

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan makin dituntut untuk memberikan kualitas pendidikan yang lebih baik. Dalam menjawab tuntutan tersebut, sekolah juga makin bergantung pada sumber daya manusianya. Sesuai dengan kegiatan utamanya dalam memberikan kualitas pendidikan yang lebih baik, maka kualitas sumber daya manusia yang berhubungan dengan unsur peningkatan kualitas pendidikan tersebut harus ditingkatkan.

Salah satu faktor penting dalam peningkatan kualitas pendidikan dan menjadi ujung tombak kegiatan pendidikan di sekolah, termasuk sekolah menengah adalah guru. Keberadaan guru bagi suatu bangsa amatlah penting karena guru merupakan figur sentral dalam dunia pendidikan, khususnya saat terjalin proses interaksi belajar-mengajar yang nantinya akan menentukan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Walaupun guru memegang peranan yang amat penting dalam dunia pendidikan, citra/mutu guru saat ini sering dibicarakan orang baik yang pro maupun kontra. Bahkan, selama satu dasawarsa terakhir ini hampir setiap hari, media massa khususnya media cetak (harian dan mingguan) memuat berita tentang guru. Ironisnya, banyak dari berita tersebut yang cenderung melecehkan atau merendahkan posisi guru dan semakin lama citra guru semakin terpuruk (Drs. Moh. Uzer Usman, 2000).

Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah rendahnya tingkat kompetensi profesionalisme mereka. Hal ini terlihat dari fakta bahwa berdasarkan catatan Human Development Index (HDI), 50 % guru di Indonesia tidak memiliki kualitas standar. Dari data statistik HDI, terdapat 60 % guru SD, 40 % guru SLTP, 43 % guru SMA, 34 % guru SMK dianggap belum layak mengajar di jenjang masing-masing. Kasus lain mengenai *knowledge* guru, yaitu seperti yang dikemukakan oleh pakar Administrasi Pendidikan UPI Bandung, Prof. Anang Fatah, yaitu pada uji kompetensi Matematika, dari 40 pertanyaan, rata-rata hanya satu yang diisi benar oleh guru yang berlatar belakang pendidikan Bahasa Inggris (www.geocities.com).

Berdasarkan fakta di atas, sudah saatnya kompetensi guru ditingkatkan sebab tanggung jawab dalam mengembangkan profesi guru pada dasarnya merupakan tuntutan kebutuhan pribadi guru. Tanggung jawab mempertahankan dan mengembangkan profesinya tidak dapat dilakukan oleh orang lain kecuali oleh dirinya sendiri, selain didukung pula oleh pihak pemerintah atas instruksi penyelenggara. Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa dimana di masa mendatang guru tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang.

Dalam rangka peningkatan kompetensi guru serta kualitas mengajar guru agar tercipta kondisi belajar-mengajar yang efektif menjadikan guru harus memiliki sejumlah kemampuan. Salah satunya adalah kemampuan untuk menerapkan kurikulum dan metoda mengajar secara inovatif (Suyanto dalam Guru yang Profesional dan Efektif : Kompas, 2001). Kurikulum yang sering berubah-ubah selama beberapa tahun terakhir jelas menuntut kualifikasi seorang guru dalam mengajar agar guru tersebut kompeten di bidangnya. Selain menghadapi perubahan kurikulum, seorang guru juga harus memenuhi tuntutan sekolah serta selalu mengajar sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Terkait dengan perubahan kurikulum, sejak tahun 2006 yang lalu, dunia pendidikan Indonesia mulai menerapkan kurikulum baru sebagai pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). KTSP merupakan salah satu bentuk realisasi kebijakan desentralisasi di bidang pendidikan agar kurikulum benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi peserta didik di sekolah yang bersangkutan di masa sekarang dan yang akan datang dengan mempertimbangkan kepentingan lokal, nasional, dan tuntutan global.

Dengan adanya berbagai tuntutan tersebut, maka kinerja guru sebagai sumber daya manusia yang memegang peranan utama dalam proses pembelajaran akan menentukan kualitas pengajarannya. Namun, sampai saat ini standar mengenai kinerja guru yang dianggap baik dalam memberikan pengajaran adalah berbeda-beda, yaitu masing-masing sekolah memiliki tuntutan, visi, misi yang berbeda-beda pula.

Untuk melakukan suatu penilaian terhadap kinerja guru sebagai sumber daya manusia yang berperan penting dalam menentukan kualitas pendidikan, maka salah satu metoda yang lebih baik untuk digunakan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia adalah melalui pendekatan kompetensi. Pendekatan kompetensi ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan kerja seseorang atau performansi kerja yang tinggi (McClelland, 1973).

Kriteria penilaian terhadap guru harus merupakan prediktor terbaik dalam meramalkan kinerja guru. Sesuai dengan hal tersebut, kompetensi merupakan prediktor terbaik dalam meramalkan kinerja individu (Spencer & Spencer, 1993). Menurut Spencer & Spencer (1993), Kompetensi adalah karakteristik individu yang berhubungan langsung dengan kriteria kinerja efektif atau superior dari suatu jabatan atau situasi. Kompetensi mengacu pada perilaku-perilaku yang terbukti menunjukkan kinerja paling baik. Jadi, dapat dikatakan bahwa kompetensi memiliki nilai prediksi lebih baik karena mengacu pada perilaku-perilaku yang sudah tampak yang menunjukkan kinerja terbaik (Shermon, 2005).

Kompetensi-kompetensi yang muncul setelah dilakukan pengukuran nantinya akan digabungkan menjadi suatu kelompok, yaitu Model Kompetensi. Model Kompetensi yaitu suatu set faktor kesuksesan, yang sering disebut sebagai kompetensi yang didalamnya tercakup *key behaviors* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* (Spencer & Spencer, 1993).

Model kompetensi inilah yang diperlukan agar guru dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah tempat ia mengajar secara optimal, salah satunya

adalah SMPN “X” Bandung. Sekolah Menengah Pertama Negeri “X” di Bandung merupakan salah satu lembaga pendidikan yang telah berdiri sejak tahun 1968. Sekolah ini memiliki visi menciptakan SMPN “X” kota Bandung menjadi sekolah idola bagi masyarakat kota Bandung, menjadikan SMPN “X” sekolah yang berkualitas dalam prestasi sekolah dan misi membekali siswa dengan ilmu pengetahuan dasar, mengantarkan siswa untuk melanjutkan pendidikan menengah umum / kejuruan, mempersiapkan calon-calon pemimpin handal, tangguh, tanggap, trengginas serta berbudi luhur dan berakhlak mulia. Adapun yang menjadi *Job Description* guru adalah menguasai bahan pelajaran, mengelola program, mengelola kelas, menggunakan media/sumber, menguasai landasan kependidikan, mengelola interaksi belajar dan mengajar, menilai prestasi siswa, mengenal fungsi dan program BP, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian guru untuk keperluan pengajaran.

Agar guru-guru dapat menampilkan performa kerja terbaiknya, yang sesuai dengan visi, misi sekolah dan *Job Description*-nya, maka diperlukan suatu sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan Model Kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, diperoleh informasi bahwa sistem pengelolaan SDM yang dilakukan oleh SMPN “X” Bandung, yaitu dari mulai seleksi hingga penilaian kinerja mengajar guru belum didasarkan atas model kompetensi melainkan berdasarkan sistem penilaian dari pusat. Menurut kriteria penilaian dari pusat, hal-hal yang diobservasi dan dievaluasi dari seorang guru adalah berdasarkan *Job Decsription*-nya yang

kemudian dituangkan ke dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Kerja Pegawai Negeri Sipil (DP3). Unsur-unsur yang dinilai dalam daftar penilaian tersebut atas delapan kriteria, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan kriteria prakarsa tanpa kriteria kepemimpinan. Pihak sekolah merasa masih menemui kesulitan untuk melakukan sistem pengelolaan SDM secara optimal, diantaranya proses penilaian guru dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh guru karena sistem penilaian dari pusat sebenarnya masih kurang menjangkau performa kerja guru secara spesifik, yaitu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan guru ketika mengajar di SMPN “X” Bandung. Oleh karena itu sistem pengelolaan SDM berdasarkan model kompetensi dirasakan perlu agar dapat mengetahui aspek-aspek apa saja yang memang dibutuhkan dan harus ditingkatkan untuk dapat menampilkan performa kerja terbaik guru sesuai visi, misi sekolah dan *Job Description*-nya.

Selain itu, terkait dengan tuntutan dan tantangan yang harus dihadapi oleh SMPN “X” Bandung, sejak tahun pelajaran 2007/2008 SMPN “X” telah ditetapkan sebagai sekolah standar nasional (SSN) dan masuk ke dalam *cluster* satu sekaligus mengarah ke sekolah dengan standar internasional, serta harus menghadapi perubahan kurikulum dari KBK menjadi KTSP. Untuk menjawab tuntutan dan tantangan tersebut, dari segi fasilitas pembelajaran maupun kualitas guru-guru yang mengajar harus lebih ditingkatkan, artinya mereka lebih dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pengajaran mereka dan benar-benar kompeten dibidangnya.

Dari kenyataan yang ada, berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 orang guru, masih terdapat guru-guru yang jarang menggunakan teknologi seperti internet dan komputer (70 %), terlambat masuk kelas (50 %), tidak memberi tugas pengganti bila berhalangan mengajar (40 %), kurang mendelegasikan tanggung jawab kepada murid ketika mengajar (40 %), jarang memberi pujian dalam rangka memotivasi murid agar lebih aktif berinteraksi di kelas (60 %), dan masih mengadopsi cara mengajar dari kurikulum yang lama dan belum menyesuaikan dengan KTSP (80 %). Hanya 2 orang guru (20 %) yang menerapkan metoda mengajar yang kreatif dan inovatif yang diterapkan dari berbagai seminar, karya ilmiah dan pelatihan seperti menerapkan metoda-metoda baru yang belum pernah dilakukan untuk menrangsang kreativitas siswa di kelas. Terdapat 7 orang guru (70 %) yang masih merasa kesulitan menghadapi tuntutan KTSP yang mengharuskan mereka mengajar materi pelajaran yang sangat banyak sesuai dengan yang tertera di silabus karena merasa waktu yang tersedia terbatas.

Informasi lain didapat dari hasil wawancara dengan murid-murid SMPN “X” yang dilakukan secara random dari kelas 7, 8, 9 sebanyak 15 orang mengenai harapannya terhadap guru-guru dalam mengajar, yaitu menginginkan guru-guru yang fleksibel dalam menerangkan materi pelajaran (93 %), inovatif, kreatif, dan aplikatif dalam menerangkan dan memberi tugas (87%), memotivasi dalam belajar (80 %) serta mampu menjalin hubungan interpersonal dengan murid (73%). Diharapkan bila guru-guru yang mengajar di SMPN “X” Bandung tersebut dapat memenuhi harapan para siswa, maka kebutuhan para siswa dalam belajar dapat terpenuhi dan dapat membantu dalam menghadapi tuntutan dan tantangan

SMPN “X” Bandung sebagai Sekolah dengan Standar Nasional (SSN) serta dapat mengikuti kurikulum yang berlaku.

Diharapkan dengan memperoleh gambaran tentang Model Kompetensi yang diperlukan oleh guru di SMPN “X” Bandung sesuai dengan visi, misi sekolah dan *Job Description* guru, maka diharapkan dapat membantu sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) seperti proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) serta pelatihan-pelatihan yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini sekaligus dapat menjawab tuntutan dan tantangan SMPN “X” Bandung sebagai Sekolah dengan Standar Nasional (SSN) dan mampu mengikuti kurikulum yang berlaku.

Melihat fakta yang terjadi di SMPN “X” Bandung dan berbagai fungsi dari penyusunan Model Kompetensi yang dapat membantu pihak sekolah untuk mengetahui aspek-aspek yang dibutuhkan oleh guru dalam mengajar agar dapat menghasilkan kinerja terbaik serta adanya keinginan pihak SMPN “X” untuk menyusun Model Kompetensi bagi guru, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Model Kompetensi pada guru di SMPN “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah seperti apakah gambaran mengenai model kompetensi pada guru di SMPN “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk menyusun model kompetensi pada guru di SMP Negeri “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai model kompetensi pada guru di SMP Negeri “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Penelitian ini dapat memperkaya ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai model kompetensi guru.
2. Dapat berguna bagi peneliti lain yang ingin melanjutkan atau mengadakan penelitian dengan topik yang sama mengenai kompetensi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi Kepala Sekolah SMP Negeri “X” mengenai gambaran model kompetensi guru di SMPN “X”, sesuai dengan visi-misi dan *Job Description* guru yang dapat digunakan sebagai sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu dalam melakukan proses penilaian, serta memberikan pelatihan-pelatihan kepada guru.

2. Memberikan informasi kepada guru mengenai model kompetensi guru di SMP Negeri “X” dan informasi ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai sumber data untuk menentukan pelatihan yang tepat.

1.5 Kerangka Pikir

Sekolah Menengah Pertama Negeri “X” di Bandung adalah sekolah yang telah berdiri sejak tahun 1968. Sekolah ini memiliki visi antara lain menciptakan SMPN “X” kota Bandung menjadi sekolah idola bagi masyarakat kota Bandung, menjadikan SMPN “X” sekolah yang berkualitas dalam prestasi sekolah dan misi membekali siswa dengan ilmu pengetahuan dasar, mengantarkan siswa untuk melanjutkan pendidikan menengah umum / kejuruan, mempersiapkan calon-calon pemimpin handal, tangguh, tanggap, trengginas serta berbudi luhur dan berakhlak mulia.

Adapun yang menjadi *Job Description* guru di SMPN “X” Bandung adalah menguasai bahan pelajaran, mengelola program, mengelola kelas, menggunakan media/sumber, menguasai landasan kependidikan, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi siswa, mengenal fungsi dan program BP, mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian guru untuk keperluan pengajaran.

Guru merupakan sumber daya manusia yang ikut menentukan kualitas pendidikan para muridnya di sekolah. Salah satu metoda yang lebih baik untuk digunakan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk guru

adalah melalui pendekatan kompetensi. Pendekatan kompetensi ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan kerja seseorang atau performansi kerja yang tinggi (McClelland, 1973). Sesuai dengan pendekatan kompetensi, maka pendekatan kompetensi pada profesi guru penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan kinerja yang tinggi dari guru ketika mengajar.

Sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan oleh SMPN “X” Bandung, yaitu dari mulai seleksi, penilaian performa mengajar guru dan pelatihan-pelatihan yang diadakan saat ini masih mengacu kepada kriteria dari pemerintah dan dirasakan masih kurang menjangkau secara spesifik aspek-aspek apa saja yang dibutuhkan oleh guru-guru ketika mengajar di SMPN “X” Bandung, yang tentunya sesuai dengan visi, misi sekolah dan Job Description guru.

Adanya tuntutan dan tantangan seperti ditetapkan SMPN “X” Bandung sebagai Sekolah Standar Nasional (SSN), masuk ke dalam *cluster* satu dan mengarah ke sekolah standar internasional serta perubahan kurikulum dari KBK menjadi KTSP, maka menuntut SMPN “X” untuk lebih memaksimalkan kualitas pengajaran guru-gurunya. Dengan meningkatnya tuntutan dan tantangan terhadap sekolah dan guru-guru dalam mengajar, maka diharapkan guru-guru di SMPN “X” memiliki suatu kompetensi yang dapat mengatasi tantangan dan tuntutan yang ada.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan secara langsung dengan kinerja efektif atau superior menurut standar kriteria

tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu jabatan atau situasi. Karakteristik dasar berarti mengacu pada sesuatu yang mendalam dan merupakan bagian yang bertahan dalam kepribadian individu dan dapat memprediksi tingkah laku dalam berbagai situasi atau tugas yang dihadapi. Memiliki hubungan yang kausal atau sebab akibat berarti kompetensi dapat diprediksi melalui tingkah laku dan *performance* atau tampilan. Menurut standar kriteria tertentu berarti kompetensi dapat memprediksi siapa yang bertingkah laku efektif atau sebaliknya, dengan mengacu pada pedoman yang jelas. Jadi, kompetensi merupakan karakteristik individu dan mengindikasikan cara bertingkah laku atau berpikir, generalisasi dari berbagai situasi, dan bertahan dalam periode yang lama (Spencer & Spencer, 1993).

Karakteristik kompetensi terdiri atas lima aspek, yaitu *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill*. *Motives* merupakan keinginan yang dimiliki guru secara konsisten, yang menyebabkannya bertingkah laku untuk mencapai goal, dan tingkah laku itu bisa saja berbeda dengan orang lain. *Traits* merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten yang dimiliki guru terhadap situasi atau informasi yang berkaitan dengan siswanya. *Self concept* merupakan sikap, *value*, atau *self-image* yang dimiliki guru. *Value* yang dimiliki seseorang akan memprediksi apa yang akan dilakukannya dalam situasi di mana orang lain terlibat.

Knowledge adalah informasi tentang hal-hal spesifik yang dimiliki oleh guru. *Knowledge* lebih meramalkan apa yang dapat dilakukan oleh guru bukan apa yang akan dilakukan oleh guru. Misalnya, pengetahuan seorang guru

mengenai metoda mengajar yang inovatif. *Skill* merupakan kemampuan guru dalam menampilkan tugas fisik/ mental tertentu. Contoh tugas mental atau kognitif skill yang harus dimiliki oleh seorang guru antara lain berpikir analitis dan konseptual. Misalnya, kemampuan seorang guru untuk dapat mengajar materi pelajaran dengan jelas, menggunakan contoh-contoh yang lebih aplikatif dan terkait dengan kehidupan sehari-hari dalam menerangkan materi pelajaran agar lebih mudah dipahami oleh siswa.

Hubungan diantara lima karakteristik dasar kompetensi adalah bahwa *motives, traits, self-concept*, dan *knowledge* merupakan karakteristik personal yang akan memprediksi *skill* (dalam bentuk tingkah laku), yang pada akhirnya memprediksi hasil dari *job performance*. Jadi, *motives, traits, self-concept, knowledge, dan skill* akan ‘diramu’ menjadi satu kesatuan, dan menjadi dasar kompetensi. Selain itu, kompetensi selalu melibatkan maksud (*intent*), yang biasanya berupa *motives* atau *traits* yang menyebabkan timbulnya suatu tindakan. Contohnya, *knowledge* dan *skill* selalu melibatkan *motives, traits* atau *self-concept*, yang menimbulkan adanya tenaga atau dorongan untuk menggunakan *knowledge* dan *skill* tersebut. Misalnya, individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi memiliki karakteristik personal antara lain bertindak lebih baik, memiliki standar kerja yang tinggi, menginginkan pencapaian yang berbeda dari orang lain. Maka dari itu, ia akan menunjukkan tingkah laku, menetapkan goal, mengambil tanggung jawab pribadi, menggunakan *feedback* untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik lagi. Hasil yang terlihat dalam pekerjaannya

adalah dengan adanya peningkatan yang terus menerus dalam kualitasnya ketika mengajar, produktivitas, dan lain-lain.

Kompetensi-kompetensi yang muncul setelah dilakukan pengukuran nantinya akan digabung menjadi suatu pengelompokkan yang disebut Model Kompetensi, yaitu suatu set faktor-faktor kesuksesan, sering disebut sebagai kompetensi yang didalamnya tercakup *key behaviors* yang diperlukan untuk mencapai *excellent performance* pada suatu peran atau jabatan tertentu. *Excellent performers* menampilkan perilaku-perilaku tersebut secara konstan dalam menjalankan perannya dibandingkan dengan *average* atau *poor performers* (Spencer & Spencer, 1993). *Excellent performers* yang ditampilkan guru di sekolah adalah dalam bentuk pengajaran yang berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan siswa dalam belajar serta sesuai dengan tuntutan dan kurikulum yang berlaku.

Model kompetensi inilah hal yang diperlukan oleh guru-guru untuk dapat mencapai visi dan misi sekolah serta mengajar sesuai dengan *job description*-nya sekaligus dapat menghadapi tuntutan dan tantangan SMPN “X” Bandung sebagai Sekolah sebagai Standar Nasional (SSN) dan menghadapi perubahan kurikulum.

Penyusunan model kompetensi pada guru di SMPN “X” Bandung didasarkan kepada 14 *Generic Competency model for Helping and Service Workers* dan *Behavioral Event Interview* (BEI) dari Spencer & Spencer (dalam bukunya *Competence at Work*, 1993) yang telah disesuaikan dengan visi, misi sekolah serta *Job Description* guru. Pemilihan 14 *Generic Competency model for Helping and Service Workers* sebagai alat ukur didasarkan atas fungsinya sebagai

alat untuk menyusun kompetensi bagi profesi-profesi yang berhubungan dengan *Helping and Service Workers* yang salah satu diantaranya adalah profesi guru. Spencer telah menyusun berbagai kompetensi dari berbagai jenis pekerjaan yang dijadikan sebagai landasan dalam proses seleksi, rekrutmen, penempatan, retensi, promosi, manajemen unjuk kerja, rencana suksesi, dan sistem pembayaran, dan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk profesi-profesi yang termasuk dalam kategori *Helping and Service Workers*, Spencer telah merancang 14 *Generic Competency* yaitu : *Impact and influence (IMP)* adalah kompetensi guru yang menunjukkan kemampuan untuk membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan para siswanya, agar para siswa tersebut mendukung apa yang diajarkan dirinya; *Interpersonal understanding (IU)* adalah kompetensi guru yang menunjukkan kemampuan untuk memahami siswanya. Hal ini mencakup kemampuan untuk mendengar secara akurat, memahami hal-hal yang tidak diucapkan, mengekspresikan pikiran, perasaan, dan perhatian kepada siswanya; *Flexibility (FLX)* adalah kompetensi guru untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi yang bervariasi, baik secara individu ataupun kelompok. Hal ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan, serta melawan pandangan atau isu-isu dalam rangka beradaptasi terhadap perubahan situasi, atau mengubah dan menerima perubahan dalam organisasi atau pekerjaannya; *Self confidence (SCF)* adalah kompetensi guru yang menggambarkan keyakinan guru terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan sebuah tugas. Hal ini mencakup bagaimana guru mengekspresikan keyakinannya ketika berhadapan dengan situasi yang menantang, menjangkau

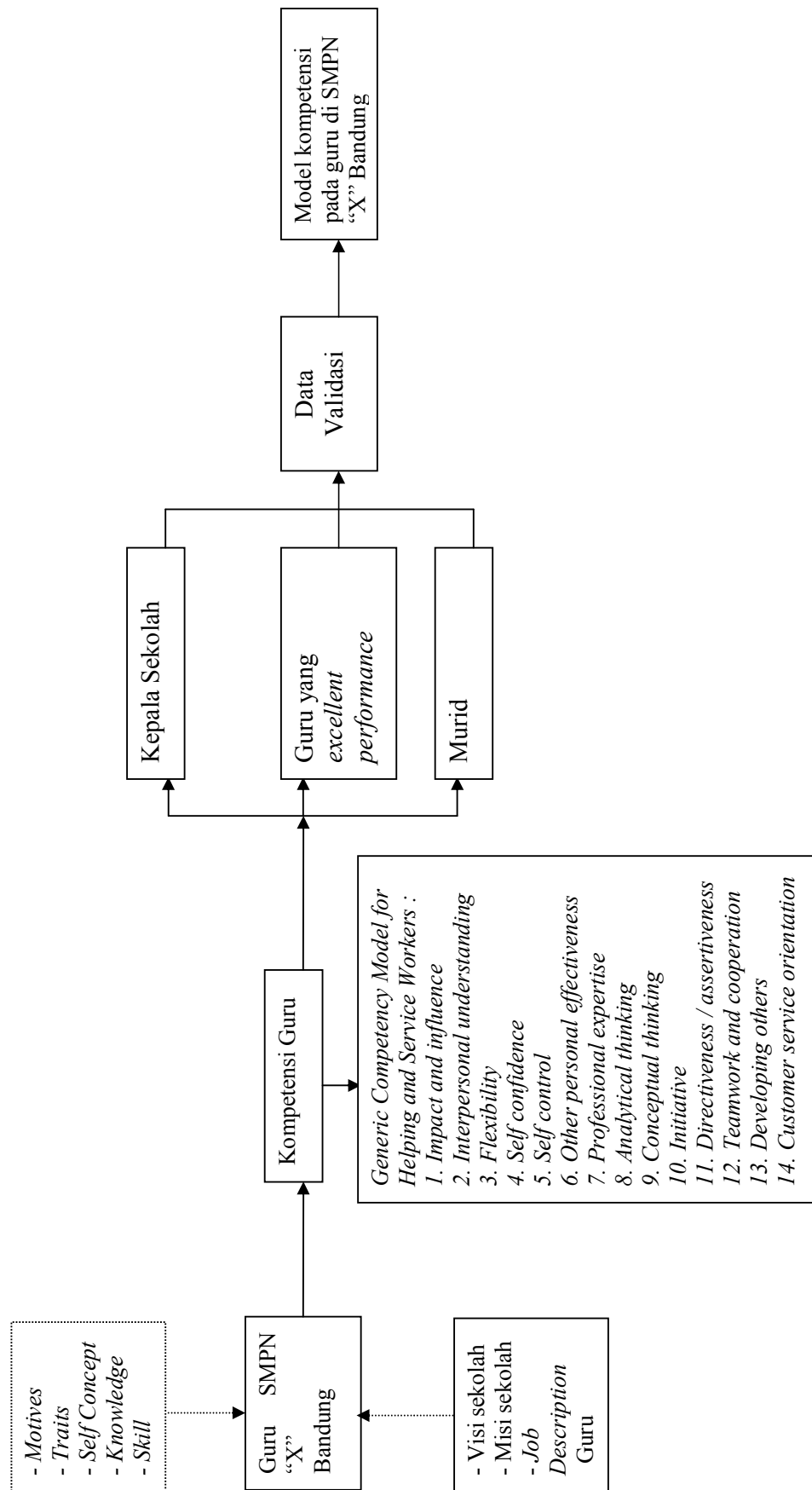
sebuah keputusan atau mengungkapkan pendapatnya, dan menangani kegagalan dengan cara yang konstruktif; *Self control (SCT)* adalah kompetensi guru untuk mengendalikan emosi dan menahan munculnya aksi negatif ketika berhadapan dengan situasi kerja yang stress atau situasi permusuhan dari rekan kerja dan siswanya; *Other personal effectieveness (OPEC)* merupakan kompetensi lain, yang akan mendukung efektivitas guru dalam mengajar sebagai guru, maka guru harus memiliki *affiliative interest*, yaitu kemampuan untuk menyukai siswanya secara sungguh-sungguh dan dapat menikmati kebersamaan dengan mereka; *Professional expertise (EXP)* adalah kompetensi guru yang menggambarkan penguasaan pekerjaan yang dikaitkan dengan pengetahuan, dan juga motivasi untuk mengembangkan, menggunakan, dan membagikan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan itu kepada siswanya; *Analytical thinking (AT)* adalah kompetensi guru yang menggambarkan kemampuan memahami masalah dengan “memecah” masalah tersebut dalam bagian-bagian yang lebih kecil, atau mengikuti jejak dari dampak masalah-masalah tersebut dengan melihatnya satu persatu. Hal ini mencakup mengorganisasikan bagian masalah atau situasi secara sistematis, membuat perbandingan, atau perbedaan aspek secara ststematis, menetapkan skala prioritas berdasarkan rasio, mengidentifikasi waktu, dan hubungan sebab akibat; *Conceptual thinking (CT)* adalah kompetensi guru dalam memahami situasi atau masalah dengan menyusun potongan-potongan masalah tersebut menjadi sesuatu yang lebih besar. Hal ini mencakup mengidentifikasikan pola, menghubungkan sesuatu yang tidak secara jelas terlihat, mengidentifikasikan persoalan dalam situasi kompleks; *Initiative (INT)* adalah

kompetensi guru yang menunjukkan pilihan mengambil tindakan. Hal ini mencakup berbuat lebih daripada yang diperlukan pekerjaan, melakukan sesuatu yang tidak diminta orang lain, yang akan memajukan atau mempertinggi hasil dari pekerjaan dan menghindari masalah, atau menemukan dan menciptakan kesempatan; *Directiveness/ assertiveness (DIR)* adalah kompetensi guru untuk membuat siswanya menurut. Hal ini mencakup memberitahu siswanya hal yang harus dilakukannya, baik secara tegas, memberikan instruksi, menuntut maupun dengan ancaman. Yang tidak termasuk adalah mencoba memakai alasan, menyalahkan orang lain karena termasuk *Impact and influence (IMP)* dan kompetensi ini dinilai tinggi jika dilakukan secara efektif untuk kebaikan organisasi; *Teamwork and cooperation (TW)* adalah kompetensi guru yang menggambarkan kemampuan bekerja dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari tim. Dapat ditunjukkan pada berbagai peran dalam tim, tidak hanya pada pemimpin atau individu yang mempunyai otoritas secara formal; *Developing Others (DEV)* adalah kompetensi guru dalam mengajar atau membantu perkembangan dari satu atau beberapa siswa. Dalam aplikasinya, kompetensi ini diperlukan untuk dapat mencapai misi sekolah, yaitu untuk dapat mengantarkan siswa untuk melanjutkan pendidikan menengah umum / kejuruan, maka guru harus memotivasi, membimbing, mengembangkan, dan mengarahkan siswanya; *Customer service orientation (CSO)* adalah kompetensi guru yang menunjukkan kemampuan untuk menolong atau melayani siswanya, menemukan kebutuhan mereka. Hal ini mencakup fokus kepada usaha untuk menemukan kebutuhan siswa. Mirip dengan *Interpersonal understanding*, dan kadang-kadang

paralel dengan *Impact and influence*, namun yang menjadi fokus dalam kompetensi ini adalah memahami kebutuhan siswa (daripada memahami perasaan, pikiran, dan tingkah laku siswa) dan kemudian melakukan sesuatu untuk menolong dan melayani orang lain (daripada mempengaruhi orang lain untuk mendukung dirinya). Dari 14 *Generic Competency* tersebut kemudian akan disusun menjadi suatu Model Kompetensi bagi guru yang disesuaikan dengan visi, misi, serta *Job Description* guru di SMPN “X” Bandung.

Proses validasi model kompetensi dilakukan dengan menggunakan sistem 360°, yaitu sistem yang mengikutsertakan penilaian dari atasan, rekan kerja, dan bawahan (Dale Furtwengler, 2002 : 95). Penggunaan sistem 360° di dalam penelitian ini, yaitu membandingkan data responden (guru) dengan data dari Kepala Sekolah dan murid-murid. Validasi dilakukan terhadap Kepala Sekolah karena dalam penetapan kompetensi dibutuhkan persetujuan dari pihak manajemen puncak, yaitu individu atau kelompok yang mengetahui dengan pasti visi, misi, serta tugas-tugas guru yang tertuang dalam *Job Description* seorang guru (Spencer & Spencer, 1993). Sedangkan validasi terhadap pihak murid dilakukan karena murid merupakan pengguna jasa yang berhubungan langsung dengan guru.

Adapun skema kerangka pikir adalah sebagai berikut :



Bagan 1.5 Kerangka Pikir

1. 6 Asumsi Penelitian

1. Kompetensi guru di SMPN “X” Bandung didasari oleh *motives, traits, self-concept, knowledge*, dan *skill* individu.
2. Kompetensi guru di SMPN “X” Bandung harus sejalan dengan visi-misi sekolah, dan *Job Description* guru.
3. Visi-misi sekolah, dan *Job Description* guru di SMPN “X” Bandung dapat dijadikan acuan awal dalam penyusunan model kompetensi pada guru di SMPN “X” Bandung.
4. Dengan melakukan pengukuran kompetensi dengan acuan dari 14 macam kompetensi pada guru berdasarkan *generic competency model for helping and service workers* (Spencer & Spencer, 1993) dan menggunakan sistem validasi 360°, akan diperoleh gambaran mengenai model kompetensi guru di SMPN “X” Bandung.