekolah, komitmen mengandung pengertian adanya kesadaran dari semua komunitas sekolah tentang sesuatu yang terbaik; berani mengambil keputusan untuk mencapainya; berjanji pada diri sendiri dan/atau secara bersama untuk melaksanakan keputusan; serta berani melaksanakan keputusan secara jujur dan sungguh-sungguh. Komitmen yang dimaksud di sini adalah komitmen untuk mutu, yang juga berarti komitmen mengembangkan pendidikan bermutu.

Oleh karena itu, komitmen harus ada pada pimpinan sekolah, terutama kepala sekolah. Tipologi kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi di era yang rentan terhadap perubahan ini antara lain dicirikan oleh

memiliki wawasan yang baik sehingga ia dapat mengetahui kebutuhan dan tantangan di masa mendatang. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu meyakinkan komunitas kerjanya bahwa cara untuk mempertahankan reputasi dan kualitas sekolah yang sarat dengan perubahan adalah dengan melakukan

revitalisasi, refungsionalisasi, dan redinamisasi visi, misi, dan program strategik sekolah.

kepala sekolah harus bersikap partisipatif, karena rancangan visi harus diyakini oleh semua komunitas sekolah, sehingga terbina apa yang dikenal sebagai *sense of ownership* terhadap visi tersebut

kepala sekolah harus dapat mensinergikan semua aktivitas yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya sehingga sekolah itu bergerak dengan arah yang pasti dan memfokuskan pada satu tujuan;

kepala sekolah dituntut untuk dapat melakukan *management of diversity*, artinya kepala sekolah yang baik harus dapat mengelola kebhineka-an. Hal ini berarti kepala sekolah harus menghayati dan menularkan komitmen dan hasrat besar akan peningkatan kualitas sekolahnya.

Komitmen adalah derajat kepedulian karyawan terhadap keberhasilan organisasi (Benkhoff, 1997: 3). Shaw, Delery & Abdulla (2003: 2) mendefinisikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi.

Newstrom & Davis (1996 : 260), mengatakan bahwa, komitmen organisasi -- yang lazim pula disebut loyalitas pegawai (*employee loyalty*) -- adalah suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi. Sedangkan menurut Bishop, Scott & Burroughs (2000 : 2) komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi.

Mayer & Allen (dalam Mowdey, Porter & Steers, 1982 : 2) mengidentifikasi tiga komponen komitmen organisasi, yakni: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuitas (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif mengacu kepada pelekatan emosi karyawan dan keterlibatannya dengan organisasi. Perspektif dari pendekatan ini menekankan kepada kaitan emosional dan sikap karyawan terhadap organisasi. Kemudian, komitmen kontinuitas mengacu kepada komitmen berdasarkan biaya dalam hubungannya dengan karyawan meninggalkan organisasi. Sementara itu komitmen normatif mengacu kepada perasaan tanggung jawab karyawan untuk tetap bersama dengan organisasi. Perasaan ini muncul disebabkan oleh proses sosialisasi awal dari lingkungan keluarga maupun budaya.

Didasari oleh pemikiran-pemikiran di atas, maka komitmen organisasi di kalangan para Guru SMA jelas merupakan bagian penting dalam menciptakan Profesional guru. Masalahnya, bagaimana membina dan memupuk komitmen organisasi di kalangan para Guru SMA, apabila melihat realitas kontribusi yang terjadi masih perlu ditingkatkan. Ada beberapa hal menarik dari hasil penelitian ini yang perlu mendapat perhatian, yakni:

- *Dari sisi Afektif*: perlu dipupuk rasa memiliki sekolah di kalangan para guru, rasa bangga terhadap sekolah dimana guru yang bersangkutan bertugas dan loyalitas terhadap sekolah.
- *Dari sisi Kontinuitas*: perlu ditanamkan di kalangan para guru ketaatan terhadap peraturan dan kepedulian terhadap ketertiban sekolah.

- *Dari sisi Normatif:* para guru perlu diyakinkan bahwa, sekolah dapat memberikan yang terbaik untuk masa depan dengan menciptakan suasana kerja di sekolah kondusif.

B. Kecerdasan Emosional dan Kinerja Profesional Guru

Kecerdasan emosional yang memiliki 5 indikator, yakni: mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, empati, memotivasi diri dan membina hubungan dengan orang lain. Berdasarkan berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa, kecerdasan emosional para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong sangat baik. Dan Profesional Guru dengan mengoperasikan indikator: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional menunjukkan bahwa, aspek-aspek dari Profesional guru selalu dilakukan oleh para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi.

Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi dapat diinterpretasikan tergolong sedang. Dan kontribusi Kecerdasan Emosional terhadap Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi adalah 30,69%,.

Pada tataran konseptual, ide mengenai kecerdasan emosional (*emotional intelligence - EI*) pertama kali diperkenalkan oleh Thorndike pada tahun 1920 dengan istilah *social intelligence* (kecerdasan sosial). EI seringkali digunakan secara bergantian dengan istilah *emotional literacy*, *emotional quotient*, *personal intelligence*, *social intelligence*, dan *interpersonal intelligence*.

Goleman (1995 : 57), mendefinisikan EI sebagai “*emotional intelligence is the ability to understand self emotion, manage emotion, motivate himself or*

herself, to recognize other people emotion and to make good relation between himself or herself with another.” Maknanya, kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan dalam berinteraksi dengan orang lain.

Kemudian Weisinger (1998 : 12) menyatakan bahwa *emotional intelligence is the intelligent use of emotions; you intentionally make your emotions work for you by using them to help guide your behavior and thinking in ways that enhance your results. Let's say you have an important presentation to give and your self awareness (a component of emotional intelligence), has pointed out to you that you're feeling extremely anxious.* Kecerdasan emosional adalah menggunakan emosi; dengan sengaja membuat emosi bekerja yang membantu untuk menuntun perilaku dan berfikir dalam cara-cara yang dapat mengembangkan hasil yang dapat dicapai. Seseorang yang memiliki keinginan untuk memberi dan kesadaran diri (sebuah komponen kecerdasan emosional), telah menunjukkan bahwa seseorang betul-betul memiliki perasaan yang sangat cemas.

Model-model EI dapat ditempatkan kedalam dua kategori umum, yaitu *ability* dan *mixed* (kepribadian). Model *ability* lebih mengacu kepada kecerdasan (*intelligence*) dalam pengertian yang tradisional, yaitu serangkaian kemampuan mental yang berhubungan dengan emosi dan pemrosesan informasi emosional, yang berkontribusi terhadap pemikiran logis dan kecerdasan secara umum. Sedangkan model *mixed* mengacu kepada definisi bahwa EI adalah suatu

kompetensi yang terkait dengan emosi, sifat-sifat kepribadian, dan disposisi (Van Rooy, D.L., & Viswesvaran, 2004 : 72).

Dalam konteks pendidikan, EI menjadi bagian yang perlu dikembangkan dengan dasar bahwa, jika secara profesional para guru telah dibekali oleh kemampuan atau ability dalam proses sertifikasi, maka hasil sertifikasi perlu didukung oleh kecerdasan emosional guru dalam menjalankan tugasnya. Sebab, kecerdasan emosional diyakini dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan hidup seseorang termasuk para guru. Cooper (1997 : 112) menyebutkan tujuh manfaat yang dapat dipetik dari kecerdasan emosional, yakni: pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, *teamwork* dan hubungan saling mempercayai, loyalitas konsumen, dan kreativitas dan inovasi.

Dengan dasar tersebut dan hasil penelitian ini, dimana dari berbagai unsur yang berkontribusi dengan Profesional guru, ternyata kecerdasan emosional memiliki posisi yang memberikan kontribusi paling besar. Dalam menjalankan Profesionalnya, seorang guru perlu:

- *Mengenal* *emosi diri* dalam arti mampu mengidentifikasi dan memahami perasaan diri sendiri;
- *Mengelola* *emosi diri* dengan mengendalikan pikiran, mengelola keinginan, mengendalikan pola perilaku, berusaha menjadi pemecah masalah dan menciptakan kondisi yang menyenangkan melalui humor terutama saat berhadapan dengan para siswanya;

- *Bersikap Empaty* atau berusaha memahami perasaan orang lain dan toleran terhadap kondisi siswa terutama bagi siswa yang mengalami masalah atau kesulitan dalam pembelajaran;
- *Memotivasi Diri*: dalam hal ini, seorang guru dituntut untuk dapat bersikap tenang terutama saat menghadapi permasalahan dengan Mengendalikan Dorongan Hati dan Keinginan yang bergejolak, bersikap Optimis dalam menghadapi kesulitan dan berusaha Bekerja dengan perasaan senang
- *Membina hubungan dengan orang lain*: Kemampuan ini merupakan kompetensi sosial seorang guru yang terwujud melalui perilaku Menolong Orang Lain dan Menjalin persahabatan.

C. Budaya organisasi dan Kinerja Profesional Guru

Budaya Organisasi memiliki 3 indikator, yakni: inovasi, orientasi hasil dan kendali lemah versus ketat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa, Budaya Organisasi para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong baik. Dan Profesional Guru dengan mengoperasikan indikator: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional menunjukkan bahwa, aspek-aspek dari Profesional guru selalu dilakukan oleh para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi.

Hubungan antara kedua Budaya Organisasi dengan Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong rendah. Adapun besarnya kontribusi Budaya Organisasi terhadap Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi adalah 15,44%,.

Secara teoritis, budaya organisasi didefinisikan oleh Schein (1995 : 12), sebagai “---- a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptaion and internal intregation that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar yang dipelajari bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi bagi anggota organisasi dan organisasi. Robbins (1996 : 294-295) menyebutkan beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Budaya dapat membedakan antara organisasi yang satu dan yang lain.
- b. Budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya.
- c. Budaya menumbuhkan komitmen bersama daripada individual.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sosial. Budaya dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi dan rasa seiya sekata dan senasib sepenanggungan para anggota.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi senantiasa hidup dinamis, mengikuti dinamika organisasi yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat berubah kapan saja. Dalam konteks perubahan itu, Menurut Robbins (1996 : 592), budaya organisasi dapat diubah dengan cara-cara:

- Jadikan perilaku manajemen puncak sebagai model;
- ciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan/keyakinan yang sesuai dengan budaya yang diinginkan;
- seleksi, promosikan dan support karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari;
- menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru; ubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru;
- gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal/tertulis; mengacak sub budaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas;
- dan tingkatkan kerjasama kelompok dengan konsensus dan partisipasi tumbuh rasa saling percaya.

Walaupun budaya organisasi dapat berubah, namun keberadannya dapat diukur. Baird, Kharrison & Reeve (2004 : 388) mengidentifikasi tiga dimensi untuk mengukur budaya organisasi, yaitu: inovasi, orientasi hasil (*outcome orientation*), dan kendali lemah versus ketat. Dua dimensi pertama dikembangkan oleh O'Reilly dkk dengan istilah profil budaya organisasi (*organizational culture profile/OCP*), sedangkan dimensi yang ketiga dikembangkan oleh Hofstede dkk

dengan istilah pengukuran budaya organisasi berbasis praktik (*practices-based measure of organizational culture*).

Inovasi adalah reseptifitas (penerimaan) dan adaptasi untuk berubah dan kemauan untuk bereksperimen. Dimensi kedua, orientasi hasil, mengacu kepada penekanan aksi dan hasil, mempunyai harapan akan kinerja yang optimal, dan kompetitif). Sedangkan dimensi ketiga, pengendalian ketat versus lemah mengarah kepada penekanan aktivitas pengendalian dan biaya.

Dalam menciptakan suasana kerja bermutu di sekolah, maka budaya organisasi perlu dikembangkan melalui:

- *Inovasi*: sekolah memberikan keleluasaan melakukan inovasi dengan dukungan manajemen dan apresiasi positif dari kepala sekolah terhadap sikap inovatif para guru yang mendukung pembelajaran.
- *Orientasi Hasil*: dalam konteks ini para guru dituntut untuk dapat berprestasi dengan memperlihatkan hasil kerja secara optimal dalam suatu iklim persaingan yang sehat.
- *Pengendalian kinerja guru (Kendali Lemah Versus Ketat)*: untuk dapat menciptakan pengendalian secara optimal, maka perlu memperhatikan dan mengakomodasi harapan-harapan para guru, menciptakan keadilan dalam memberlakukan peraturan, menjalankan pola pengawasan secara objektif dan melakukan evaluasi kinerja guru.

D. Kompensasi dan Kinerja Profesional Guru

Kompensasi dalam penelitian ini mengoperasionalkan 3 indikator, yakni: gaji, insentif dan tunjangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kompensasi yang

diterima para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong cukup baik. Dan Profesional Guru dengan mengoperasikan indikator: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional menunjukkan bahwa, aspek-aspek dari Profesional guru selalu dilakukan oleh para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi.

Hubungan antara Kompensasi dengan Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong sedang. Dan besarnya kontribusi Kompensasi terhadap Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi adalah 17,89%,.

Kajian konseptual memandang bahwa, kompensasi merupakan hal yang pokok dan penting dalam dunia kerja. Bagi individu (karyawan), kompensasi merupakan tumpuan dalam memenuhi kebutuhan hidup pada masa kini dan masa depan; sedangkan bagi organisasi, kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dominan bagi kinerja karyawan.

Menurut Dessler (1998 : 41), ada dua komponen kompensasi, yaitu: pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa,

Gaji: menurut Simamora (1995 : 427) mengemukakan bahwa imbalan atau gaji harus diberikan secara berkala atau periodik dan diusahakan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya. Selain itu, pemberian gaji juga perlu kejelasan penghitungan dan sosialisasi.

Insentif merupakan elemen balas jasa yang diberikan tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja karyawan. Berkenaan dengan pemberian insentif, menurut Kraizberg Tziner & Weisber (2002 : 384), ada empat tipe umum skema kompensasi insentif, yaitu:

- a. *Merit pay*; karyawan diberikan penghargaan atas tingkat kinerjanya yang lebih tinggi daripada tingkat yang sudah ditetapkan sebelumnya, yang ditentukan berdasarkan kuota kuantitatif atau teknik evaluasi karyawan.
- b. *Profit sharing*; suatu kesamaan atau ketidaksamaan porsi keuntungan perusahaan dibagikan kepada karyawan.
- c. *Gain sharing*; porsi penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya dibagikan kepada karyawan.
- d. *Stock option*; karyawan ditawarkan kesempatan untuk membeli saham perusahaan dengan harga tetap.

Tujuan tunjangan adalah membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang. Tunjangan dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis, antara lain:

- a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worked*); mencakup periode istirahat yang dibayar, periode makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu dalam memberikan suara (dalam pemilu), dan tugas untuk menjadi juri (dalam pengadilan) yang dibayar.

- b. Perlindungan terhadap bahaya (*hazard protection*), misalnya: penyakit, keadaan cedera, hutang, pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut, dan kematian.
- c. Pelayanan terhadap karyawan (*employee services*). Misalnya, perumahan, makanan, nasihat, rekreasi, dan sebagainya.
- d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payments*). Misalnya, kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan sosial, dan perawatan kesehatan.

Supaya kompensasi efektif untuk membangun komitmen organisasi yang berimplikasi pada optimalisasi kinerja karyawan, maka diperlukan konsep *pay-for-performance*. Beberapa tipe *pay-for-performance* yang paling sering diterapkan antara lain:

1. *Base pay*. *Base pay* merupakan uang kas dasar yang diterima untuk pekerjaan yang dilakukan, yang disesuaikan dengan keterampilan, pendidikan, pengalaman, atau atribut lain. *Base pay* dapat berbentuk per jam (*hourly*) atau gaji (dibayar mingguan, dua mingguan, bulanan, atau tahunan). *Base pay* dapat ditambah dengan insentif, pembayaran bonus *lump-sum*, atau bentuk ekstra kompensasi lainnya seperti lembur.
2. *Merit pay*. Pola *merit pay* memberikan penghargaan kerja setelah selesai. Secara rutin, merit meningkat berdasar pada level kinerja individu di tahun lalu. *Merit pay* dapat diberikan baik sebagai kenaikan gaji dasar atau sebagai pembayaran *lump-sum*.

3. Insentif. Seperti merit, insentif berdasar pada standar kinerja. Standar ini dapat didefinisikan sebagai tujuan penghematan biaya, standar kualitas, atau level produksi dibandingkan dengan yang lain. Akan tetapi insentif beda dengan merit dalam orientasi masa depan. Insentif ditekankan untuk menciptakan perilaku yang diinginkan. Orientasi waktu dapat berupa jangka pendek, jangka panjang, dan kombinasi keduanya.

Berdasarkan uraian di atas dan hasil penelitian ini, untuk mengoptimalkan profesionalisme guru beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam pemberian kompensasi bagi para guru, adalah:

- *Gaji*: gaji yang diterima pada guru seyogianya memberikan perasaan nyaman sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja. Untuk gaji guru yang dikelola di luar pemerintah (swasta) Penetapan gaji ditetapkan secara bersama dan dinaikan secara berkala.
- *Insentif*: Bagi para guru insentif merupakan tambahan penghasilan disamping gaji. Secara ideal pemberian insentif harus sesuai dengan harapan para guru dan konsisten.
- *Tunjangan*: Bagi para pegawai termasuk para guru, pemberian tunjangan yang sesuai akan mendorong semangat kerja, karena tunjangan merupakan bentuk jaminan kerja dimana seorang guru akan terbantu dan terlindungi kebutuhannya. Tunjangan dapat berbentuk tunjangan khusus dan tunjangan lain-lain yang tentunya sesuai dengan kebutuhan para guru.

E. Kepuasan Kerja dan Kinerja Profesional Guru

Kepuasan Kerja dalam penelitian ini mengoperasionalkan 6 indikator, yakni: Kondisi kerja yang mendukung, Rekan kerja yang mendukung, Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Kebijakan organisasi administratif, Supervisi (penyelia) dan Promosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepuasan kerja para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong cukup baik. Dan Profesional Guru dengan mengoperasionalkan indikator: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional menunjukkan bahwa, aspek-aspek dari Profesional guru selalu dilakukan oleh para Guru SMA Negeri di Kota Bekasi.

Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi tergolong rendah. Sedangkan besarnya kontribusi Kepuasan Kerja terhadap Profesional Guru SMA Negeri di Kota Bekasi adalah 15,37%,.

Secara teoritis, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Menurut Wexley dan Yukl (1996 : 129), kepuasan kerja terkait dengan cara seorang pekerja merasakannya pekerjaannya. Dan kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan pegawai; sehingga kepuasan merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Paling tidak ada lima hal yang memengaruhi kepuasan kerja, yakni: 1) Kerja yang secara mental menantang, 2)

Ganjaran yang pantas, 3) Kondisi kerja yang mendukung, 4) Rekan kerja yang mendukung, dan 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kemudian menurut Schermerhorn (1995 : 45), ada lima aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- b. Penyelia (*Supervision*). Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.
- c. Teman sekerja (*Workers*); merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*Promotion*); merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- e. Gaji/Upah (*Pay*); merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Bagi Megginson, Banfield, dan Matthews (2001 : 88), kepuasan individual dipengaruhi oleh tujuan utama, pendelegasian, program kerja, diklat bagi pemula, fasilitas, umpan balik, pemantauan, pengembangan, penilaian, kompensasi/imbalance dan rencana kerja individu. Sedangkan faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan sendiri, misalnya kondisi kerja yang buruk, pekerjaan yang monoton, hubungan antar

manusia yang tidak serasi, tidak adanya pengakuan prestasi kerja dan tidak diperlakukan adil oleh pimpinan.

Merujuk pada uraian kepuasan kerja di atas dan hasil penelitian ini, dalam menciptakan kepuasan kerja di kalangan para guru beberapa hal yang perlu mendapat perhatian adalah:

- *Kondisi kerja yang mendukung*: sekolah, baik dari pimpinan maupun rekan sejawat memberikan apresiasi positif kreatifitas dimana para guru memiliki keleluasaan mengembangkan potensi diri dan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya
- *Rekan kerja yang mendukung*: tercipta kepedulian diantara para guru dan rasa bangga terhadap para guru yang memiliki prestasi, baik di dalam maupun di luar sekolah.
- *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan*: Di lingkungan sekolah harus tercipta kondisi dimana para guru merasa cocok dengan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya atau memiliki kesesuaian dengan karakter dirinya.
- *Kebijakan organisasi administratif*: kebijakan sekolah baik yang bersifat teknis maupun administratif harus menjadi arah bagi para guru dalam menjalankan tugasnya.
- *Supervisi (penyelia)*: dalam hal ini supervisi yang dilakukan kepala sekolah merupakan hal penting dimana seorang kepala sekolah seyogianya dapat memberikan apresiasi positif atas hasil kerja guru dengan memberikan dukungan dan pembinaan terhadap para guru.

- *Promosi*: kegiatan ini merupakan bagian dalam penataan pegawai atau guru yang menuntut kemampuan dalam memetakan potensi guru, sehingga perlu diterapkan azas keadilan dalam proses dan kesesuaian antara potensi yang ada dengan kebutuhan agar para guru yang dipromosikan dapat berfungsi dan berperan dalam mewujudkan visi pendidikan, yakni menciptakan pendidikan bermutu.

F. Model Pengembangan Kinerja Profesional Guru Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan

Profesional Guru dalam konteks pembahasan ini, didasari oleh Permendiknas No. 17 Tahun 2007 dimana Profesional seorang guru diukur oleh standar kompetensi yang dikuasai dan diterapkan dalam tugasnya menjalankan pembelajaran di kelas. Standar kompetensi yang dimaksud adalah:

1. *Kompetensi Pedagogik* terdiri dari: 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual; 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu; 4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik; 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran; 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki; 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik; 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; 9)

Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran; dan 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

2. *Kompetensi Kepribadian* terdiri dari: 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia; 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; dan 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru
3. *Kompetensi Sosial* terdiri dari: 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi; 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat; 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya; dan 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.
4. *Kompetensi Profesional* terdiri dari: 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu; 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; 4) Mengembangkan

keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif;

5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Pada saat ini, program untuk meningkatkan Profesional guru sedang gencar dilaksanakan oleh pemerintah, salah satunya melalui program sertifikasi guru, dimana paling tidak terdapat sekitar 2,3 juta guru binaan Depdiknas (data dari Ditjen PMPTK). Penyelenggaraan sertifikasi guru ini didasarkan pada:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Sertifikasi guru bertujuan untuk (1) menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, (2) peningkatan proses dan mutu hasil pendidikan, dan (3) peningkatan profesionalitas guru. Adapun manfaat sertifikasi guru dapat dirinci sebagai berikut.

- a. Melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru.
- b. Melindungi masyarakat dari praktik-praktik pendidikan yang tidak berkualitas dan tidak profesional.

- c. Menjaga lembaga penyelenggara pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dari keinginan internal dan tekanan eksternal yang menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang berlaku.
- d. Meningkatkan kesejahteraan guru.

Sertifikasi guru bagi calon guru dan guru yang sudah mengajar dilaksanakan melalui mekanisme yang berbeda didasarkan atas penghargaan terhadap pengalaman kerja guru.

1. Guru Prajabatan (Calon Guru)

Sertifikasi guru bagi calon guru dilakukan melalui pendidikan profesi yang diakhiri dengan uji kompetensi. Uji kompetensi melalui ujian tertulis dan ujian kinerja sesuai standar kompetensi.

2. Guru Dalam Jabatan

Bagi guru dalam jabatan yang telah memiliki kualifikasi akademik S1/D-IV dapat langsung mengikuti uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidik. Uji kompetensi dilakukan dalam bentuk penilaian portofolio berdasarkan standar penilaian yang ditetapkan pemerintah. Penilaian portofolio merupakan pengakuan atas pengalaman profesional guru dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang mendeskripsikan:

- a. kualifikasi akademik,
- b. pendidikan dan pelatihan,
- c. pengalaman mengajar,
- d. hasil karya perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran,
- e. penilaian dari atasan dan pengawas,

- f. prestasi akademik,
- g. karya pengembangan profesi
- h. keikutsertaan dalam forum ilmiah,
- i. Pengalaman organisasi di bidang pendidikan dan sosial,
- j. Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan.

Guru yang belum memenuhi standar penilaian portofolio akan diberikan pendidikan dan pelatihan profesi guru yang diakhiri dengan uji kompetensi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi atau lembaga lain yang ditetapkan oleh pemerintah. Bagi guru yang lulus uji kompetensi mendapat sertifikat pendidik. Bagi guru yang gagal uji kompetensi diberi kesempatan untuk mengulang hanya untuk bagian yang belum dikuasainya. Guru yang telah memiliki sertifikat pendidik berhak atas tunjangan profesi sebesar satu kali gaji pokoknya.

Pelaksanaan program sertifikasi merupakan keharusan, karena hal ini merupakan amanat Undang-Undang. Namun mengingat keterbatasan yang ada, program sertifikasi dilaksanakan secara bertahap. Saat ini kita mempunyai guru sebanyak 2.306.015 orang, secara bertahap akan disertifikasi dan diharapkan tuntas pada tahun 2015.

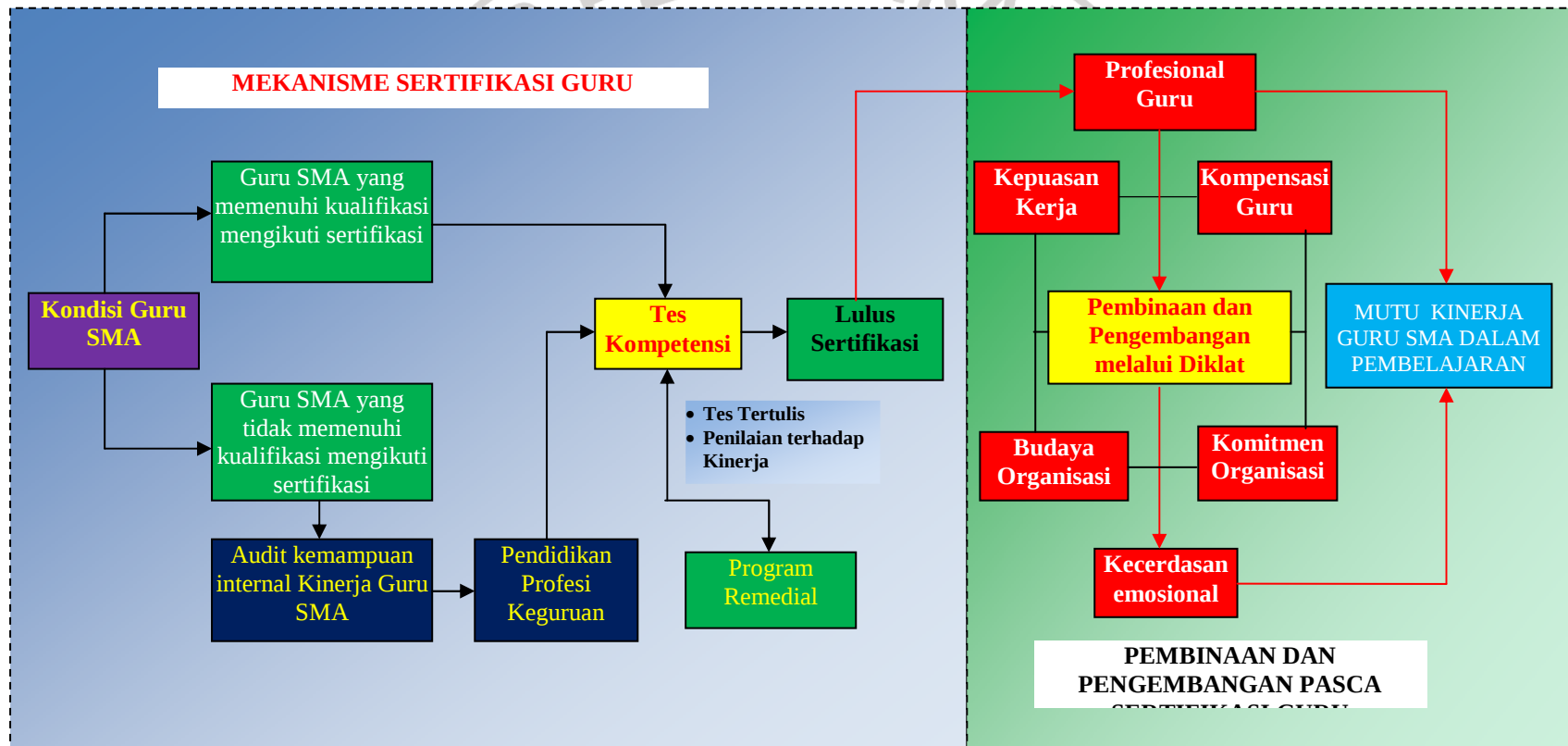
Pelaksanaan sertifikasi guru merupakan komitmen pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, untuk mengimplementasikan amanat Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Keberhasilan pelaksanaan sertifikasi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara nasional, juga menjadi harapan nyata bagi pembangunan pendidikan, dan

pembangunan guru yang profesional menuju pembangunan “Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif”.

Keberhasilan pelaksanaan sertifikasi guru sangat bergantung pada pemahaman, kesadaran, keterlibatan dan upaya sungguh-sungguh dari segenap unsur pelaksana program. Untuk itu sangat diharapkan keterlibatan secara langsung dan sungguh-sungguh dari unsur pelaksana program terutama Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Propinsi dalam mengimplementasikan sertifikasi guru.

Optimalisasi Profesional guru dari hasil program sertifikasi tentunya, tidak berhenti sampai seorang guru mendapatkan sertifikat profesi. Ada sisi lain yang secara teoritis perlu mendapat perhatian pasca sertifikasi, yakni kecerdasan emosional (Emosional Intelligen/EI). Dalam Model EI, Profesional dapat diberdayakan secara optimal manakala *ability* dan *mixed* (kepribadian) dipadukan. Model *ability* yang dihasilkan dari program sertifikasi mengacu kepada kecerdasan (*intelligence*). Sedangkan model *mixed* mengacu kepada definisi bahwa EI adalah suatu kompetensi yang terkait dengan emosi, sifat-sifat kepribadian, dan disposisi (Van Rooy, D.L., & Viswesvaran, 2004 : 72).

Dalam konteks inilah, Model Ideal Pengembangan Profesional Guru Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pembelajaran terutama di SMA perlu ditindak lanjuti dengan pembinaan terhadap guru pasca sertifikasi untuk mengembangkan EI dengan memupuk unsur: komitmen organisasi/sekolah, budaya organisasi/sekolah, kompensasi profesi guru dan kepuasan kerja. (lihat Gambar 5.2)



Gambar 5.2
Model Ideal Pengembangan Profesional Guru
Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pembelajaran di SMA