**BAB. II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

 Pada bagian ini penulis akan membahas mengenai manajemen dan manajemen sumber daya manusia (MSDM), sebagai induk dari teori-teori yang digunakan sebagai variabel penelitian.

**2.1.1 Manajemen**

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2008: 9) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Salidi Samsudin (2006: 18) mengutip pendapat G. R. Terry mengemukakan pengertian sebagai berikut:

*“Management is a distist process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.*

“Manajemen adalah suatu proses yang khas, terdiri atas tindakan penrencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan, sserta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Menurut Marry Parker Foolet dalam Wibowo (2007: 9) menyatakan bahwa manajemen adalah seni untuk mendapatkan segala sesuatu melalui orang lain (*management is the art of getting thingsdone through people*).

Dari definisi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan cara mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

 Adapun fungsi manajemen terdiri atas:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Pengorganisasian (*organizing and Staffing*) adalah kegiatan mengkoordinir sumber daya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif.
3. Pengarahan (*Leading*) adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
4. Pengendalian (*Contolling*) bertujuan untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai rencana.

**2.1.2 Manajemen Pendidikan**

 Dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan tersebut kemudian diterapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang meliputi perencanaan program sekolah (visi, misi, tujuan dan rencana kerja sekolah), pelaksanaan rencana kerja (pedoman dan struktur organisasi sekolah), pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah atau madrasah, sistem informasi manajemen dan penilaian atau penilaian khusus.

 Menurut Mulyani A. Nurhadi dalam Haryanto (2012: 2) Manajemen Pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabug dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

 **Menurut Biro Perencanaan Depdikbud**, (1993:4) dalam Kumpulan ilmu (2012: 1).

Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan.

Menurut Usman dalam Willis K. (2011: 1) manajemen pendidikan dapat didefiniskan sebagai:

1. Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
2. Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
3. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

 Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan semua sumber personil dan materil dalam dunia pendidikan guna tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

**2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Husen Umar (2008: 3) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerjadengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

 Rivai dan Sagala (2010: 75) menjelaskan bahwa “ manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan maupun institusi.” Menurut Rivai dan Sagala (2010: 75)

“ Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam organisasi baik perusahaan maupun institusi apapun dalam bentuk dan tujuan organisasi, karena organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya juga dikelola oleh manusia. Sehingga manusia merupakan factor strategis dalam semua kegiatan perusahaan atau organisasi.”

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Fisher et.al dalam Kumpulan ilmu (2012: 1) mendefinisikan : *Human Resources Management (HRM) involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization.* (MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka jelas bahwa manusia merupakan unsur yang terpenting dalam setiap organisasi, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta kemampuannya dalam menghadapi berbagai tantangan sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumnber daya manusia dengan tepat. Selain itu manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas kerja, karena peranan serta fungsi Sumber Daya Manusia dapat menentukan keberhasilan organisasi atau sebuah instansi.

**2.1.4 *Learning Organization* (Organisasi pembelajaran)**

**2.1.4.1 Pengertian *Learning Organization* (Organisasi pembelajaran)**

 *Learning Organization* (Organisasi pembelajaran) dapat dimaknai sebagai suatu organisasi yang terus berupaya mengembangkan kemampuan dan kapabilitas pada lingkungan yang berubah (Robbins, 2008: 8).

 *Learning Organization* (Organisasi pembelajaran) menurut Wahyudi (2009: 10) adalah “organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah”.

 Menurut Peter M. Senge dalam Ferry Roen (2012: 1) [Organisasi pembelajaran](http://perilakuorganisasi.com/teori-organisasi-pembelajar-organisational-learning-theory.html) adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh.

Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajaran merupakan lingkungan yang kondusif bagi aktivitas kepemimpinan visioner, karena dapat tercipta iklim kerjasama yang sinergi antara sub sistem dalam organisasi sehingga anggota organisasi memiliki komitmen, integritas, dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Dengan melihat kenyataan lingkungan organisai yang terus menerus mengalami perubahan, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi dari luar, akan tetapi mampu membawa organisasi sebagai referensi institusi lainnya. Sehingga untuk mewujudkan organisasi yang efektif dan kompetitif, keberadaan visi dan misi sangat penting bagi organisasi.

 Model *Learning Organization* merupakan pendekatan yang relatif baru, kompleks dan terus menerus berkembang dalam aspek pemikiran dan pemahaman terhadap organisasi.

 Organisasi pembelajaran menunjukan sikap dan perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok di dalam organisasi, dengan organisasi pembelajaran diharapkan akan menghasilkan (1) Peningkatan nilai pada anggota organisasi melalui hasil yang baru atau dikembangkan. (2) Pengembangan usaha baru. (3) Pengurangan kesalahan, kegagalan, pemborosan dan biaya-biaya yang dikeluarkan. (4) Peningkatan kepekaan dan kesigapan serta kinerja yang merata dan stabil. (5) Peningkatan produktivitas dan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi. (6) Peningkatan kinerja anggota organisasi dalam melaksanakan tanggung jawab dan pelayanan terhadap masyarakat sebagai warga negara yang baik.

 Dengan demikian, organisasi pembelajaran dapat dilihat sebagai pemberdayaan individu maupun kelompok agar secara sadar meningkatkan pengetahuan secara berkelanjutan, menjalankan strategi inovasi, komit terhadap tugas dan tujuan organisasi.

**2.1.4.2 Karakteristik *Learning Organization* (Organisasi pembelajaran)**

 Setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda tergantung jenis, struktur, visi dan misi yang dianut organisasi yang bersangkutan. Demikian pula organisasi pembelajaran, mempunyai karakteristik spesifik dan dapat dibedakan dengan organisasi lainnya.

 Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins, S. P. Dalam wahyudi (2009: 15) bahwa organisasi pembelajaran (learning organization) mempunyai karakteristik dasar yaitu sebagai berikut:

1. Anggota organisasi mengesampingkan cara berfikir lama.
2. Belajar cara kerja organisasi.
3. Menyusun perencanaan, visi yang dapat disepakatidan difahami semua anggota.
4. Bersinergi untuk melakukan aksi dalam rangka pencapaian visi organisasi.

Dharma, S. Dalam Wahyudi (2009: 15) bahwa organisasi pebelajar mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Menyambut baik perubahan-perubahan di dalam organisasi.
2. Menciptakan pengetahuan baru berdasarkan informasi yang objektif, subjektif dan simbol-simbol.
3. Memandang ketidak pastian sebagai kesempatan untuk berkembang dan tantangan.
4. Merangsang dan mendorong akuntabilitas sumber daya manusia yang berada pada tingkat organisasi yang paling rendah.
5. Mendorong para manajer untuk bertindak sebagai *coach,* mentors, dan memfasilitasi proses belajar.
6. Memiliki budaya umpan balik dan keterbukaan.
7. Memiliki pandangan dan sistem holistik terhadap organisasidan sistemnya termasuk proses dan keterkaitan diantaranya.
8. Memiliki kesamaan visi, misi, dan nilai-nilai diantara sesama anggota organisasi.

Selanjutnya Schein dan Senge, dalam Argyris C. Yang dikutip Wahyudi (2009: 17) mendekripsikan tipe organisasi pembelajaran, yaitu sebagai berikut:

1. *Information system that provide fast, feedback on the performance of the organization as a whole and of is various components*
2. *Flat, decentralized organizational structures*
3. *Mechanism for surfacing and criticing implicit organizational theories of action, cutivating systematic program of esperimental inquiry*
4. *Measures of arganizational performance*
5. *System of incentives aimed at promoting organizational learning, and*
6. *Ideologies associated with such measures, such as total quality, continous learning, exellence, opennes, and boundary-crossing.*

 Sebuah organisasi tak akan pernah bisa banyak melakukan pembelajaran hingga dia menciptakan sebuah lingkungan yang para individunya bisa belajar. Meskipun setiap individu dapat melakukan semua hal di atas, tidak otomatis suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar. Perlu dipastikan bahwa tindakan-tindakan tidak dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan. Tindakan-tindakan tersebut harus ditanamkan, sehingga menjadi cara kerja sehari-hari yang rutin dan normal. Strategi pembelajaran bukan sekedar strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam organisasi pembelajar, pembelajaran menjadi inti dari semua bagian operasi, cara berperilaku dan sistem. Mampu melakukan transformasi dan berubah secara radikal adalah sama dengan perbaikan yang berkelanjutan.

 Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari organisasi pembelajaran adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

**2.1.4.3 Pentingnya Organisasi Pembelajaran**

 Organisasi pembelajaran dengan *five dicipline* akan menciptakan suatu kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut sempurna. Suatu organisasi pembelajaran tentunya tidak lepas dari sumber daya manusia, maka peran manajemen dalam hal ini sangat penting karena suatu organisasi tidak akan berhasil dengan sempurna tanpa manajemen untuk menata SDM yang memiliki 5 (lima) disiplin tersebut. Strategi pengembangan manajemen yang diharapkan untuk pengembangan organisasi pembelajaran dengan lima disiplin tentunya dilihat dari pergerakan atau realisasi kinerja organisasi tersebut, apakah sesuai dengan kebijakan yang diimplementasikan, peran kepemimpinan yang diharapkan, dukungan sumber daya yang ada, iklim kerja yang kondusif, dan manajemen mutu proses yang kesemuanya didasari oleh komitmen yang tinggi oleh semua SDM yang berada dalam organisasi tersebut.

 Perlunya strategi pengembangan manajemen diklat dilihat dari organisasi pembelajaran adalah: (1) dapat mengantisipasi, mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, (2) terhindar dari berulangnya kesalahan yang sama, (3) dapat mempertahankan kearifan dan pengetahuan-pengetahuan yang kritis dan kreatif.

 Berdasarkan landasan teori manajemen, sumber daya manusia, dan *learning organization* atau organisasi pembelajaran dan kelompok kerja guru (KKG), merupakan program yang perlu dikembangkan secara komprehensif dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi dan kinerjanya.

**2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Learning Organization***

* 1. **Berfikir Sistemik (*System Thinking*)**

Senge dalam Tjakraatmadja dan Lantu (2006: 155) mengatakan bahwa “Disiplin berfikir sistemik merupakan keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berfikir integratif, keterampilan untuk berfikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif”.

Widodo (2007: 48) menjelaskan bahwa “Berfikir sistemik merupakan kerangka konseptual yang membantu anggota organisasi untuk melihat suatu hal dengan cara menyeluruh sehingga penekanannya lebih fokus kepada kerangka pikir yang saling berkaitan”.

Widodo menekankan bahwa berfikir sistemik menuntut anggota organisasi untuk melihat suatu fenomena atau masalah sebagai suatu pola keseluruhan secara lebih jelas. Sehinng berfikir sistemik disebut dengan disiplin untuk melihat secara keseluruhan.

Lebih lanjut Widodo (2007: 48) mengatakan bahwa “Berfikir sistemik juga merupakan paradigma yang memberikan penekanan pada suatu pola perubahan (*pattern of change*) sehingga cara pandang manusia bukan berarti pada cara pikir yang statis, melainkan kepada cara pikir yang dinamis dan sistemis”.

 Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerjasama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergik. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergik ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain, dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Seringkali dalam organisasi orang hanya memahami apa yang dia kerjakan dan tidak memahami dampak dari pekerjaan dia pada unit lainnya. Selain itu seringkali timbul fanatisme seakan-akan hanya unit dia sendiri yang penting perannya dalam organisasi dan unit lainnya tidak berperan sama sekali. Fenomena ini disebut dengan ego-sektoral. Kerugian akan sangat sering terjadi akibat ketidakmampuan untuk bersinergi satu dengan lainnya. Pemborosan biaya, tenaga dan waktu. Terlepas dari adanya perasaan bahwa unit diri sendiri adalah unit yang paling penting, tidak adanya pemikiran sistemik ini akan membuat anggota perusahaan tidak memahami konteks keseluruhan dari organisasi. Kini semakin banyak organisasi yang mengandalkan pada struktur tanpa batas *(borderless organization)*, atau kalaupun masih menggunakan struktur organisasi berbasis fungsi, kini fungsi-fungsi yang terkait dengan proses yang sama dibuat saling melintas batas fungsi. Organisasi yang demikian disebut organisasi lintas fungsi atau cross-functional organization. Organisasi yang demikian ini akan membuat proses pembelajaran lebih cepat karena masing-masing orang dari fungsi yang berbeda akan berbagi pengetahuan dan pengalamannya.

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Mampu berfikir secara komprehensif
2. Mampu berfikir secara sistemik
	1. **Model Mental (*Mental Models*)**

Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 8) “Model mental merupakan asumsi yang sangat melekat, yang berpengaruh pada bagaimana orang memahami dunia dan mengambil tindakan”. Widodo (2007: 45) mengatakan bahwa “Model mental merupakan disiplin belajar yang terus menerus melakukan perenungan, pengklarifikasian, dan perbaikan atas gambaran-gambaran internal seseorang”. Selain itu menurut Tjakraatmaja dan Lantu (2006: 154) menganggap bahwa “Dalam organisasi pembelajaran model mental diperlukan dalam merumuskan asumsi dan nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai landasan cara berfikir maupun cara memandang berbagai permasalahan dalam organisasi”.

Respon manusia terhadap situasi yang terjadi di lingkungannya sangat dipengaruhi oleh asumsi dan kebiasaan yang selama ini berlaku. Di dalam organisasi, berlaku pula kesimpulan yang diambil mengenai *’how things work’* di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan mental model, yang dapat terjadi tidak hanya pada level individual tetapi juga kelompok dan organisasi. Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat. Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan. Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Terbuka terhadap perubahan
2. Berkepribadian luwes dan berpandangan luas
3. Berani mengambil keputusan
4. Menghargai kreatifitas orang lain
5. Mampu memotivasi diri
	1. **Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)**

Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 136) “Keahlian pribadi merupakan disiplin dalam pertumbuhan dan belajar personal”. Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 137) mengatakan bahwa “Orang dengan keahlian pribadi yang tinggi akan secara terus menerus memperluas kemampuan mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang benar-benar mereka harapkan”.

Lebih lanjut menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 138) bahwa “Orang dengan keahlian pribadi yang tinggi memiliki beberapa karakteristik dasar yaitu mereka memiliki suatu perasaan khusus akan tujuan yang terletak di belakang visi dan tujuan-tujuan mereka”. Sehingga menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 139) bahwa “Orang dengan keahlian pribadi yang tinggi lebih memiliki komitmen, lebih berinisiatif, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih luas dan lebih mendalam terhadap pekerjaan mereka”.

Oleh karena itu rang yang mempunyai *personal mastery* tinggi secara terus menerus akan memperluas kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dengan demikian *personal mastery* merupakan suatu disiplin pribadi yang terus menerus mengklarifikasi dan memperdalam misi dengan melihat realitas secara obyektif.

Organisasi pembelajar memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik (tenaga otot) ke paradigma yang berbasis pengetahuan (tenaga otak). Selain itu kecepatan perubahan tipe pekerjaan, telah menyebabkan banyak pekerjaan yang tidak diperlukan lagi oleh organisasi karena digantikan oleh tipe pekerjaan baru, atau digantikan oleh pekerjaan yang menuntut penggunaan teknologi. Bilamana pekerja tidak mau belajar hal baru, maka dia akan kehilangan pekerjaan. Selain itu banyak pekerjaan yang ditambahkan pada satu pekerjaan *(job-enlargement)*, atau *job rotation* (mutasi karyawan) agar memudahkan karyawan untuk memahami kegiatan di unit kerja yang lain demi terwujudnya sinergi. Oleh karena itu karyawan harus belajar hal-hal baru.

Untuk memenuhi persyaratan perubahan dunia kerja ini semua pekerja di sebuahorganisasi harus memiliki kemauan dan kebiasaan untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan terus belajar. Kompetensi dirinya bukan semata-mata di bidang pengetahuan, tetapi kemampuan berinteraksi dengan orang lain, menyelesaikan konflik, dan saling mengapresiasi pekerjaan orang lain. Organisasi lintas fungsi seperti yangtelah dibicarakan di atas akan mempercepat proses pembelajaran individu di dalam organisasi.

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi
2. Bersikap obyektif dan kritis
3. Stabilitas emosi dan sosial stabil
	1. **Belajar Dalam Tim (*Team Learning*)**

 Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 235) “Pembelajaran tim merupakan proses penyerahan dan pengembangan kapasitas sebuah tim untuk menciptakan hasil yang mana anggota organisasinya benar-benar inginkan”.

Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 9) mengatakan bahwa “Ketika tim benar-benar belajar, mereka tidak hanya menghasilkan hasil yang hebat tetapi anggota organisasinya secara individu juga tumbuh lebih cepat dibanding dengan bentuk pembelajaran lainnya”.

Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 236) mengatakan bahwa “Disiplin pembelajaran tim melibatkan penguasaan praktek dari dialog dan diskusi”. Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 10) “Dialog memungkinkan suatu kelompok menemukan suatu pandangan yang tidak dapat dicapai secara individual”.

Menurut Widodo (2007: 73) “Pada dasarnya tim pembelajaran merupakan proses peningkatan kapasitas tim sehingga terciptanya hasil-hasil perwujudan dari keinginan dan kerjasa tim”.

Setiap organisasi berbasis team, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan team ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan lainnya . Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu team, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Oleh karena itu semangat belajar dalam team, cerita sukses atau gagal suatu team harus disampaikan pada team yang lainnya. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Mampu membangun visi dan tujuan
2. Berkomunikasi secara terbuka
3. Mampu menyelesaikan konflik
4. Memiliki metode kerja yang tepat
5. Mampu memimpin
6. Mampu memotivasi pengembangan individu
7. Membina hubungan baik dengan kelompok lain
	1. **Membangun Visi Bersama (*Building Shared Vision*)**

 Visi merupakan suatu citra/ gambaran/ kondisi masa depan yang diinginkan dan akan memberi bentuk dan arah masa depan organisasi, serta mampu membantu organisasi dalam menetapkan tujuannya.

 Menurut Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 210) mengatakan “Visi bersama muncul dari visi pribadi anggota organisasi, sehingga dalam membangun visi bersama, organisasi secara terus menerus mendorong para anggotanya untuk membentuk visi pribadi mereka”.

 Senge alih bahasa Nunuk Adiarni (1995: 210) mengatakan bahwa “Dalam kenyataannya visi pribadi seseorang biasanya termasuk juga dimensi yang menyangkut keluarga, organisasi, masyarakat, dan bahkan dunia”. Menurut Senge alih bahasa Nunuk Ardiarni (1995:211) juga mengatakan bahwa “ Ketika anggota organisasi saling membagi suatu visi bagi sebuah organisasi, tiap orang melihat gambarannya sendiri mengenai organisasi dalam cara yang paling baik”. Widodo (2007:69) mengatakan bahwa “Visi bersama dibangun dari visi-visi pribadi anggota organisasi mengenai gambaran masa depan yang ingin dicapai, yang kemudian diyakini dan disepakati sebagai visi milik bersama ”.

 Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organsasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi. Jadi jelas bahwa visi bersama merupakan komitmen yang disepakati setiap anggota pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Mampu menginspirasi orang lain
2. Memiliki komitmen yang tinggi
3. Respon terhadap pembaharuan

**2.1.5 Iklim Sekolah**

**2.1.5.1 Pengertian Iklim Sekolah**

 Menurut Hoy and Miskel dalam Masaong Kadim (2011: 181) Iklim sekolah merupakan seperangkat karakteristik suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah lain dan karakteristik itu akan mempengaruhi perilaku guru, staf, siswa dan stakeholder lainnya yang ada pada sekolah tersebut.

 Sergiovanni dan Startt dalam Mutaminah (2011: 1) yang menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada, yang menggambarkan ciri-ciri psikologis dari suatu sekolah tertentu, yang membedakan suatu sekolah dari sekolah yang lain, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan prasaan psikologis yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu.

 Litwin dan Stringer dalam Wahyu Mirza (2011: 1) menjelaskan iklim sekolah didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli sebagai hasil dari persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah, dan faktor lingkungan penting lainnya yang memepengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang berada pada sekolah tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai iklim organisasi sebagaimana dikemukakan terdahulu, dapat disimpulkan iklim sekolah merupakan persepsi kolektif terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah dan iklim sekolah mempunyai peranan penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif.

**2.1.5.2 Pentingnya Iklim Sekolah**

Menciptakan iklim sekolah yang positif merupakan aspek penting dari upaya perbaikan sekolah. Ini mendorong kolaborasi antara sekolah, guru, dan karyawan untuk memotivasi siswa untuk bekerja sama. Upaya yang harus dilakukan lebih dari sebuah kata kunci: bentuk iklim pada sebuah sekolah, tetapi harus mampu menginformasikan pengalaman sehari-hari bagi siswa, pendidik, staf, administrator, dan orang tua. Pengertian iklim sekolah mengacu pada lingkungan sosial sekolah, lingkungan fisik, dan lingkungan akademik. Pertanyaan pokoknya adalah bagaimana membuat orang merasa aman, menyambut dan terhubung, kemudian peduli dengan upaya peningkatan iklim sekolah.

Sangat penting siswa datang ke sekolah merasa nyaman dan mampu belajar, dan pendidik merasa dihormati dan mampu melakukan pekerjaan mereka. Ketika siswa tahu bahwasanya guru tidak hanya peduli tentang keberhasilan akademis, tetapi juga tentang kesejahteraan pribadi. Siswa akan mendapatkan rasa yang lebih tinggi dari harga diri dan percaya diri. Ketika seorang guru merasa seperti kontributor berharga bagi tim, ia akan bersemangat untuk melakukan upaya terbaik.

Iklim sekolah dapat mempengaruhi banyak orang di sekolah. Iklim sekolah di perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif, mendukung, dan budaya sadar iklim sekolah signifikan dapat membentuk kesuksesan siswa perkotaan dalam memperoleh gelar akademik. Para peneliti juga menemukan bahwa iklim sekolah yang positif memberikan perlindungan bagi anak dengan lingkungan belajar yang mendukung serta mencegah perilaku antisocial.

Hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku maladaptive. Iklim sekolah yang positif berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja bagi personil sekolah. Iklim sekolah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana sekolah yang sehat dan positif.

Interaksi dari berbagai sekolah dan faktor iklim kelas dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas sekolah untuk mengajar dan belajar dengan optimal. Iklim sekolah, termasuk “kepercayaan, menghormati, saling mengerti kewajiban, dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik ,’hubungan antar peserta didik, serta’ prestasi akademis dan kemajuan sekolah secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya, untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademis.

**2.1.5.3 Jenis-Jenis Iklim Sekolah**

  Iklim sekolah yang satu dengan iklim sekolah yang lain berbeda-beda.Banyak faktor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim sekolah tersebut,dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah. Halpin dan Don B. Croft dalam Retno Mutamimah (2006: 37) mengemukakan bahwa iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Iklim Terbuka

Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

1. Iklim Bebas

Melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukanpengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhikepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya sajakadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud di sini adalah kepuasanyang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.

1. Iklim Terkontrol

Bercirikan “impersonal” dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidak wajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.

1. Iklim yang Familier

Adalah suatu iklim ysng terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol.Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka,namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosialyang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yangsedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

1. Iklim Keayahan

Organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaaatkannya untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerjamaupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah

1. Iklim tertutup

Para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh.Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah, karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur.

**2.1.5.4 Karakteristik Iklim Sekolah**

 Menurut Campbel, Dunnete, lawler & Weick dalam Masaong Kadim dan Arfan (2011: 182) Karakteristik iklim sekolah dapat dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Kesesuaian: Berkaitan erat dengan perasaan yang ada terhadap tuntutan dari luar sekolah, persepsi tentang banyaknya peraturan, prosedur, kebijakan dan pelaksanaan tugas.
2. Tanggung jawab: Mencakup pemberian tanggung jawabuntuk mencapai tujuan sekolah, pembuatan keputusan dalam menyelesaikan masalah.
3. Standar: Meliputi pada penekanan kualitas/ prestasi dan hasil yang lebih baik.
4. Penghargaan: Merasa diakui dan dihargai karena semangat kerjanya yang tinggi, dikritik atau dihukum, pada saat melakukan kesalahan.
5. Kejelasan struktur sekolah: Diorganisir dengan baik, tujuan dirumuskan secara jelas dan tidak membingungkan.
6. Kehangatan dan dukungan: Meliputi saling percaya dan saling dukung.
7. Kepemimpinan: Keinginan guru dan staf untuk menerima pengaruh dan pengarahan dari sosok yang berkualitas.

Berdasarkan karakter di atas iklim sekolah dibangun berdasarkan falsafah yang dianut, keyakinan-keyakinan dasar dan nilai-nilai dominan yang dihargai bersama komunitas sekolah itu sehingga membentuk perilaku sekolah yang dapat dilihat secara fisik (lahiriah) dan secara non fisik (bathiniah) seperti pola komunikasi dengan sesama, cara pimpinan memperlakukan bawahan, cara lembaga menghargai prestasi dan lain sebagainya.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Iklim Sekolah**

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yangdikemukakan oleh Moos dan Arter dalam Masaong Kadim dan Arfan (2011: 183), yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahandan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik.

1. Hubungan *(Relationship)*

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, salingmendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. indikator yang termasuk dalam dimensi inidiantaranya adalah

sebagai berikut :

1. Dukungan peserta didik *(Student support)*
2. Afiliasi (*Afiliation)*
3. Keretakan (*Disengagement*)
4. Keintiman (*Intimacy*)
5. Kedekatan (*Closeness*)
6. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*Personal growth/ develpment*)

Dimensi pertumbuhan dan perkembangan pribadi yag disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guruuntuk tumbuh dan berkembang. Indikator yang digunakan ke dalam dimensi ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Minat profesional (*Profesional interest*)
2. Halangan (*Hindrence*)
3. Orientasi pada tugas (*Task orientation*)
4. Perubahan dan Perbaikan sistem (*System maintenance and change*)

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Indikator yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kebebasan staf (*Staff freedom*)
2. Partisipasi dalam pembuatan keputusan (*Participatory decision making*)
3. Inovasi (*Innovation*)
4. Tekanan kerja (*Work pressure*)
5. Kejelasan (*Clarity*)
6. Pengawasan (*Control*)
7. Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Indikator yang termasuk dalam dimensi ini diantarnya adalah sebagai berikut:

1. Kelengkapan sumber
2. Kenyamanan lingkungan.

**2.1.6 Kompetensi Guru**

**2.1.6.1 Pengertian Kompetensi Guru**

 Menurut peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan leh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berdasarkan Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, dinyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi kompetensi pedagogik,kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi guru bersifat menyeluruh dan merupakan satui kesatuan dan saling berhubungan serta saling mendukung.

 Menurut Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 pasal 2 dan 3 berbunyi :

Pasal 2 berbunyi : Guru wajib memiliki Kualifikasi Akademik, kompetensi, Sertifikat Pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 3 berbunyi:

* 1. Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
	2. Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.
	3. Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bersifat holistik.
	4. Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurangkurangnya meliputi:
1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan;
2. Pemahaman terhadap peserta didik;
3. Pengembangan kurikulum atau silabus;
4. Perancangan pembelajaran;
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis;
6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran;
7. Evaluasi hasil belajar; dan
8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
	1. Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang: (a). beriman dan bertakwa; (b). berakhlak mulia; (c). arif dan bijaksana; (d). demokratis; (e). mantap; (f). berwibawa; (g). stabil; (h). dewasa; (i). jujur; (j). sportif; (k). menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (l). secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri; dan (m). mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
	2. Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan kemampuan Guru sebagai bagian dari Masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:
		1. Berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun;
		2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional;
		3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesame pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik;
		4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku; dan
		5. Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.
	3. Kompetensi profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan kemampuan Guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:
		1. Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu; dan
		2. Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.
	4. Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (4) sampai dengan ayat (7) dirumuskan ke dalam:
		1. Standar kompetensi Guru pada satuan pendidikan di TK atau RA, dan pendidikan formal bentuk lain yang sederajat;
		2. Standar kompetensi Guru kelas pada SD atau MI, dan pendidikan formal bentuk lain yang sederajat;
		3. Standar kompetensi Guru mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran pada SMP atau mts, SMA atau MA, SMK atau MAK dan pendidikan formal bentuk lain yang sederajat; dan
		4. Standar kompetensi Guru pada satuan pendidikan TKLB, SDLB, SMPLB, SMALB dan pendidikan formal bentuk lain yang sederajat.
	5. Standar kompetensi Guru sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakekat perilaku guru yang penuh arti. (Mulyasa, 2007: 25). Kompetensi guru berkaitan dengan profesionalisasi guru.

Sementara itu, menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasinal Nomor 045/U/2002 yang dikutip dari direktorat profesi pendidik mengatakan bahwa kompetensi diartikan sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu.

Kompetensi menurut Undang Undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 1 adalah kemampuan setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

**2.1.6.2 Jenis-Jenis Kompetensi Guru**

 Undang Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang Undang nomor 14 tahun 2003 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa guru adalah pendidik profesional. Untuk menjadi guru yang profesional harus memiliki kompetensi-kompetensi yang digariskan. Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilam dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus dapat memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

 Menurut Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28, pendidik adalah agen pembelajaran yang harus memiliki empat kompetensi yaitu: (1). Kompetensi pedagogik, (2). Kompetensi profesional, (3). Kompetensi kepribadian, (4). Kompetensi sosial.

Secara lebih komprehensif dan rinci, kompetensi guru telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasinal Republik Indonesia nmr 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru sebagai berikut:

**Tabel 2.2**

**Standar Kompetensi Guru SD/ MI**

| **NO** | **KOMPETENSI INTI GURU** | **KOMPETENSI GURU SD/ MI** |
| --- | --- | --- |
| **Kompetensi Pedagogik** |
| **1** | Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. | 1.1 Memahami karakteristik peserta didik usia sekolah dasar yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual ,sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya.1.2 Mengidentifikasi potensi peserta didik usia sekolah dasar dalam lima mata pelajaran SD/MI.1.3 Mengidentifikasi kemampuan awal peserta didik usia sekolah dasar dalam lima mata pelajaran SD/MI.1.4 Mengidentifikasi kesulitan peserta belajar usia sekolah dasar dalam lima mata pelajaran SD/ MI. |
| **2** | Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. | 2.1 Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan lima mata pelajaran SD/MI.2.2 Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam lima mata pelajaran SD/MI.2.3 Menerapkan pendekatan pembelajaran tematis, khususnya di kelas-kelas awal SD/MI. |
| **3** | Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu. | 3.1 Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.3.2 Menentukan tujuan lima mata pelajaran SD/MI.3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan lima mata pelajaran SD/MI3.4 Memilih materi lima mata pelajaran SD/MI yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik usia SD/MI.3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian. |
| **4** | Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik. | 4.1 Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.4.2 Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.4.3 Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium ,maupun lapangan.4.4 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan.4.5 Menggunakan media pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik dan lima mata pelajaran SD/MI untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam lima mata pelajaran SD/MI sesuai dengan situasi yang berkembang. |
| **5** | Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untukKepentingan pembelajaran. | 5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran. |
| **6** | Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untukMengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. | 6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi belajar secara optimal.6.2 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi pesertadidik, termasuk kreativitasnya. |
| **7** | Berkomunikasi secara efektif, empatik,dansantundengan pesertadidik. | 7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik dan santun, baik secara lisan maupun tulisan.7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi pembelajaran yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis pesertadidik, (b) memberikan pertanyaan atau tugas sebagai undangan kepada peserta didik untuk merespons, (c) respons peserta didik, (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya. |
| **8** | Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. | 8.1 Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik lima mata pelajaran SD/MI.8.2 Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik lima mata pelajaran SD/MI.8.3 Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.8.4 Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.8.5 Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan mengunakan berbagai instrumen.8.6 Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.8.7 Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar. |
| 9. | Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran. | 9.1 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar.9.2 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.9.3 Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.9.4 Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. |
| 10. | Melakukantindakanreflektifuntuk peningkatankualitas pembelajaran. | 10.1 Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.10.2 Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan lima mata pelajaran SD/MI.10.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran lima mata pelajaran SD/MI. |
| **Kompetensi Kepribadian** |
| 11. | Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. | 11.1 Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal,dan gender.11.2 Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan norma sosial yang berlaku dalam masyarakat, sertaKebudayaan nasional Indonesia yang beragam. |
| 12. | Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia,dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat. | 12.1 Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi.12.2 Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia.12.3 Berperilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya. |
| 13. | Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. | 13.1 Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil.13.2 Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif,dan berwibawa. |
| 14. | Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa banggaMenjadi guru, dan rasa percaya diri. | 14.1 Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi.14.2 Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri.14.3 Bekerja mandiri secara profesional. |
| 15. | Menjunjung tinggi kode etik profesi guru. | 15.1 Memahami kode etik profesi guru.15.2 Menerapkan kode etik profesi guru.15.3 Berperilaku sesuai dengan kode etik guru. |
| **Kompetensi Sosial** |
| 16. | Bersikapinklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatifKarena pertimbangan jeniskelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. | 16.1 Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran.16.2 Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat,orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi. |
| 17. | Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. | 17.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun , empatik dan efektif.17.2 Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik.17.3 Mengikut sertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik. |
| 18. | Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. | 18.1 Beradaptasi dengan lingkungan tempat efektivitas sebagai pendidik, termasuk memahami bahasa daerah setempat.18.2 Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan. |
| 19. | Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atauBentuk lain. | 19.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.19.2 Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan atau bentuk lain. |
| **Kompetensi Profesional** |
| 20. | Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuanYang mendukung mata pelajaranYang diampu. | **Bahasa Indonesia**20.1 Memahami hakikat bahasa dan pemerolehan bahasa.20.2 Memahami kedudukan, fungsi, dan ragam bahasa Indonesia.20.3 Menguasai dasar-dasar dan kaidah bahasa Indonesia sebagai rujukan penggunaan bahasa Indonesia yang baik dan benar.20.4 Memiliki keterampilan berbahasa Indonesia (menyimak, berbicara, membaca, dan menulis)20.5 Memahami teori dan genre sastra Indonesia.20.6 Mampu mengapresiasi karya sastra Indonesia,secara reseptif dan produktif.**Matematika**20.7 Menguasai pengetahuan konseptual dan prosedural serta keterkaitan keduanya dalam konteks materi aritmatika, aljabar, geometri, trigonometri, pengukuran, statistika, dan logika matematika.20.8 Mampu menggunakan matematisasi horizontal dan vertikal untuk menyelesaikan masalah matematika dan masalah dalam dunia nyata.20.9 Mampu menggunakan pengetahuan konseptual, prosedural, dan keterkaitan keduanya dalam pemecahan masalah matematika, serta. Penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.20.10 Mampu menggunakan alat peraga, alat ukur, alat hitung, dan piranti lunak komputer.**IPA**20.11 Mampu melakukan observasi gejala alam baik secara langsung maupun tidak langsung.20.12 Memanfaatkan konsep-konsep dan hukum- hukum ilmu pengetahuan alam dalam berbagai situasi kehidupan sehari-hari.20.13 Memahami struktur ilmu pengetahuan alam, termasuk hubungan fungsional antar konsep, yang berhubungan dengan mata pelajaran IPA.**IPS**20.14 Menguasai materi keilmuan yang meliputi dimensi pengetahuan, nilai, dan keterampilan IPS.20.15 Mengembangkan materi, struktur, dan konsep keilmuan IPS.20.16 Memahami cita-cita, nilai, konsep, dan prinsip-prinsip pokok ilmu-ilmu sosial dalam konteks kebhinnekaan masyarakat Indonesia dan dinamika kehidupan global.20.17 Memahami fenomena interaksi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, kehidupan agama, dan perkembangan masyarakat serta saling ketergantungan global.**PKn**20.18 Menguasai materi keilmuan yang meliputi dimensi pengetahuan, sikap, nilai, dan perilaku yang mendukung kegiatan pembelajaran PKn.20.19 Menguasai konsep dan prinsip kepribadian nasional dan demokrasi konstitusional Indonesia, semangat kebangsaan dan cinta tanah air serta bela negara.20.20 Menguasai konsep dan prinsip perlindungan, pemajuan HAM,serta penegakan hukum secara adil dan benar.20.21 Menguasai konsep, prinsip, nilai, moral, dan norma kewarganegaraan Indonesia yang demokratis dalam konteks kewargaan negara dan dunia. |
| 21. | Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar matapelajaran/ bidang pengembanganyang diampu. | 21.1 Memahami standar kompetensi lima mata pelajaran SD/MI.21.2 Memahami kompetensi dasar lima mata pelajaran SD/MI.21.3 Memahamitujuanpembelajaranlimamata pelajaranSD/MI. |
| 22. | Mengembangkanmateri pembelajaran yang diampuSecara kreatif. | 22.1 MemilihmaterilimamatapelajaranSD/MIyang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.22.2 Mengolah materi lima mata pelajaran SD/MI secara integratif dan kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik. |
| 23. | Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan denganMelakukan tindakan reflektif. | 23.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara\terus menerus.23.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan.23.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan.23.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber. |
| 24. | Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri. | 24.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi.24.2 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri. |

**2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi Guru**

 Keempat jenis kompetensi guru yang disyaratkan beserta sub kompetensi dan indikator esensialnya diuraikan sebagai berikut:

* + 1. **Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang berkenaan dengan pemahaman peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Secara substantive kompetensi ini mencakup kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, eveluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya dilihat dari aspek seperti moral, emosinal, dan intelektual (pasal 28 ayat 3 PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Secara rinci masing-masing elemen kmpetensi pedagogik tersebut dapdt dijabarkan menjadi sub kompetensi dan indikator sebagai berikut:

* 1. Memahami peserta didik, dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembengan kognitif, kepribadian dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
	2. Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran dengan menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
	3. Melaksanakan pembelajaran dengan menata latar (setting) pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
	4. Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran, dengan melakukan evaluasi (assesment) proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk meningkatkan ketuntasan belajar (mastery level), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.
	5. Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya, dengan mengembangkan berbagai potensi akademik dan memfasilitasi peserta didik untuk engembanglan berbagai potensi non akademik.
1. **Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum materi pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut serta menambah wawasan keilmuan bagi guru. Secara rinci masing-masing tersebut memiliki subkompetensi dan indikator esensial sebagai berikut:

* + 1. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Seperti memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
		2. Menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan/ materi ajar.
1. **Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkankepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia (pasal 28 ayat 3 PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan). Secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

* + - 1. Memiliki kepribadian yang mantap dan stsbil, yaitu bertindak sesuai dengan norma hukum, sosial dan bangga sebagai pendidik dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma.
			2. Memiliki kepribadian yang dewasa, dengan menampilkan kemandirian bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai pendidik.
			3. Memiliki kepribadian yang arif dengan menampilkan tindakan yng didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, seklah dan masyaakat dengan menunjukan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.
			4. Memiliki kepribadian yang berwibawa yaitu memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
			5. Memiliki akhlak mulia dan dapat menjadi teladan dengan bertindak sesuai norma religius (imtaq, jujur, ikhlas dan suka menolong), memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.
1. **Kompetensi Sosial**

Kompetensi Sosial berkenaan dengan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama guru dan masyarakat sekitar yang dijabarkan ssebagai berikut:

* + - * 1. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik.
				2. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
				3. Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/ wali peserta didik dan masyaarakat sekitar.

**2.1.7 Kinerja Guru**

**2.1.7.1 Pengertian Kinerja Guru**

Menurut Poerwadarminta dalam Kamus Bahasa Indonesia, “Kinerja adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja seseorang.”

Adapun pengertian kinerja guru menurut Sandi dan Suherman (2009: 21) menyatakan “Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah dietapkan”.

Menurut Saondi dan Suherman (2012: 21) menyatakan “Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan”. Sedangkan Suryosubroto (2002: 20) menyatakan “Kinerja mengajar guru dikatakan berkualitas apabila seorang guru dapat menampilkan kelakuan yang baik dalam usaha mengajarnya”.

Dengan demikian kinerja guru merupakan tindakan yang harus dilakukan guru dalam proses belajar mengajar di dalam kelas terhadap peserta didiknya.

Guru selain berperan sebagai pengajar juga merupakan pendidik dan pengajar serta pelaksana sebagian tugas administrasi sekolah karena itu sering juga dikatakan guru sebagai programmer, administrator, fasilitator, dan evaluator dalam lingkungan sekolah. Dengan peran-peran seperti itu beban tugas guru sehari-hari disamping mengajar lebih banyak tertumpuk pada hal-hal yang bersifat teknik administratif seperti memeriksa lembar kerja siswa dengan memberi catatan dan penilaian, membuat soal ulangan ujian, mengelola nilai dan mengelola absen. Dalam hal tersebut guru harus bisa merubah suatu komunitas atau peserta didiknya untuk bisa berubah menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

Guru haruslah memiliki kepribadian sejati. Kepribadian sejati berhubungan dengan kepribadian yang ditunjang oleh penemuan visi, kepemimpinan dan pengelolaan diri yang baik.Keadaan guru di Indonesia juga amat memprihatinkan. Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 UU No 20/2003 yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat. Sebagian guru di indonesia bahkan dinyatakan tidak layak mengajar. Guru menjadi penopang penuh bagi pendidikan di Indonesia, Namun realita yang terjadi sekarang peran guru di Indonesia masih jauh dari sasaran yang telah ditetapkan, banyak terjadi ketidaksesuaian antara rencana yang telah direncanakan dengan implementasinya dilapangan. peran guru saat ini dalam memajukan pendidikan di Indonesia telah luntur, profesi guru saat ini bukan lagi sebagai penggilan jiwa untuk mencerdaskan kehidupan anak bangsa, namun saat ini profesi guru sudah menjadi tujuan ekonomi yang mana seseorang yang ingin berprofesi guru sekarang lebih mengejar gaji yang tinggi apalagi saat ini di Indonesia telah ada program sertifikasi guru yang menjadi tonggak peningkatan ekonomi bagi para guru yang telah lulus mengikuti proses sertifikasi, namun kebijakan pemerintah tersebut tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas kinerja guru di Indonesia.

**2.1.7.2 Penilaian Kinerja Guru**

 Penilaian kinerja (*performent appraisal*) adalah salah satu faktor dalam pengembangan sebuah organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kndisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

 Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, PK GURU adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru,sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/ madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem PK GURU adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

 Penilaian kinerja guru adalah evaluasi yang dilakukan secara periodik memberikan nilai yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan koompetensi yang ditunjukan dalam unjuk kerja.

 Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performanceassessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Menurut Dirjen PMPTK Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroomprocedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonalskill*).

**2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Guru**

Dimensi kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu berdasarkan Permendiknas nomor 41 tahun 2007 tentang standar proses.

Standar proses meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

1. **Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaanpembelajaran(RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari: (a).Identitas Silabus, (b).Stándar Kompetensi (SK), (c).Kompetensi Dasar (KD), (d).Materi Pembelajaran, (e).Kegiatan Pembelajaran, (f).Indikator, (g).Alokasi waktu, (h).Sumber pembelajaran.

 Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan specifik dari silabus, ditandai olehadnyakomponen-komponen: (a). Identitas RPP, (b).Stándar Kompetensi (SK), (c).Kompetensi dasar (KD),(d).Indikator, (e).Tujuan pembelajaran, (f).Materi pembelajaran, (g).Metode pembelajaran, (h).Langkah-langkah kegiatan, (i).Sumber pembelajaran, (j).Penilaian.

Indikator Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran adalah sebagai berikut:

* + 1. Menyusun/ merevisi perangkat pembelajaran lengkap tiap semester
		2. Mampu meng update soal ulangan, remidial, dan perangkat penilaian
		3. Membuat LKS, bahan ajar, sumberdan media pembelajaran semakin berbobot, menarik dan bervariasi
		4. Menjelaskan tujuan setiap pembelajaran pada peserta didik

**2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran**

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembejaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaanya menuntut kemampuan guru.

1. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepat- an waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberi- kan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

1. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai

Guru disamping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materipembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks,seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/ sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

1. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan.

Indikator Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran adalah sebagai berikut:

* + 1. Melaksanakan PBM sesuai perencanaan
		2. Memberi semangat dan motivasi belajar saat belajar
		3. Melaksanakan penilaian selama proses pembelajaran berlangsung
		4. Memanfaatkan waktu pembelajaran seefektif mungkin
		5. Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, dan metode pembelajaran menarik yang relevan
		6. Memanfaatkan sumber belajar dan media pembelajaran
		7. Memantau kemajuan belajar siswa selama PBM
		8. Berkomunikasi secara efektif, dan santun dengan peserta didik
		9. Menggunakan bahan, metode, media pembelajaran yang baru, menarik dan bervariasi.

**3. Evaluasi/PenilaianPembelajaran**

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Aspek yang dinilai dalam PK GURU adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau, yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari,yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan/ atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/ madrasah.

Menurut Permen Negpan RB nomor 16 tahun 2009 aspek yang dinilai dalam PKGURU adalah sebagai berikut: Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.Selain tugas utamanya tersebut, guru juga dimungkinkan memiliki tugas- tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Indikator Evaluasi/Penilaian Pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penilaian secara konsisten, sistematik, dan terprogram
2. Menyusun laporan hasil kemajuan belajar siswa
3. Menganalisis hasil penilaian
4. Merevisi soal yang tidak valid

**2.1.8 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

 Adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi pijakan bagi penelitian ini, antara lain:

**Tabel 2.3**

**Kajian Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Peneliti dan Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1. | Kakah Logayah(2011)Kontribusi Implikasi Organisasi pembelajaran (*Learning Organization)* dan Program Bermutu terhadap Kinerja Mengajar Guru | * Adanya hubungan organisasi pembelajaran dengan kinerja mengajar guru.
* Hasil uji hubungan organisasi pembelajaran dengan kinerja mengajar guru menemukan bahwa organisasi pembelajaran benar-benar berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja mengajar guru.
 | Penelitian tersebut menguji pengaruh learning organisasi terhadap kinerja mengajar guru. | Penelitian tersebut hanya menguji pengaruh learning organisasi terhadap kinerja mengajar guru sedangkan penulis menguji Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) Terhadap KompetensiSerta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru |
| 2. | Nunung Suyantini (2012)Pengaruh Penerapan Learning Organization (Organisasi Pembelajar) dan Iklim Kerja terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar sebagai Manajer di Kota Bandung | * Adanya hubungan penerapan organisasi pembelajaran dengan kinerja kepala sekolah sebagai manajer sekolah dasar .
* Hasil uji hubungan penerapan organisasi pembelajaran dengan kinerja kepala sekolah sebagai manajer sekolah dasar menemukan bahwa penerapan organisasi pembelajaran memberi pengaruh yang signifikan dan cukup kuat terhadap kinerja kepala sekolah sebagai manajer sekolah dasar .
 | Penelitian tersebut menguji pengaruh learning organisasi terhadap kinerja  | Penelitian tersebut hanya menguji pengaruh penerapan learning organisasi terhadap kinerja kepala sekolah sedangkan penulis menguji Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) Terhadap KompetensiSerta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru |
| 3. | AA Sudaya(2010)Pengaruh Learning Organization dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru | * Adanya hubungan organisasi pembelajaran dengan kinerja mengajar guru .
* Hasil uji hubungan organisasi pembelajaran dengan kinerja mengajar guru menemukan bahwa pengaruh organisasi pembelajaran dengan kinerja kuat dan positif signifikan.
 | Penelitian tersebut menguji pengaruh learning organisasi terhadap kinerja mengajar guru. | Penelitian tersebut hanya menguji pengaruh penerapan learning organisasi terhadap kinerja mengajar guru sedangkan penulis menguji Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) Terhadap KompetensiSerta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru |
| 4. | Sondang Yohana L. Tobing(2009)Pengaruh Organisasi Pembelajar terhadap Kompetensi Pegawai Bank. | * Adanya hubungan organisasi pembelajaran dengan kompetensi .
* Hasil uji hubungan organisasi pembelajaran dengan kompetensi menemukan bahwa organisasi pembelajaran diimplementasikan cukup baik dalam meningkatkan kompetensi pegawai
 | Penelitian tersebut menguji pengaruh learning organisasi terhadap kompetensi. | Penelitian tersebut hanya menguji pengaruh organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai bank sedangkan penulis menguji Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) Terhadap KompetensiSerta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru |
| 5. | Kunartinah(2010)PengaruhPendidikan Dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi  | * Adanya hubungan organisasi pembelajaran dengan kinerja dan kompetensi
* Hasil uji hubungan organisasi pembelajaran dengan kinerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
 | Penelitian tersebut menguji pengaruh learning organisasi terhadap kinerjadan kompetensi  | Penelitian tersebut hanya menguji pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja dengan kompetensi sedangkan penulis menguji Pengaruh *Learning Organization* (Organisasi Pembelajaran) Terhadap KompetensiSerta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru |

Dalam penelitian ini penulis mengkaji pengaruh variabel organisasi pembelajaran dan kelompok kerja guru (KKG) terhadap kompetensi guru dan kemudian mengkaji dampak implikasinya terhadap kinerja guru. Perbedaan penelitian penulis dengan penelitian-penelitian sebelumnya antara lain:

1. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara variabel organisasi pembelajaran, kelompok kerja guru (KKG), kompetensi, dan kinerja guru, namun dimensi dari variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian penulis berbeda dengan dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Penulis menggunakan dimensi organisasi pembelajaran dari peter Senge dalam Ferry Roen (2009), dimensi kelompok kerja guru (KKG) menurut Depdiknas (2009), dimensi kompetensi guru menurut Permendiknas nomor 16 tahun 2007, dan dimensi kinerja guru menurut Permendiknas nomor 41 tahun 2007.
2. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain *Multiple Regression*, Analisa MANOVA, Analisa Varian, Uji Korelasi Spearman Rank dan *Friedman Test*, *Correlation Analysis*. Sedangkan penulis menggunakan teknik analisa yang berbeda yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk mengkaji hubungan variabel-variabel penelitian.
3. Meskipun sudah ada penelitian sebelumnya dengan objek penelitian yang sama yaitu Kepala sekolah dan guru-guru sekolah dasar, namun penelitian tersebut hanya mengkaji hubungan kompetensi dengan kinerja guru, sedangkan penelitian penulis mengkaji juga organisasi pembelajaran dan kelompok kerja guru (KKG). Di samping itu scope penelitian penulis juga lebih luas dengan objek penelitian pada Sekolah Dasar dalam satu gugus yang penulis pilih.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Beberapa hasil penelitian dan pendapat pakar sebagai berikut:

Menurut (Berkowitz dan Bier, 2004) dalam Sondang Yohana (2009) *learning organization* (organisasi pembelajaran) memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi melalui pembelajaran manusia akan menjalani proses pengembangan karakter yang memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki.

Argyris Valentine dkk dalam Sondang Yohana (2009) yang mengemukakan bahwa untuk membangun organisasi pembelajaran dibutuhkan manusia-manusia yang memiliki kompetensi tinggi.

Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi limgkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Hoy dan Miskel dalam Ade Suherman (2011: 65) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya lkut menyebabkan kinerja akan buruk dimana faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru, antara lain: kompetensi guru.

Kompetensi dalam literatur pendidikan dipandang sebagai manfaat pembelajaran (*learning outcomes*) yang diterima atau dikuasai setelah proses pembelajaran (Holmes dan Hooper) menyebutkan bahwa kompetensi anggota organisasi akan meningkat jika organisasi mampu menciptakan iklim dan suasana kondusif untuk belajar.

 Menurut Pedler (Dale, 2003) dalam Sri Irtianti (2009) suatu organisasi pembelajaran adalah organisasi yang: (a). Mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka; (b). Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan; (c). Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis; (d). Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus; Tujuan proses transformasi ini, sebagai aktivitas sentral, adalah agar perusahaan mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin kompetitif.

Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang terus belajar untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Organisasi pembelajaranan mengharuskan sumber daya manusia yang terus belajar dan mengembangkan diri. Terdapat lima dimensi yang digunakan dalam organisasi pembelajaran, yaitu penguasaan diri, visi bersama, berfikir dengan sistem, sikap diri, pembelajaran tim.

Menurut Spencer and Spencer dalam Indrawati (2006: 77) kompetensi yang dimiliki oleh seseorang mempengaruhi kualitas kinerjanya. Ada lima jenis kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

*Knowledge*. Ilmu yang dimiliki individu dalam bidang pekerjaan atau area tertentu.

*Skill*. Kemampuan untuk unjuk kinerja fisik ataupun mental.

*Self Concept*. Sikap individu, nilai-nilai yang dianut citra diri.

*Traits*. Karakter fisik dan respon yang konsisten atas situasi atau informasi tertentu.

*Motives*. Pemikiran atau niat dasar konstan dan mendrong individu untuk bertindak atau berprilaku tertentu.

*Skill* dan *knowledge* sering disebut dengan *hard competence*, sedangkan kompetensi *self concept, traits* dan *motives* disebut *self competence.*

Kompetensi menurut Spencer di atas selaras dengan Permendiknas nomor 16 tahun 2007 bahwa guru dapat meningkatkan kinerjanya apabila menguasai empat kompetensi yang harus dikuasai seorang guru yaitu sebagai berikut :

1. Kompetensi pedagogik sejalan dengan *knowledge* (kompetensi dibidang pekerjaannya) dimana setiap individu/guru dituntut mempunyai kemampuan mengenai pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
2. Kompetensi profesional sejalan dengan *skill* (kemampuan bekerja baik fisik maupun mental) dimana seorang guru mempunyai kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam.
3. Kompetensi kepribadian sejalan dengan *self concept* (citra diri) dimana seorang guru mempunyai personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia
4. Kompetensi sosial sejalan dengan *traits* (karakter fisik dan respon) *and motives* (niat) dimana guru mampu menjadi bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama guru dan masyarakat

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis mengemukakan sebuah paradigma penelitian untuk mempermudah gambaran penelitian ini. Adapun paradigma penelitian merupakan rangkaian penalaran dalam suatu kerangka berdasarkan premis-premis untuk sampai pada kesimpulan-kesimpulan yang berakhir pada hipotesis yang akan diuji secara empirik. Paradigma penelitiannya dapat dilihat pada gambar 2.1

 Organisasi pembelajaran (X1) (Senge dlm Ferry Roen, 2007

1.Berfikir sistemik

2. Model mental

3. Keahlian pribadi

4. Belajar dalam tim

5. Membangun visi bersama

Iklim Sekolah (X2)

Moos and Arter dlm Masaong, 2011

1. Hubungan (*Relationship*)
2. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi (*Personal growth/ develpment*)
3. Perubahan dan Perbaikan sistem (*System maintenance and change*)
4. Dimensi Lingkungan Fisik
5. Program penunjang

Kompetensi Guru (Y)

Permendiknas No. 16 tahun 2007

1. Kompetensi Pedagogik
2. Kompetensi Profesinal
3. Kompetensi Kepribadian
4. Kompetensi Sosial

Kinerja Guru (Z)

Permendiknas No. 41 tahun 2007

1. Perencanaan proses pembelajaran
2. Pelaksanaan proses pembelajaran
3. Penilaian hasil pembelajaran

 Berkowitz dan Bier

 dalam Sondang Yohana

 (2012: 2)

 Spencer and

 Spencer dalam

 Indrawati

 (2006: 77

 Pedler

dalam Sri Irtianti (2009: 2)

Hoy dan Miskel dlm

 Ade Suherman (2011: 65)

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

 Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigm penelitian di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. *Learning Organization* berpengaruh terhadap kompetensi guru
2. Iklim Sekolah berpengaruh terhadap kompetensi guru
3. *Learning Organization* dan Iklim Sekolah berpengaruh terhadap kompetensi guru.
4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru.