

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, menciptakan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) menjadi prioritas utama bagi organisasi dalam mengelola organisasi mereka agar dapat memenangkan persaingan usaha yang sangat ketat. Mereka mencari keunggulan unik yang tidak dapat dimiliki oleh pesaing mereka. Sementara itu teknologi yang mereka gunakan dapat dengan mudah ditiru oleh organisasi lain. Oleh karena itu, alternatif yang sangat memungkinkan untuk memiliki keunggulan bersaing yaitu terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia yang memiliki keunggulan bersaing dapat diketahui dari pendidikan yang mereka tempuh. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana 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 ketrampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat (www.wikipedia.com).

Pendidikan dapat diperoleh secara formal, informal, dan nonformal. Pendidikan informal dapat diperoleh melalui jalur pendidikan keluarga, sedangkan pendidikan nonformal dapat diperoleh melalui kursu-kursus. Pendidikan formal merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah. Sekolah merupakan

tempat bagi peserta didik untuk menuntut ilmu dan memperoleh informasi-informasi yang berguna untuk mengembangkan potensi mereka sehingga mereka memiliki keunggulan bersaing. Banyak faktor yang mempengaruhi kualitas dari suatu sekolah, antara lain visi dan misi sekolah, kurikulum, fasilitas yang disediakan, serta guru.

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang dimiliki oleh sekolah. Guru merujuk pada pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik (www.wikipedia.com). Guru memegang peranan penting dalam keberhasilan penyampaian materi pelajaran. Permasalahan yang muncul di bidang pendidikan akhir-akhir ini banyak menyorot guru. Dari pergantian kurikulum yang terlalu dinamis dalam tempo yang singkat, pro dan kontra Ujian Nasional, hingga rendahnya mutu pendidikan dari output.

Guru adalah kurikulum berjalan. Sebaik apapun kurikulum dengan sistem yang ada, tanpa didukung mutu guru yang memenuhi syarat, maka akan sia-sia. Peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia tidak cukup dengan penambahan kurikulum saja tetapi harus diikuti dengan peningkatan mutu guru di jenjang pendidikan dasar dan menengah. Tanpa upaya peningkatan mutu guru, semangat tersebut tidak akan mencapai harapan yang diinginkan. (Kunandar, S. Pd., M.Si. 2007. *Guru Profesional Implementasi KTSP dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.)

SMA Negeri 'X' Sumedang merupakan salah satu sekolah terbaik di kotanya. Sebuah lembaga yang menyelenggarakan pendidikan tingkat menengah atas yang

mengembangkan program ilmu IPA, IPS, dan Bahasa. SMA Negeri 'X' Sumedang memiliki visi mewujudkan sekolah bertaraf internasional yang berwawasan kebangsaan dengan berdasarkan pada insan yang taat berreligi, unggul dalam prestasi, terampil dalam presentasi, berbudaya serta mampu mengembangkan dan menerapkan IPTEK.

Selain itu, SMA Negeri 'X' Sumedang memiliki lima misi. Pertama, meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Kedua, mempersiapkan siswa untuk memperoleh pendidikan lanjut yang mampu bekerja keras, tangguh, bertanggungjawab, dan mandiri. Ketiga, mempersiapkan siswa yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secara inovatif dan kreatif dengan memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Keempat, mempersiapkan siswa untuk mampu bersaing di era globalisasi dengan semangat dan kesetiakawanan sosial yang tebal. Kelima, meningkatkan kepribadian dan ketrampilan yang didukung dengan kesehatan jasmani dan rohani.

Dalam upaya mencapai visi dan misinya, pada bulan Januari 2010 SMA Negeri 'X' Sumedang telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001;2008 dimana pada tanggal 13 Juli 2009 telah melakukan registrasi untuk memperoleh sertifikasi ISO ini. ISO merupakan standar internasional yang mengatur tentang sistem dan manajemen mutu. Sertifikasi ini, selain sebagai standar mutu juga sebagai prasyarat dalam penyelenggaraan rintisan sekolah berstandar internasional atau RSBI. Dengan diperolehnya ISO 9001;2008, SMA Negeri 'X' Sumedang berkomitmen untuk

menerapkan sistem manajemen mutu sebagai landasan dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dan perbaikan berkelanjutan.

Rintisan Sekolah Berstandar Internasional adalah Sekolah Standar Nasional (SSN) yang menyiapkan peserta didik berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) Indonesia dan bertaraf internasional sehingga diharapkan lulusannya memiliki kemampuan daya saing internasional. Perbedaan antara sekolah RSBI dengan sekolah regular lainnya terletak pada komponen input yang terdiri dari aspek siswa, sarana prasarana dan pembiayaan serta aspek ketenagakerjaan. Untuk aspek siswa, sekolah RSBI menetapkan standar nilai yang lebih tinggi bagi siswa-siswanya dibandingkan dengan SSN. Sekolah RSBI memiliki sarana dan prasarana yang lebih lengkap dan memadai dibandingkan dengan SSN, seperti AC, laptop, LCD, dan Wi-Fi. Sedangkan untuk aspek ketenagakerjaannya pun sekolah RSBI menuntut para tenaga kerjanya untuk mahir menggunakan bahasa Inggris dalam mengajar karena dalam KBM maupun ujian menggunakan bahasa Inggris, disamping harus memenuhi kemampuan *ICT* serta jejang pendidikan minimal S1.

Tujuan umum dari program RSBI adalah meningkatkan kualitas pendidikan nasional , sedangkan tujuan khusus dari program RSBI adalah menyiapkan lulusan yang memiliki kompetensi dengan standar kompetensi lulusan internasional. Dalam pelaksanaannya, RSBI menggunakan kurikulum yang berlaku secara nasional dengan mengadaptasi kurikulum sekolah Negara lain yang tergabung dalam OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*).

Saat ini, SMA Negeri 'X' Sumedang merupakan rintisan sekolah berstandar internasional (RSBI), namun kurikulum yang digunakan masih menggunakan kurikulum nasional dengan mengadaptasi kurikulum Turki untuk meningkatkan mutu pengelolaan dan pembelajaran yang dapat sekolah tetapkan sesuai dengan standar nasional. Kurikulum Turki memiliki 3 model pembelajaran, yaitu model terpusat pada subyek, model terpusat pada pembelajar, dan model terpusat pada masalah. Model pembelajaran yang saat ini sedang diadopsi oleh SMA Negeri 'X' Sumedang adalah model pembelajaran terpusat pada subyek. Pihak sekolah menyebut model pembelajaran ini dengan sebutan model *Lesson Study*. Pada model pembelajaran ini terdapat *team teaching* dimana mereka membuat topik pembelajaran kemudian siswa dibuat kelompok untuk berdiskusi dan mengeluarkan pendapat mengenai topik yang dibuat, sedangkan *team teaching* memantau berlangsungnya diskusi tersebut.

Perolehan sertifikasi ISO 9001;2008 oleh SMA Negeri 'X' Sumedang masih harus menempuh penilaian ulang atau evaluasi terhadap kelayakan sertifikasi tersebut pada tahun 2013. Dalam penilaian ulang ini, pihak SMA Negeri 'X' Sumedang harus ada penjaminan mutu lulusan, penjaminan mutu sarana dan prasarana, serta penjaminan mutu ketenagakerjaan. Kualitas lulusan yang dihasilkan oleh SMA Negeri 'X' Sumedang harus dapat diterima di sekolah-sekolah Internasional di dunia berdasarkan kemampuan bahasa Inggris yang dimiliki siswa, tipe laporan standar internasional, *benchmark* standar Internasional, dapat bekerja sama dengan lembaga Internasional.

Saat ini, SMA Negeri 'X' Sumedang sedang melakukan pembangunan untuk penjaminan mutu sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang telah diberikan SMA Negeri 'X' Sumedang untuk dapat memenuhi kebutuhan belajar siswa berdasarkan standar Internasional, antara lain ruang belajar yang kondusif dengan jumlah siswa setiap kelas sebanyak 32 orang, AC disetiap ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, fasilitas olahraga dan kesenian, ruang guru yang dilengkapi wi-fi, ruang konseling siswa, auditorium, kantin, ruang kepala sekolah dan administrasi, ruang ibadah, dan toilet.

SMA Negeri 'X' Sumedang berusaha menyelenggarakan pendidikan bermutu yang berorientasi pada penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini dengan didasari pada nilai-nilai keimanan dan ketakwaan sehingga diharapkan menghasilkan lulusan yang berkemampuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, sekolah menempatkan guru sebagai penggerak utama kemajuan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan, yaitu dengan meningkatkan kualitas guru. Oleh karena itu, SMA Negeri 'X' Sumedang harus dapat menjamin mutu ketenagakerjaan, sehingga saat penilaian ulang 2013, SMA Negeri 'X' Sumedang masih layak untuk menyandang predikat RSBI dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi.

Guru harus memiliki pendidikan minimal S1, mampu berbahasa Inggris, memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi professional. Guru menjadi salah satu faktor keberhasilan dalam penilaian ulang atau evaluasi tahun 2013 nanti. Konsekuensi dari itu, sekolah harus

menjamin bahwa guru meningkatkan penguasaan materi pelajaran, merencanakan pembelajaran, mengevaluasi kompetensi siswa, mempromosikan produk belajar siswa sehingga potensi siswa terukur secara nyata dan mutunya setara dengan hasil belajar siswa dari negara-negara maju.

Dalam pekerjaannya, guru berfokus untuk membantu siswa berkembang. Begitu pula dengan guru SMA Negeri 'X' Sumedang, mereka membantu siswa berkembang sehingga pada akhirnya lulusan SMA Negeri 'X' Sumedang memiliki kualitas lebih unggul dibanding dengan sekolah lain di Sumedang. Oleh karena itu, guru dituntut untuk memiliki beberapa kemampuan dan ketrampilan tertentu dalam melaksanakan tuntutan pekerjaannya atau yang lebih dikenal dengan kompetensi. Kompetensi adalah karakteristik individu yang berhubungan langsung dengan kriteria kinerja efektif atau superior dari suatu jabatan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993).

Menurut Kepala Sekolah, kriteria ideal seorang guru SMA Negeri 'X' Sumedang ialah memiliki kemampuan Bahasa Inggris (*Impact and Influence*), memiliki kemampuan ICT (*Professional Expertise*), mengetahui tentang pedagogik (*Interpersonal Understanding* dan *Developing Others*), cara mengajar yang bervariasi (*Initiative*), bersikap baik terhadap siswa sebagai pelanggan (*Customer Service Orientation*), pendidikan S2 serta pengembangan diri (*Achievement Orientation*).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 5 orang guru SMA negeri 'X' Sumedang mengenai tuntutan pekerjaan mereka saat ini, mengatakan bahwa sebanyak 80 % mengalami kesulitan dalam menggunakan media pembelajaran seperti

laptop dan LCD (*Professional Expertise*), sebanyak 80% mengalami kesulitan dalam membuat silabus dan RPP (*Directiveness*), sebanyak 60 % merasa kesulitan untuk belajar kembali Bahasa Inggris dan melanjutkan ke S2 (*Professional Expertise* dan *Achievement Orientation*).

Selain melakukan wawancara dengan guru, peneliti juga melakukan wawancara dengan 5 siswa. Sebanyak 100 % mengatakan bahwa guru tidak fasih menggunakan bahasa Inggris saat mengajar (*Professional Expertise*) sehingga siswa mengalami kesulitan untuk memahami materi yang disampaikan oleh guru, terkadang siswa meminta guru untuk menjelaskan materi kembali dalam bahasa Indonesia. Sebanyak 80 % siswa mengatakan bahwa beberapa guru jarang hadir di kelas (*Impact and Influence*) karena sibuk dengan urusan sekolah sehingga penyampaian materi menjadi terhambat. Selain itu, 40 % siswa mengatakan bahwa kebanyakan guru masih belum dapat mengoperasikan media pembelajaran, seperti laptop dan LCD(*Professional Expertise*).

Guna memperoleh guru yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan, maka pihak sekolah harus melakukan seleksi terhadap guru yang akan mengajar di SMA Negeri 'X' Sumedang. Proses seleksi yang dilakukan oleh tenaga ahli dalam bidang sumber daya manusia dengan cara antara lain wawancara awal, *Class Observation*, *Behavioral Interview*, *Behavioral Test*, *English Test (TOEFL and Conversation)*, *Micro Teaching and Discussion*, dan *tes kesehatan*. Karena SMA Negeri 'X' Sumedang merupakan sekolah negeri sehingga dengan otomatis guru di SMA Negeri 'X' Sumedang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS) yang diseleksi melalui

tes CPNS (Calom Pegawai Negeri Sipil) bukan melalui seleksi dari pihak sekolah. Tetapi, pihak sekolah pun melakukan seleksi terhadap guru-guru baru yang berstatus sukarelawan (sukwan) yang dilakukan oleh Kepala Sekolah namun tidak oleh tenaga ahli dalam bidang sumber daya manusia. Guru sukarelawan pada dasarnya sama seperti guru-guru lainnya yang ada disekolah, namun yang membedakan guru sukarelawan dan kebanyakan guru yang ada di setiap sekolah ialah status, yaitu bukan PNS. Tetapi pada akhirnya banyak guru sukarelawan yang diangkat menjadi PNS setelah bekerja walaupun tidak dalam waktu yang singkat. Calon guru diminta untuk menyerahkan portofolio kepada Kepala Sekolah SMA Negeri 'X' Sumedang. Kriteria yang digunakan oleh Kepala Sekolah saat menyeleksi guru sukwan, antara lain kemampuan *ICT*, kemampuan bahasa Inggris, sertifikat dan penghargaan yang diperoleh dengan minimal level provinsi.

Untuk saat ini, Dinas Pendidikan akan mengadakan seleksi guru untuk penempatan di SSN (Sekolah Standar Nasional) dan RSBI (Rintisan Sekolah Berstandar Internasional), sehingga seleksi yang dilakukan terhadap calon-calon guru untuk saat ini tidak hanya berdasarkan hasil tes CPNS saja tetapi diberikan kriteria-kriteria tenaga kependidikan bagi SSN maupun RSBI.

Untuk membantu para guru dalam memenuhi syarat penilaian ulang sekaligus melaksanakan tuntutan pekerjaannya serta membantu pencapaian misi pada tahun 2014, pihak sekolah melakukan berbagai cara, antara lain melakukan *Performance Management/Appraisal* dan *In house Training (IHT)* oleh Kepala Sekolah kepada para guru. *Performance Managemet/Appraisal* harus dilakukan secara berkelanjutan

dan berkesinambungan sebagai dasar untuk pengembangan sumber daya manusia lebih lanjut dengan menggunakan instrument khusus berdasarkan standar *Teaching Effectiveness. Performance Management/Appraisal* dilakukan sendiri oleh Kepala Sekolah, ada tiga kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja guru di SMA Negeri 'X' Kota Sumedang, yaitu administrasi, cara mengajar, dan kepribadian.

Performance Management/Appraisal ini dilakukan oleh Kepala Sekolah setiap 1 semester sekali. Menurut Kepala Sekolah, guru yang memiliki kinerja yang tinggi harus memenuhi administrasi yang lengkap, cakap dalam mengajar serta loyal terhadap sekolah. Kinerja dikatakan tinggi jika seorang guru selalu hadir di sekolah (*Impact and Influence, Achievement Motivation, Assertiveness*), mampu mengajar dengan berbagai macam karakteristik siswa di kelas (*Developing Others, Impact and Influence, Interpersonal Understanding, Customer Service Orientation*) bertanggung jawab dengan pekerjaannya (*Other Personnel Effectiveness Competencies, Self-Confidence*), taat kepada peraturan yang ada (*Flexibility*), dan loyal terhadap sekolah (*Other Personnel Effectiveness Competencies*). Kinerja guru akan dikatakan rendah jika ia tidak loyal terhadap sekolah walaupun ia memiliki kecakapan dalam mengajar dan administrasi yang lengkap.. Kendala yang dihadapi oleh Kepala Sekolah saat melakukan evaluasi kinerja yaitu kesibukan dari Kepala Sekolah sendiri sehingga seringkali kegiatan evaluasi kinerja guru tidak terlaksanakan. Dalam hal ini pihak mengevaluasi kinerja masing-masing guru.

Dalam *IHT*, sekolah mengirimkan seorang guru untuk mengikuti *workshop* baik didalam kota maupun diluar kota. Menurut Kepala Sekolah, guru yang ia kirim

untuk mengikuti *workshop* ialah guru yang berwawasan luas dan mampu untuk mengikuti *workshop* tersebut. Setelah selesai menghadiri *workshop* tersebut, guru yang bersangkutan diminta oleh Kepala Sekolah untuk membagikan hal-hal yang ia dapatkan selama *workshop* kepada rekan guru yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer RSBI, diperoleh informasi bahwa saat ini sekolah belum memiliki sistem penilaian performa berdasarkan model kompetensi. Menurutnya, model kompetensi dibutuhkan untuk membuat standar-standar yang menjadi acuan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru, sehingga dengan demikian guru dapat meningkatkan kinerjanya serta memperoleh training yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru.

Untuk memperoleh proses evaluasi kinerja yang efektif dibutuhkan standar yang jelas dan spesifik mengenai kriteria yang digunakan sehingga hasil dari evaluasi kinerja ini selain digunakan sebagai *feedback* bagi guru, juga dapat digunakan untuk memilih pelatihan yang tepat sasaran. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan pengujian *Generic Competency model for helping and human service worker* dari Spencer & Spencer kepada guru SMA Negeri 'X' Sumedang.

1.2. Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui apakah model kompetensi guru SMA Negeri 'X' Sumedang sesuai dengan *Generic Competency model for helping and human service worker* dari Spencer & Spencer.

1.3.Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Untuk menjangkau kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh guru SMA Negeri 'X' Sumedang dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.1. Tujuan Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai model kompetensi yang sesuai bagi guru SMA Negeri 'X' Sumedang.

1.4.Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Dapat memperkaya informasi mengenai model kompetensi ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Dapat berguna sebagai referensi/acuan bagi peneliti lain yang ingin melanjutkan/mengadakan penelitian dengan topik yang serupa.

2.4.1. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi Kepala Sekolah SMA Negeri 'X' Sumedang mengenai kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya.
2. Dapat digunakan untuk membuat instrument khusus yang digunakan dalam proses *Performance Managemet/Appraisal* sehingga pihak sekolah dapat

memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan setiap guru, sehingga pihak sekolah dapat menjamin mutu ketenagakerjaan.

3. Memberikan informasi kepada guru SMA Negeri 'X' Sumedang mengenai kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki untuk menunjang pekerjaannya.

1.5.Kerangka Pikir

Guru merujuk pada pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dalam pekerjaannya, guru berfokus untuk membantu siswa berkembang. Guru SMA Negeri 'X' Sumedang memiliki tugas selain mengajar dan mendidik antara lain, membuat RPP dan silabus (*Directiveness*), hadir tepat waktu sebelum mengajar (*Impact and Influence*), menghadiri dan aktif didalam rapat (*Self Confidence*), menaati peraturan di sekolah (*Flexibility*), membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar (*Interpesonal Understanding*), memberikan tugas kepada siswa (*Developing Others*), dan mengevaluasi hasil ulangan siswa serta memberikan remedial (*Developing Others*).

SMA Negeri 'X' Sumedang memiliki visi mewujudkan sekolah bertaraf Internasional yang berwawasan kebangsaan dengan berdasarkan pada insan yang taat beragama, unggul dalam prestasi, terampil dalam presentasi, berbudaya serta mampu mengembangkan dan menerapkan IPTEK. Selain itu, SMA 'X' Sumedang memiliki lima misi, pertama, meningkatkan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang

Maha Esa. Kedua, mempersiapkan siswa untuk memperoleh pendidikan lebih lanjut yang mampu bekerja keras, tangguh, bertanggung jawab, dan mandiri. Ketiga, mempersiapkan siswa yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi secara inovatif dan kreatif dengan memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Keempat, mempersiapkan siswa untuk mampu bersaing di era globalisasi dengan semangat dan kesetiakawanan sosial yang tebal. Kelima, meningkatkan kepribadian dan ketrampilan yang didukung dengan kesehatan jasmani dan rohani.

Metoda yang baik untuk digunakan dalam rangka mengolah sumber daya manusia adalah melalui pendekatan kompetensi. Hal ini penting untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan performansi kerja guru tinggi. Kompetensi diperlukan agar guru SMA Negeri 'X' Sumedang dapat meningkatkan performansinya. Model kompetensi memiliki peranan penting pada sistem manajemen sumber daya manusia. Kompetensi ialah karakteristik individu yang berhubungan langsung dengan kriteria kinerja efektif / superior dari suatu jabatan atau situasi. (Spencer & Spencer, 1993).

Karakteristik kompetensi didasari lima aspek, yaitu *motive*, *traits*, *self concept*, *knowledge*, dan *skill*. Kelima aspek ini ada didalam setiap individu khususnya dalam hal ini guru. *Motive* adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan. Kebutuhan, keinginan, dan perhatian yang biasanya terjadi tanpa disadari ini akan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk mencapai sasaran kinerjanya sehingga pada akhirnya akan berdampak pada perilaku seseorang. Contohnya: guru yang memiliki *Achievement*

Motivation, mereka menetapkan tujuan dan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapainya.

Traits merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Sama seperti *motive*, *traits* yang merupakan salah satu pusat kompetensi yang menjadi karakteristik seseorang dan berkaitan dengan kepribadian seseorang. Contohnya : guru dapat mengendalikan situasi dan kondisi siswa yang jenuh saat proses belajar mengajar.

Self-concept merupakan sikap, nilai-nilai, atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat. Misalnya guru berusaha agar kegiatan belajar mengajar dapat diikuti dengan baik sehingga siswa dapat memahami dengan baik materi yang disampaikan olehnya.

Knowledge merupakan informasi tentang hal-hal spesifik yang dimiliki seseorang, misalnya pengetahuan seorang guru tentang cara mengajar mata pelajaran matematika dengan mudah. *Knowledge* ialah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Sebagai contoh : guru matematika harus menguasai pengetahuan konseptual dan prosedural serta keterkaitan keduanya dalam konteks materi aritmetika, aljabar, geometri, trigonometri, pengukuran statistika, dan logika matematika. *Skill* adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas fisik atau mental. Contohnya : guru mampu menerangkan dengan jelas dan menggunakan contoh.

Guru merupakan pekerjaan yang memberikan layanan dengan menekankan mempengaruhi orang lain, yaitu siswa melalui pengajaran yang diberikannya, maka kompetensi guru dapat disusun berdasarkan 14 *Generic Competency model for helping and human service worker* (Spencer & Spencer, 1993). Spencer & Spencer merancang 14 kompetensi untuk sosial, yaitu *Impact and Influence, Developing Others, Interpersonal Understanding, Self Confidence, Self-Control, Others Personal Effectiveness Competencies, Professional Expertise, Customer Service Orientation, Team Work and Cooperation, Analytical Thinking, Conceptual Thinking, Initiative, Flexibility, Directiveness, Achievement Orientation*.

Kompetensi yang pertama adalah *Impact and Influence*, mengekspresikan tujuan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat orang lain terkesan, dalam rangka untuk mendapat dukungan dari mereka atau harapan untuk memiliki efek atau akibat terhadap orang lain. Hal ini merujuk bagaimana seorang guru menggunakan bahasa yang komunikatif dalam menyampaikan materi kepada para siswa. Karena dari bahasa yang mudah dimengerti oleh *audience*, yaitu siswa, maka tujuan untuk mempengaruhi, membujuk, atau membuat orang lain terkesan bisa tercapai.

Developing Others adalah bentuk khusus *Impact and Influence*, merupakan keinginan tulus untuk mendorong proses belajar dan pengembangan orang lain. Kompetensi ini berfokus pada intensi untuk pengembangan bukan sekedar pelatihan formal. Hal ini merujuk pada bagaimana guru bisa memahami hal-hal yang dibutuhkan oleh siswanya sehingga dengan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh

para siswanya, guru mampu untuk menyesuaikan metode-metode pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan siswa dapat dengan mudah memahaminya.

Interpersonal understanding merupakan keinginan seseorang untuk memahami orang lain. Ini merupakan kemampuan untuk mendengar secara akurat dan memahami pemikiran, perasaan yang tidak bisa atau hanya sebagian yang diekspresikan. Kompetensi ini mengukur kedalaman pemahaman terhadap orang lain, bagaimana seorang guru memahami situasi atau perasaan orang lain, yaitu siswa dan sesama rekan guru. Hal ini merujuk kemampuan guru untuk mau menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi siswa maupun sesama rekan guru.

Self-confidence, yakin pada kemampuannya dan penilaian diri sendiri dalam melakukan tugas dan memilih pendekatan yang efektif. Hal ini termasuk kepercayaan pada kemampuannya dalam mengajar dan kepercayaannya menghadapi situasi kelas yang dihadapinya. *Self-Control*, kemampuan seseorang untuk mengontrol emosinya dan menjaga agar jangan sampai melakukan hal-hal negatif saat menghadapi perlawanan dari orang lain atau pada dibawah kondisi stress. Guru dituntut untuk dapat memisahkan antara masalah pribadi dan masalah pekerjaan saat mengajar sehingga tidak menimbulkan stress bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Others Personal Effectiveness Competencies merupakan kemampuan seorang guru untuk dapat belajar dari kesalahan, menikmati pekerjaan yang dilakukan, memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan sekolah. *Professional Expertise* merupakan penguasaan mengenai pengetahuan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan, motivasi untuk memperluas, menggunakan, dan mendistribusikan

pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan orang lain. Hal ini menuntut guru untuk berusaha meningkatkan pengetahuannya sehingga dapat menunjang pekerjaannya sebagai guru.

Customer Service Orientation adalah keinginan untuk membantu atau melayani orang lain untuk memenuhi kebutuhan mereka. Artinya berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Guru berusaha untuk mewujudkan harapan sekolah melalui pengajaran yang diberikannya kepada siswa sehingga kebutuhan siswa akan pendidikan terpenuhi. *Team Work and Cooperation* merupakan kemauan untuk bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok atau tim, bekerjasama sebagai oposisi untuk bekerja secara terpisah atau kompetitif. Guru dituntut dapat membangun kerjasama dengan berbagai pihak baik dengan sesama rekan guru maupun siswa dalam mencapai tujuan sekolah yang tercakup dalam visi dan misi.

Analytical Thinking memahami suatu situasi atau persoalan dengan jalan memecah-mecah situasi atau persoalan tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, atau menelusuri implikasi dari suatu situasi secara bertahap melalui sebab akibatnya. Guru dituntut untuk dapat menganalisis perubahan-perubahan yang terjadi dalam diri siswa yang mungkin mempengaruhi siswa dalam memahami materi yang disampaikan dan guru berusaha untuk mencari jalan keluar yang tepat atas masalah yang dihadapi oleh para siswa.

Conceptual Thinking dimaksudkan untuk memahami situasi atau persoalan dengan jalan menyatukan bagian-bagian yang tampak terpisah untuk kemudian

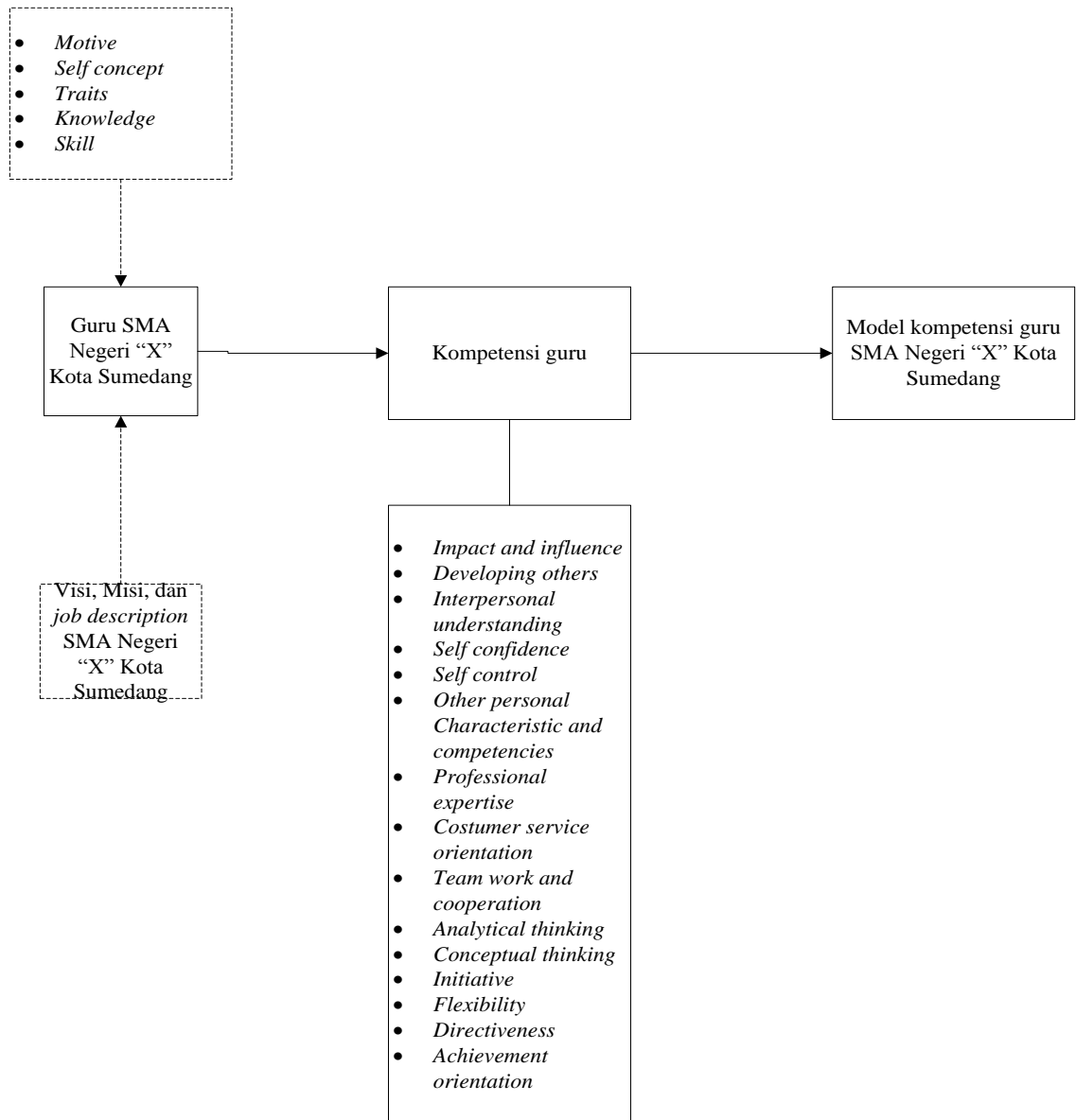
melihat persoalan tersebut sebagai suatu keseluruhan. Guru dituntut untuk bisa mempelajari setiap masalah yang ada di antara siswa dan berusaha untuk mengambil kesamaan dari setiap masalah yang ada itu sehingga dapat diselesaikan dengan cara yang sama tanpa membuang-buang waktu. *Initiative*, sebuah acuan untuk mengambil tindakan. Inisiatif merupakan kerja atau tindakan yang lebih dari yang diharapkan atau dibutuhkan dari suatu pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa seseorang memintanya, dimana akan meningkatkan atau mengubah hasil kerja dan menghindari masalah-masalah atau menemukan atau membuat kesempatan baru. Guru dituntut untuk bekerja lebih dari yang diharapkan, seperti menambah jam pelajaran jika ada materi yang belum selesai sehingga kebutuhan siswa tetap terpenuhi.

Flexibility adalah kemampuan untuk beradaptasi atau bekerja secara efektif terhadap berbagai macam situasi, individu maupun kelompok. Fleksibilitas membutuhkan kemampuan memahami dan menghargai pandangan yang berbeda dan bertentangan mengenai suatu isu, menyesuaikan pendekatannya karena suatu perubahan situasi, dan dapat menerima dengan mudah perubahan yang terjadi dalam organisasinya. Ini menuntut guru untuk dapat menyesuaikan dengan cepat sesuai dengan situasi kelas yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Directiveness, menunjukkan niat individu untuk menuruti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadinya atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang organisasi. Hal ini merujuk pada bagaimana guru dapat menggunakan kekuasaannya sebagai guru untuk menyelesaikan perilaku-perilaku bermasalah dari siswa. Dan yang terakhir adalah

Achievement Orientation, suatu bentuk perhatian untuk bekerja lebih baik atau memenuhi standar terbaik. Standarnya mungkin bisa berupa keinginan guru untuk memperbaiki performansi yang lalu atau kompetisi dengan guru lain.

Berdasarkan 14 *Generic Competency Models for Helping and Human Service Workers* dan *Achievement Orientation* dari Spencer & Spencer, 1993, kemudian disesuaikan dengan visi, misi, dan *job description* guru SMA Negeri 'X' Sumedang sehingga menghasilkan model kompetensi bagi guru SMA Negeri 'X' Sumedang. Dengan adanya model kompetensi ini diharapkan guru SMA "X" Kota Sumedang dapat meningkatkan performansinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga visi dan misi sekolah dapat tercapai serta *job description* guru dapat dilaksanakan dengan baik.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6.Asumsi

1. Setiap guru SMA Negeri 'X' Sumedang memiliki *motives, traits, self-concept, knowledge*, dan *skill* yang berbeda-beda.
2. Kompetensi membantu guru SMA Negeri 'X' Sumedang mencapai visi, misi, dan misi serta melaksanakan *job description*-nya.
3. *Motives, traits, self-concept, knowledge*, dan *skill* yang berbeda-beda akan menghasilkan kompetensi yang berbeda.