

**PROFESIONALISASI GURU BAHASA INGGRIS
SEKOLAH YAYASAN PENDIDIKAN JAYAWIJAYA
MENUJU SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL:
Sebuah Analisis Reflektif dalam Perspektif Psikologi**

Supriyono
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Islam Balitar
Jl. Mojopahit No. 4 Blitar
Email: yonsupriyono@gmail.com

Abstract

This study aims at describing pilot projects to increase teachers' professionalism in English proficiency. Pilot project was conducted by Yayasan Pendidikan Jayawijaya, Papua regarding efforts to increase school quality management from national into international qualification. Reflective analysis using qualitative approach was used for analysis. This study revealed that strategies to conduct the policy asserted psychological perspectives focusing and maintaining motivation, expectation and andragogy implementation. Teachers' problems were approached through constructive relation. The pilot project that initially was administered for English teachers, has been implemented successfully for all teachers at the Yayasan.

Keywords: professionalism, English teacher, Yayasan.

Abstrak

Tujuan studi reflektif ini adalah untuk mendeskripsikan upaya profesionalisasi guru Bahasa Inggris melalui pilot project profesionalisasi guru di Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya, sekolah binaan perusahaan tambang di Kuala Kencana dan Tembagapura, Timika, Papua menuju Standar Internasional. Metode studi ini adalah analisis reflektif menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil analisis reflektif adalah Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya melakukan profesionalisasi guru Bahasa Inggris dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmu psikologi dengan memperhatikan dan mengelola motivasi, ekspektasi, dan pembelajaran orang dewasa dengan pendekatan Andragogi. Permasalahan guru didekati dengan cara konstruktif. Pilot project yang semula untuk guru Bahasa Inggris akhirnya bisa diterima untuk diberlakukan untuk semua guru.

Kata-Kunci: profesionalisasi, Guru Bahasa Inggris, Yayasan.

Pendidikan sebagai proses yang melibatkan institusi yang di dalamnya terdiri dari unsur-unsur sumber daya manusia baik tenaga-tenaga kependidikan maupun tenaga-tenaga pendidik perlu dikelola

dengan profesional untuk mencapai tujuan. Para tenaga pendidik dan kependidikan sebagai unsur organisasi yang terdiri dari individu, kelompok, dan perpaduan keduanya memiliki karakteristik organisasi yang dapat mewarnai proses interaksi antara mereka, antara mereka dan manajemen sekolah, dan antara mereka dengan orang tua murid. Sehingga, unsur-unsur sisi manusia seperti harapan, motivasi, kebutuhan, kemauan, dan persepsi merupakan unsur-unsur psikologis yang memerlukan perhatian dan konsiderasi di dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dapat meliputi pengembangan organisasi, tata kelola kompetensi, tata kelola kinerja, tata kelola rencana suksesi dan karir, rekrutmen, pemisahan (*Deployment*), dan hubungan kepegawaian (*Employee Relation*).

Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya yang berlokasi di area tambang di Indonesia Timur telah mendesain dan melaksanakan sistem tata kelola Sumber Daya Manusia yang menggabungkan antara konsep kepegawaian dan konsep karyawan korporasi. Dalam konteks ini, pengembangan profesionalisasi guru dengan perbaikan tingkat kompetensi, kinerja, dan perkembangan insaniah guru dan tenaga kependidikan sangat menarik untuk di kaji dengan kajian dalam perspektif Psikologi.

Apa lagi sekolah ini memiliki keunikan yang tidak terdapat di sekolah-sekolah lain. Keunikan tersebut adalah (1) Sekolah ini berada di area tambang yang jauh dari komunitas umum, (2) Sekolah memiliki pegawai dan siswa yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia dan bahkan Internasional, (3) Sekolah ini memiliki siswa yang kemampuan awalnya sangat beragam dan berasal dari latar belakang keluarga dan budaya yang sangat beragam, (4) Sekolah ini memiliki kebebasan untuk berinovasi dengan tetap mengacu kepada sistem pendidikan nasional, dan (5) Sekolah ini memiliki akses dan fasilitas belajar yang moderen.

Selain itu, sekolah ini juga bermetamorfosa menjadi sekolah bertaraf International dengan tanpa bimbingan dari pemerintah, sekalipun pada awalnya belum dilakukan akreditasi sejak akreditasi terakhir versi Nasional sebelum terbentuknya BSNP. Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya, sejak tahun 2004 telah melakukan perubahan-perubahan sekolah untuk mencapai keunggulan dan akreditasi baik Nasional maupun Internasional. Sekalipun banyak keberhasilan yang dicapai, sekolah ini mengalami tantangan-tantangan yang luar biasa utamanya adalah dalam konteks sumber daya manusia sehingga memerlukan kontribusi pemikiran solusi yang tepat. Sebagai implementasi pemahaman atas teori-teori psikologi lanjut, penulis memandang perlu melakukan refleksi ilmiah untuk menemukan solusi-solusi masalah yang selama ini dialami. Penulis adalah bagian dari perubahan tersebut dan masih memiliki akses untuk memberikan saran-saran konstruktif dan profesional. Untuk itulah maka di dalam menyelesaikan tugas Mata kuliah Psikologi Pendidikan Lanjut ini, penulis mengetengahkan refleksi profesionalisasi guru Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya dalam perubahan menuju Sekolah Bertaraf Internasional.

Gambaran Singkat Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya

Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya adalah sekolah yang didirikan oleh sebuah perusahaan tambang terbesar di Indonesia dan bahkan saat ini terbesar di Dunia. Sekolah tersebut didirikan untuk memenuhi persyaratan dibukanya tambang dan untuk melayani putra-putri karyawan tambang serta mitranya dan masyarakat sekitar yang memenuhi syarat kebijakan masuk sekolah. Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya terdiri dari 2 kampus pada lokasi yang berbeda. Kampus pertama terletak pada dataran tinggi pada area pegunungan dengan ketinggian 3200 meter dari permukaan laut. Sekolah ini terletak pada komunitas industri tambang di kota eksklusif dengan fasilitas kota yang lengkap namun jauh dari komunitas umum. Untuk menjangkau komunitas umum, warga sekolah perlu menempuh perjalanan naik-turun gunung selama 2 jam dengan kendaraan land rover dan 15 menit dengan helikopter.

Gedung-gedung sekolah berada pada lingkungan perkantoran industri pertambangan dan dikarenakan keterbatasan lahan, sekolah ini dibangun menyesuaikan dengan ketersediaan lahan sehingga tidak terkesan seperti sekolah pada umumnya. Sekolah ini pada mulanya didirikan pada tahun 1973 dan terdiri dari unit TK sampai SMP serta satu unit Asrama anak-anak tujuh suku yang disebut Asrama Tomawin. Sekolah ini juga berdampingan dengan Sekolah Internasional. Sampai pada tahun 2004, sekolah ini dipersepsikan merupakan sekolah terbaik di Indonesia dikarenakan pada tahun 1996 pernah menempati ranking ke dua nasional untuk ujian nasional dan memiliki prestasi di bidang olah raga dan seni. Sampai tahun 1996 sekolah ini dikelola oleh perusahaan dan bekerja sama dengan salah satu sekolah kristen di Jakarta.

Pada tahun 1996 Sekolah di dataran rendah didirikan untuk memenuhi kebutuhan perlunya sekolah baru. Sekolah ini terletak pada kota mandiri Kuala Kencana. Kota Kuala Kencana adalah kota terindah di Indonesia dan segala sesuatunya serba teratur. Sekolah di dataran rendah ini secara fisik berbeda dengan sekolah di dataran tinggi dan penampilannya menyerupai sekolah-sekolah 5 pada umumnya bahkan menyerupai sekolah-sekolah Vavorit di Jakarta dan tempat-tempat lain di Indonesia. Lingkungan sekolah ini juga merupakan lingkungan masyarakat karyawan tambang dengan situasi kota semi terbuka dan hanya dengan perjalanan mobil 20 menit sudah mencapai lingkungan masyarakat umum di Timika.

Sekolah di dataran rendah sekalipun dipersepsikan mutunya tidak lebih baik dari sekolah di dataran tinggi, kenyataannya sejak berdiri ia memiliki prestasi-prestasi nasional dan internasional. Hasil ujian nasional dari sekolah ini memang rata-rata lebih rendah dari sekolah di dataran tinggi. Namun demikian input dan asal keluarga siswa dari keduanya sangat berbeda. Kedua Sekolah ini mengalami fase-fase perubahan dan dinamika organisasi yang secara simultan dan bersamaan terjadi sejak tahun 2004.

Dari tataran unit analisis perilaku organisasi, ke dua sekolah ini memiliki keragaman karakteristik baik di tingkat individu, kelompok, dan

organisasi dari masing-masing sekolah maupun perbedaan keragaman dan karakteristik dari kedua kampus sekolah tersebut. Upaya-upaya pengelolaan perilaku organisasi secara praksis dilakukan dengan mengacu kepada visi, misi, tujuan, serta rencana strategis Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya Tahun 2004 secara keseluruhan untuk mencapai Sekolah Bertaraf Internasional di tahun 2010/2011.

Pengelolaan organisasi sekolah menjadi lebih kompleks dikarenakan karakteristik perilaku korporasi pertambangan yang sangat berbeda dari pendidikan. Sekolah-sekolah ini, dikarenakan lokasinya, tidak bisa dipisahkan dari perilaku tersebut dan menyebabkan perlunya strategi-strategi pengelolaan yang memperhatikan keragaman perilaku baik diri pelaku pendidikan di sekolah, diri sekolah dan komite sekolah sebagai kelompok, diri stake holder yang terdiri dari para orang tua siswa yang berasal dari berbagai etnis, budaya, dan latar belakang pendidikan, dan pendiri dalam hal ini perusahaan yang di dalamnya terdiri dari para pejabat yang putra-putrinya bersekolah di sekolah-sekolah tersebut.

Selain itu, pengelola sekolah juga harus memperhatikan karakteristik perilaku pemangku kepentingan di tingkat pemerintahan dan masyarakat umum yang mengharapkan Sekolah 6 Yayasan Pendidikan Jayawijaya memberikan bantuan berupa tanggung jawab sosial. Di dalam setiap fase perubahan, diperkenalkan program-program profesionalisasi guru Bahasa Inggris, perubahan kompensasi dan benefit termasuk insentif untuk rangsangan-rangsangan pendorong berkinerja yang baik. Profesionalisasi guru Bahasa Inggris sebagai pilot project berjalan satu tahun dan dikarenakan hasilnya baik akhirnya sistem tersebut dikembangkan untuk seluruh guru Yayasan Pendidikan Jayawijaya.

Tinjauan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Psikologi

Sub-bagian ini membahas secara singkat teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Psikologi yang berhubungan dengan profesionalisasi guru dan perubahan. Profesionalisasi guru merupakan salah satu proses tata kelola tenaga pendidik yang sangat penting untuk keberhasilan pembelajaran dan pendidikan. Mantja (2010:135) menyatakan bahwa pembinaan guru merupakan rangkaian pemberian bantuan kepada guru, dengan wujud bantuan pelayanan profesional untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar.

Implementasi berbagai praktik pembinaan guru sangat ditentukan oleh teori-teori yang melatar belakangi, diantara lainnya adalah teori manajemen dan psikologi perkembangan manusia terutama perkembangan manusia dewasa (Mantja, 2010:136). Hal ini lebih banyak dikaitkan dengan supervisi. Williams (2000), Kossek dan Block (2000), Dessler (2010), Timm dan Peterson (2000), Marcic dan seltzer (1998), Weiss (2001) memaparkan kontribusi teori manajemen secara komprehensif, bukan hanya berkenaan dengan supervisi, akan tetapi berkenaan dengan rekrutmen, pengembangan profesional termasuk melalui pelatihan, sistem tata kelola kompetensi, sistem tata kelola kinerja, dan sistem kompensasi.

Dalam hal ini perspektif dan teori-teori psikologi yang berperan utama adalah teori-teori pengukuran kemampuan numerikal (*Numerical Quotion*), verbal (*Verbal Quotion*), dan intelegensi kepegawaian (*Occupational quotion*), teori-teori kepribadian, teori-teori motivasi, teori-teori harapan, teori-teori pembelajaran, teori-teori persepsi dan atribusi, serta teori pengelolaan stres. 7 Pengetahuan mengenai kepribadian sangat penting untuk melaksanakan profesionalisasi guru Bahasa Inggris, karena dengannya kita dapat memahami perbedaan individu (*Individual Differences and Personality*). Weiss (2001:37) mengatakan bahwa memahami perbedaan dan kepribadian individu di dalam pembinaan kerja melibatkan pemahaman kepribadian dan sistem pribadi.

Kepribadian adalah kombinasi dari karakteristik mental dan fisik yang stabil yang membangun identitas individu dan konsistensi perilaku pribadi tersebut. Sistem pribadi adalah suatu keadaan pribadi yang merupakan kombinasi dari kepribadian dan konsep diri (Weiss, 2001:40-41) yang terdiri dari faktor-faktor: (1) Genetik; (2) Kondisi lingkungan; Latar belakang dan lingkungan keluarga, budaya, pendidikan, umur, agama, karir, organisasi, dan pekerjaan; (3) Tujuan pribadi, ketrampilan, dan kompetensi, perilaku; dan (4) Nilai-nilai, keyakinan, dan etika. Faktor-faktor tersebut menggambarkan dimensi obyektif dan subyektif yang dapat di pelajari untuk kepentingan pengelolaan tenaga pendidik.

Tim dan Peterson (2000:24) mengingatkan bahwa kesilapan persepsi dapat mengakibatkan kesalahan fatal. Persepsi adalah suatu proses untuk menjadi peduli terhadap obyek dan data melalui media indra. Dari persepsi kita memperoleh pengetahuan. Orang memiliki kecenderungan untuk mempercayai cara mereka memandang dunia lebih dekat dengan "kebenaran" dari pada car pandang orang lain.

Hal ini beresonansi dengan pernyataan Weiss (2001:71-74) bahwa persepsi merupakan proses informasi sosial yang paling tidak meliputi 5 langkah yaitu *Pertama*, manusia sebagai individu cenderung mengamati dan mengindra; *Kedua*, informasi kemudian diinterpretasikan; *Ketiga*, setelah diinterpretasikan kemudian dikategorikan; *Keempat*, informasi kemudian di simpan di dalam memori; dan *Kelima*, penilaian dan keputusan dibuat dengan mengambil kembali dari memori dan merespon terhadap informasi yang disimpan tersebut. Masalahnya adalah sering manusia mengalami hambatan dan distorsi perseptual yang terdiri dari *Stereotyping*, *Halo effect*, *Selective perception*, *Projection*, and *Seld-fulfilling prophecy*. Itulah mengapa hal-hal ini penting untuk diperhatikan sebagai konsideran untuk mengambil keputusan termasuk dalam konteks profesionalisasi guru pada tataran rekrutmen, penilaian kompetensi, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi berbasis kinerja dan kompetensi serta pelatihan.

Williams (2000:646), Robbins, et all, (1998:197), Dessler (2010:281), Kossek dan Block (2000) beresonansi dengan para ilmuwan di atas menekankan bahwa motivasi sangat penting untuk dipertimbangkan karena memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dalam hal ini adalah guru. Teori-teori motivasi yang dibahas para ilmuwan ini, seperti

halnya yang di bahas oleh Marcic dan Seltzer (1995:61), Solomon, et al (1989), Timm dan Peterson (2000:59), Brophy dan Good (1977:2006), Ormrod (2008:57) meliputi (1) konsep dasar motivasi termasuk definisi, usaha dan kinerja, kepuasan kebutuhan, pemberian rewards intrinsik dan ekstrinsik, memotivasi mendasar, (2) bagaimana persepsi dan ekspektasi berpengaruh terhadap motivasi termasuk di dalamnya adalah Teori Ekuitas dan Teori Ekspektas; (3) bagaimana pemberian rewards dan tujuan berpengaruh terhadap motivasi termasuk di dalamnya adalah teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) dan Teori Tujuan (*Goal-Setting Theory*); dan (4) Apa yang sesungguhnya terjadi.

Motivasi adalah seperangkat tekanan yang memulai, mengarahkan, dan membuat orang berketetapan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan (Williams:2000:648). Usaha untuk memulai (*Initiation Effort*) berkenaan dengan pilihan-pilihan seseorang memaknai dan mengaktualisasikan di dalam pekerjaan. Pilihan-pilihan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja yang baik. Arah dari sebuah usaha (*Direction of Effort*) berkenaan dengan pilihan-pilihan yang berhubungan keputusan untuk berkinerja usaha (*Persistence of Effort*) baik. Arah yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Kegigihan berkenaan dengan pilihan-pilihan mengenai keputusan berapa lama seseorang akan tetap bekerja di dalam organisasi yang mempekerjakannya saat ini.

Semakin memiliki kenyamanan dan tantangan yang sesuai dengan ekspektasinya, semakin mungkin baginya untuk bertahan lebih lama. Dasar-dasar motivasi dideskripsikan oleh Williams (2000:650) membahas hubungan antara usaha dan kinerja. Ia menyatakan bahwa kinerja sama dengan motivasi kali kemampuan kali hambatan-hambatan situasional. Kinerja adalah bagaimana seseorang melakukan unjuk kerja yang dipersyaratkan oleh pekerjaan. Motivasi adalah usaha yang dilakukan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kemampuan adalah seberapa baik seseorang memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan bakat yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Hambatan situasional adalah faktor-faktor di luar kemampuan kontrol manusia.

Dalam profesionalisasi guru, hal ini semua akan berhubungan dengan permasalahan rekrutmen, peningkatan kompetensi, dan pengelolaan kinerja. Kepuasan kebutuhan oleh Williams (2000:651) digambarkan sebagai salah satu pendorong untuk berkinerja dan ia hubungkan dengan Usaha. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menghasilkan ketegangan dan untuk itu maka memerlukan penguatan dan pengelolaan energi untuk bertindak sehingga menghasilkan Usaha yang dikuatkan dengan Inisiasi, Direksi, dan Persistensi yang positif. Dengan demikian hal ini akan terjadi kinerja yang baik dan dapat menghasilkan kepuasan.

Teori kebutuhan dibahas secara singkat dan komprehensif dengan membandingkan Teori Maslow, Teori ERG Alderfer, dan Teori McClelland. Ia mengelompokkan menjadi dua golongan kebutuhan, yaitu (1) *Higher-Order Needs* yang berkesesuaian dengan *Self*

Actualization, *Self Esteem*, dan *Belongingness* (Maslow), *Growth dan Relatedness* (Alderfer), dan *Power*, *Achievement*, dan *Affiliation* (McClelland); (2) *Lower-Order Needs* yang berkesesuaian dengan *Safety* dan *Psychological* (Maslow) dan *Existence* (Alderfer).

Pemberian insentif berupa Ekstrinsik Rewards diartikan sebagai pemberian Rewards yang jelas dan dapat dilihat oleh pegawai lainnya dan diberikan kepada pegawai atas keberhasilan kinerjanya pada tugas-tugas khusus. Pengambil keputusan dari luar (seperti manajer, dalam konteks pendidikan kepala sekolah) menentukan dan mengontrol distribusi, frekuensi, dan jumlah rewards, seperti pembayaran kompensasi, barang, atau promosi. Sebaliknya, Intrinsic Rewards adalah rewards yang alami yang diasosiasikan dengan unjuk kerja atas pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya sebagai tugasnya.

Untuk melakukan motivasi, disarankan oleh Williams (2000:657) pengelola organisasi untuk melakukan dari dasar. Artinya, memberikan motivasi dari *Lower-Order Needs* dahulu. Kemudian beranjak ke *Higher-Order Needs*. Hal ini tidak selalu menjadikan patokan, dikarenakan manusia juga memiliki ekpektasi. Williams (2000:657) kemudian menyarankan penggunaan Teori Ekuitas (*Equity Theory*) dan Teori Ekspektasi (*Expectation Theory*).

Teori Ekuitas menjelaskan bagaimana persepsi atas keadilan berpengaruh terhadap motivasi dan Teori Ekspektasi menjelaskan bagaimana ekspektasi pegawai terhadap rewards, usaha, dan hubungan keduanya dengan kinerja mempengaruhi motivasi. Teori Ekuitas mengatakan bahwa manusia akan termotivasi apabila mereka berperspsi bahwa mereka diperlakukan dengan adil (Williams, 2000:662). Oleh sebab itu teori ini memiliki komponen Inputs (kontribusi pegawai), Outcomes (*rewards* yang diterima karena kinerjanya), Refferent (Orang yang menjadi perbandingan), Ratio *Outcome/Inputs* (persepsi perbandingan kontribusi yang diberikan dan rewards yang diterima), Underrewards (Referensi yang dibandingkan memiliki outcomes lebih besar dari pada inputs yang diberikan), dan *Overrewards* (pegawai mendapatkan outcomes lebih besar dari pada input yang diberikan).

Respon terhadap ini biasanya didasarkan atas persepsi-persepsi pegawai. Cara untuk mengatasinya adalah dengan menerapkan distributive justice (keadilan distribusi) dan procedural justice (keadilan prosedural). Yang pertama mengalokasikan rewards untuk outcomes yang akan didistribusikan secara fair, dan yang kedua mengelola yang pertama dengan prosedur yang jelas.

Teori Ekpektasi menyatakan bahwa manusia akan termotivasi apabila mereka meyakini bahwa usaha mereka akan membuahkan kinerja yang baik, bahwa kinerja yang baik akan mendapatkan rewards, dan bahwa mereka akan diberikan rewards yang menarik. Teori Ekpektasi terdiri dari komponen-komponen Valensi (*Valence*) yaitu ketertarikan, Ekspektasi (*Expectancy*) yaitu ekepektasi yang diharapkan yang berhubungan dengan usaha dan kinerja, dan Instrumentalitas (*Instrumentality*) yaitu pengharapan hubungan antara kinerja dan rewards.

Teori Ekpektasi dapat dirumuskan menjadi Motivasi sama dengan Valensi kali Instrumentalitas kali Ekspektasi atau $Motivation = Valence \times Instrumentality \times Expectancy$ Untuk mengelola rewards dan tujuan agar berdampak kepada motivasi. Williams (2000:667) menyarankan penggunaan Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) dan Teori Tujuan (*Goal Setting Theory*).

Teori Penguatan mengatakan bahwa perilaku merupakan sebuah fungsi dari konsekuensinya, perilaku yang diikuti dengan konsekuensi positif akan terjadi lebih sering, dan sebaliknya akan semakin menghilang. Hal ini dapat dikembangkan dengan memperhatikan sebab dan dampak hubungan antara kinerja dengan konsekuensi khusus (*Reinforcement Contingency*), pengaturan jadwal penguatan kontigensi (*Schedule of Reinforcement*) yang dapat dilaksanakan secara terus menerus atau terputus-putus, Penguatan negatif yang mengarahkan pegawai menghindari konsekuensi negatif (*Avoidance of Learning*), Penguatan positif yang mengarahkan pegawai untuk melakukan perilaku yang menghasilkan konsekuensi positif (*Continuing of Learning*), dan *Extinction* yaitu sebuah strategi penguatan untuk menghilangkan perilaku negatif sebelumnya.

Teori Penentuan Tujuan (*Goal-Setting Theory*) menyatakan bahwa manusia akan termotivasi apa bila mereka memiliki tujuan yang khusus, jelas, menantang, dan diberikan umpan balik secara reguler. Profesionalisasi guru juga berkenaan dengan pengembangan kompetensi baik melalui *inservice training* maupun *pre-service training*, baik melalui off-site training maupun *on-site training*. Pembelajaran bagi guru tentunya akan sangat berbeda dengan pembelajaran bagi siswa. Pendekatan Andragogi dan kepelatihan adalah pendekatan yang paling cocok untuk pelatihan, coaching, dan mentoring guru.

Kruse dan Keil (2000:90) menyarankan penerapan Andragogi dengan pendekatan pembelajaran sebagai berikut: (1) Pendekatan Sistematis Gagne (*Gagne's Systematic Approach*) dengan 9 langkah instruksional, (2) Pendekatan Tujuan Pembelajaran *Behavioral Marger* dengan 8 langkah instruksional, dan (3) Model ARCS Keller dengan 4 langkah instruksional, dan (4) Konstruktivisme. Sembilan langkah Pendekatan Sistematis Gagne adalah (1) Mendapatkan perhatian (*Gain Attention*), (2) Menginformasikan pembelajar tujuan belajar, (3) Stimulasi dan Peningkatan sebelum belajar, (4) Mempresentasikan isi, (5) Memberikan bantuan belajar, (6) Melakukan praktik (*Elicit Performance*), (7) Memberikan umpan balik, (8) Mengevaluasi kinerja (*Assess Performance*), (9) Meningkatkan retensi dan transfer ke dalam pekerjaan (*Enhance retention and transfer to the job*). Langkah-langkah Teori *Merger* adalah (1) Daftar (*List*), (2) Identifikasi (*Identify*), (3) Ungkapkan (*State*), (4) Jelaskan (*Describe*), (5) Definisikan (*Define*), (6) Pecahkan Masalah (*Solve*), (7) Bandingkan (*Compare and Contrast*), dan (8) Praktikkan (*Operates*). Model Keller terdiri dari langkah-langkah Perhatian (*Attention*), Relevansi (*Relevance*), Percaya diri (*Confidence*), dan Kepuasan (*Satisfaction*). Model Konstruktivistik

membelajarkan pegawai untuk menkonstruksi dan membentuk pengalaman dan pembelajaran terjadi pada situasi yang nyata.

METODE

Fokus dari studi reflektif ini adalah upaya profesionalisasi guru dan implementasi teori psikologi di dalam upaya profesionalisasi guru. Studi reflektif motret situasi dan kejadian di masa lampau yang penulis alami. Informasi-informasi yang ditangkap secara *memory recalling* di rekonstruksi dan dideskripsikan kembali untuk kemudian di analisis secara reflektif menggunakan teori-teori perilaku organisasi. Dalam konteks penelitian hal demikian dapat dikategorikan ke dalam pendekatan deskriptif kualitatif (Merriam, 1988). Analisis informasi yang direkonstruksi melalui *memory recalling* dilakukan dengan cara memaparkan fakta yang terekam dari memori dan menganalisis berdasarkan teori-teori formal yang telah dikemukakan di dalam tinjauan teori. Prosedur analisis reflektif (*reflective analysis*) tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Penulis melakukan *memory recalling* mengenai perilaku organisasi Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya pada kurun waktu fase-fase perubahan dari tahun 2004 sampai tahun 2010.
- b) Penulis merekonstruksi informasi tersebut dengan mengelompokkan pada fase-fase perubahan dan unit analisis perilaku organisasi.
- c) Penulis mendeskripsikan situasi dan fakta yang terjadi dalam kelompok fase perubahan dan unit analisis perilaku organisasi.
- d) Penulis membahas fakta-fakta tersebut dengan teori yang relevan untuk memberikan saran solusi yang semestinya dilakukan untuk efektifitas organisasi dalam melakukan perubahan.

Dalam proses *memory recalling* dan analisis informasi yang direkonstruksi, penulis bertindak sebagai instrumen kunci dan sedapat mungkin menghindari persepsi-persepsi pribadi. Keterbatasan dari *memory recalling* di dalam pembahasan analisis reflektif ini adalah rekonstruksi peristiwa yang mengandalkan *memory* penulis dan fase-fase yang lebih diketahui penulis sejak tahun 2005.

ANALISIS REFLEKTIF DAN PEMBAHASAN

Fase-fase perubahan Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya

Sejak tahun 2004 Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya melakukan perubahan-perubahan untuk menuju Sekolah Bertaraf Internasional. Perubahan-perubahan tersebut bersifat menyeluruh, yaitu perubahan sistem, standar, dan proses. Perubahan sistem dari sistem konvensional ke sistem *Total Quality Management*, perubahan standar dari standar Nasional ke standar bertaraf Internasional, dan perubahan proses dari proses birokratik ke proses konstruktif transformasional.

Langkah-langkah yang ditempuh adalah (1) Sosialisasi perubahan organisasi dan rencana strategi umum (*grand strategies*) kepada para guru, orang tua, komite sekolah, dan bahkan masing-masing orang tua siswa di tempat kerjanya dengan mendatangi tempat kerjanya di masing-masing departemen dengan cara presentasi dan

roadshow, (2) Melakukan lokakarya untuk mengelaborasi strategic plan dengan pimpinan sekolah, guru, dan komite sekolah, (3) Melakukan pemberdayaan dan pengembangan pengetahuan dan ketrampilan tenaga pendidik dan kependidikan, (4) Melakukan perencanaan fasilitas pembelajaran dan perencanaan pembiayaan, (5) Melakukan sosialisasi kepada siswa melalui Kepala Sekolah dan Guru, (6) Melakukan benchmark dan kerjasama, dan (7) Mengidentifikasi masalah untuk melakukan *quick-win solution*. Kondisi sekolah sangat dinamis dengan perubahan kepemimpinan. Terdapat indikasi denial (penolakan), tetapi tidak tampak dengan nyata dan dikelola dengan melakukan komunikasi-komunikasi *focus group* di tingkat unit sekolah dan komunitas, baik secara langsung oleh pengurus Yayasan, melalui Kepala Sekolah, atau melalui Komite Sekolah dan channel of communication lainnya. Kebutuhan guru dan fasilitas sekolah meningkat. Dalam perjalanannya sampai pada akhir 2010 pembiayaan operasional sekolah mencapai 6 juta dolar untuk 6 unit sekolah per tahun, yang sebelumnya pada tahun 2005 saat mulai inisiatip perubahan hanya mencapai 1 juta 300 sampai dengan 2 juta 300 dolar untuk tidak kurang dari 1850 siswa. Lokakarya rencana strategis tersebut menghasilkan arah dan pengembangan sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya sebagai berikut:

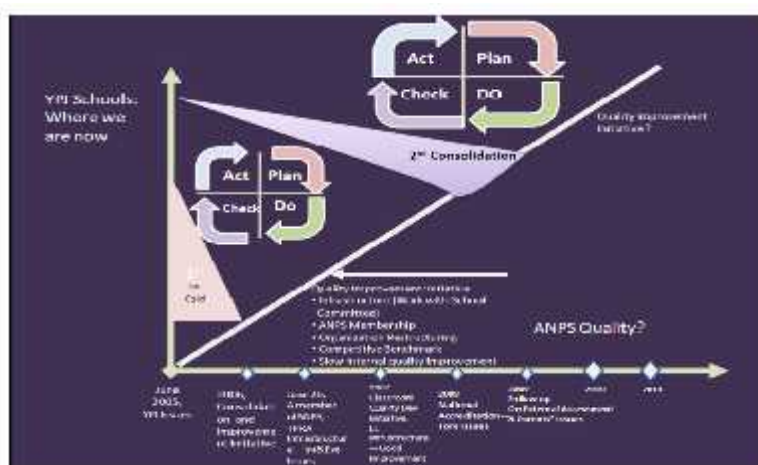


Gambar 1: Arah dan Pengembangan Sekolah YPJ

Selain menghasilkan konsep ini, Sekolah juga melakukan analisis SWOT dan *Force-Field Analysis*. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui Kekuatan (*Strenght*), Kelemahan (*Weakneses*), Kesempatan (*Opportunities*), dan Potensi tantangan (*Threath*) bagi Sekolah untuk mewujudkan dirinya menjadi sekolah nasional plus dan bahkan sekolah bertaraf internasional. *Force-Field Analysis* digunakan untuk

membantu mengidentifikasi kondisi saat ini (*Current condition*), kondisi ideal yang diinginkan (*Ideal Condition*), faktor pendorong yang perlu dimaksimalkan (*Driving force*), dan faktor penghambat yang perlu dieliminasi (*Restraining Force*).

Setelah melihat kondisi saat itu, disadari bahwa sejak tahun 1992 semua unit sekolah belum diakreditasi kembali menurut sistem akreditasi yang baru. Untuk itu ditetapkanlah strategi perbaikan sekolah dengan mengacu kepada *Total Quality Management System*. Langkah-langkah di atas direkonstruksi dan ditindak lanjuti dengan memperbaiki: (1) Sistem Manajemen dan Administrasi sekolah, (2) Pengembangan fasilitas, (3) Tata kelola (manajemen) sumber daya manusia termasuk di dalamnya recruitment, manajemen kompetensi, manajemen kinerja, dan rencana suksesi, (4) Sistem manajemen mutu dan benchmarking, (5) Sistem kompensasi dan benefit, (6) Kualitas pembelajaran, dan (7) Sistem komunikasi. Langkah-langkah tersebut diikuti dengan rencana reevaluasi dan reengineering sebagai berikut :



Gambar 2: Reevaluasi dan Reengineering langkah Sekolah YPJ

Langkah-langkah tersebut dilakukan secara simultan dan dalam jangka waktu lima tahun. Langkah-langkah ini tidak berjalan dengan mulus begitu saja, tantangan-tantangan yang dihadapi di dalam melakukan perubahan ini adalah:

- Karakteristik individu dengan persoalan latar belakang pendidikan dan kemampuan antara guru-guru Papua dan Non Papua, Latar belakang suku dan agama,
- Kekuatan-kekuatan kelompok informal dari luar sekolah
- Perbedaan latar belakang keluarga dari berbagai tingkatan karyawan
- Tuntutan pengembangan Papua dan proporsionalisasi jabatan antara Papua dan Non-Papua termasuk antara kelompok-kelompok agama
- Karakteristik kelompok dengan kesiapan dan miskomunikasi, perbedaan persepsi, dan ekspektasi transaksional
- Tuntutan pengembangan diri dengan dibukanya jabatan-jabatan baru

- g. Tuntutan mutu sekolah oleh orang tua mulai dari cukup memiliki siswa yang mampu lulus ujian nasional dengan nilai yang tinggi, pengembangan ketrampilan siswa dalam bidang seni dan olah raga sekalipun tidak bisa mencapai nilai ujian yang tinggi, sampai pada standar nasional yang kompetitif dan standar internasional.

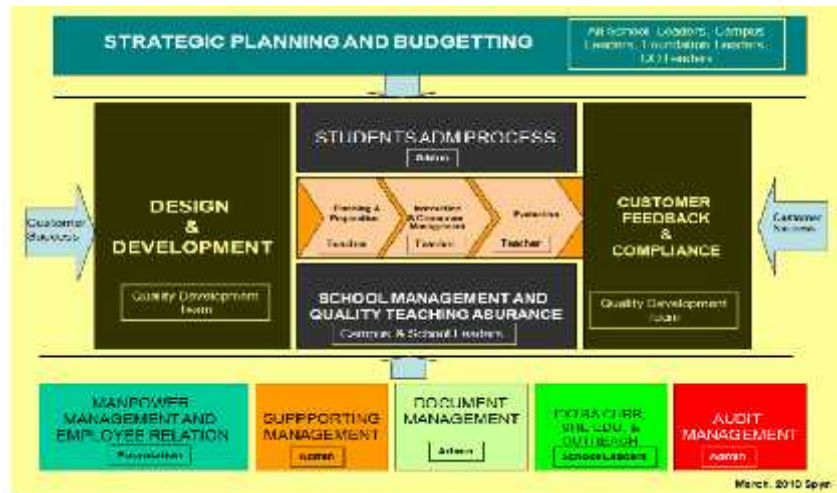
Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah menciptakan Sistem Manajemen dan Administrasi sekolah dengan prosedur yang jelas dan harus diikuti oleh semua sivitas akademika Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya. Kepemimpinan dengan pola pemberdayaan, kolegial, dan situasional. Pada saat awal mula perubahan dilakukan kepemimpinan transformasional dan selanjutnya lebih banyak diserahkan kepada pemimpin kampus dan sekolah. Namun sering situasinya justru menuntut kehadiran Ketua Yayasan dan Timnya. Dari langkah-langkah tersebut dihasilkan point of improvement sebagai berikut.



Gambar 3: *Point of Improvement* Sekolah YPJ

Untuk memenuhi pencapaian tujuan menjadi sekolah yang terakreditasi A Sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada unit-unit sekolah dan ditindaklanjuti dengan pengembangan tim kerja untuk menata sistem manajemen, prosedur, dan dokumentasi praktik pembelajaran oleh tim Kepala sekolah dan hasilnya adalah seluruh unit Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya mendapatkan akreditasi nasional dengan level A. Untuk memenuhi kriteria sebagai sekolah nasional plus bertaraf internasional, Sekolah YPJ bergabung ke dalam Asosiasi Sekolah Nasional Plus Bertaraf Internasional dan diterima menjadi anggota resmi pada tahun 2006. Setelah itu dua tahun berturut-turut melakukan pre akreditasi sehingga mencapai 69% dari kriteria akreditasi ANPS. Untuk menuju sekolah bertaraf Internasional,

Sekolah YPJ membangun Sistem Manajemen Total dengan akreditasi ISO9001:2008 dengan kerangka kerja sebagai berikut:



Gambar 4: YPJ Schools TQM Framework

Dalam konteks profesionalisasi guru dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- Pengembangan organisasi dengan menciptakan posisi-posisi yang dibutuhkan dalam sistem manajemen posisi. Manajemen posisi memungkinkan perencanaan kebutuhan guru dan sekaligus dilakukan desain *Job Profile*, Analisa kerja dan *Job Value* yang menilai pekerjaan guru sebagai pegawai fungsional dari sisi Tugas utama, Kualifikasi yang dipersyaratkan, Kompetensi yang dipersyaratkan, Wewenang dan tanggung gugat, dan kodifikasi posisi, bidang studi yang diampu. Penilaian profil kerja didasarkan atas penilaian *Know How*, *Problem Solving*, dan *Accountability*. Hal ini untuk menentukan posisi gaji awal seorang guru.
- Setelah Manajemen posisi selesai, langkah berikutnya adalah menjalankan Manajemen kompetensi. Para guru diukur kompetensinya dan dilihat bantuan-bantuan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi dan dibandingkan dengan hasil supervisi serta kinerja tahun sebelumnya. Gaji guru kemudian diberikan insentif dan kompensasi atas dasar kompetensi dan kinerjanya. Jika seorang guru kompeten dari seluruh kompetensi yang dipersyaratkan dan pada 3 tahun berturut-turut ia mendapatkan penilaian kinerja sesuai dengan yang dipersyaratkan maka yang bersangkutan akan naik level dan mendapatkan kenaikan gaji pokok. Sedangkan setiap tahunnya setiap guru akan mendapatkan bonus kinerja tahunan sesuai dengan kinerjanya serta setiap bulan akan mendapatkan bonus kinerja sesuai dengan kinerja unit sekolahnya.
- Pelatihan dilakukan berdasarkan kebutuhan atas kompetensi yang perlu ditingkatkan dan kebutuhan ketrampilan atas teknologi pembelajaran yang baru. Pelatihan dilaksanakan dengan cara pelatihan on-site atau in house training, *Off-site* atau di tempat lain, lokakarya, seminar, *benchmark*, *Coaching*, *Mentoring*, dan *Focus Group*. Model pelatihan sebagian besarnya bersifat inquiry

learning dan experiential approach kemudian setelah itu para guru diberikan log book untuk memantau praktik di kelas.

- d. Model evaluasi pelatihan menggunakan evaluasi Kirck Patrick yang terdiri dari evaluasi di kelas, evaluasi segera setelah pelatihan, evaluasi level 3 yaitu evaluasi pelaksanaan, dan evaluasi kontribusi terhadap kinerja organisasi. Guru diberikan pelatihan secara gratis dan dibiayai seluruh pengeluarannya.
- e. Kinerja dilakukan dengan menyusun tujuan yang dikelola di dalam sistem penyusunan *Key Results Area* dan *Key Performance Indicator* yang akan dievaluasi setiap bulannya sesuai target dan tujuan secara organisasi, dan dievaluasi setiap kwartal. Keberhasilan kinerja setiap bulan diberikan bonus kinerja organisasi (sekolah) yang jumlahnya sama untuk setiap individu guru dan untuk kinerja tahunan diberikan bonus tahunan sesuai dengan hasil kinerjanya.
- f. Pengembangan program-program khusus dilakukan dengan pelatihan-pelatihan khusus dan penugasan-penugasan yang diberikan insentif yang berbeda-beda, misalnya kemampuan Bahasa Inggris dan TOEFL minimal 450 skor TOEFL dengan insentif sejumlah 400 ribu rupiah, koordinator grade level dengan insentif 500 ribu rupiah.
- g. Kejuaraan-kejuaraan bagi guru juga diberikan insentif berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh Institusi dan diputuskan oleh pihak otoritas tertinggi tanpa intervensi dari pihak lain dan tanpa diberitahukan kepada guru.
- h. Insentif-insentif yang berupa penghargaan kepada guru atas prestasi kerjanya diberikan dengan kriteria tertentu dan diumumkan secara global.

Tantangan-tantangan yang dihadapi:

- a. Ketidakpuasan atas insentif dikarenakan perbedaan persepsi dan ekspektasi
- b. Membandingkan perolehan gaji dengan pihak lain yang tidak selevel dengan alasan yang dipersepsikan oleh pegawai
- c. Ketidakmampuan di dalam menghadapi tantangan untuk mengelola stres positif dan membuat protes dan mempengaruhi guru lain untuk berprestasi.
- d. Guru-guru yang tidak puas kecenderungan mempromosikan kebutuhan dasar fisiologis dan sekuritas yaitu penghargaan menurut persepsi mereka dan kekhawatiran apabila diganti dengan guru baru.

Langkah-langkah yang diambil:

- a. Mengarahkan sesuai prosedur
- b. Memberikan pemahaman dengan melihat kontribusi dan hasil
- c. Mengelola kelompok-kelompok ini untuk dilakukan pembinaan coaching dan Mentoring
- d. Membina guru dengan memberikan kesempatan untuk berinteraksi pada fokus group dan diberikan mentoring secara intens.

Konflik dan dialog mengenai problematika ke tiga hal tersebut terjadi, dengan mengarahkan pada sistem dan mengelola persepsi,

Supriyono. 2015. Profesionalisme Guru Bahasa Inggris di Sekolah Yayasan 27 Pendidikan Jayawijaya Menuju Sekolah Bertaraf Internasional: Sebuah Analisis Reflektif dalam Perspektif Psikologi. *Konstruktivisme*, 7(1): 13-28.

motivasi, dan ekspektasi guru, organisasi sekolah terus berjalan dengan reengineering plan baru sebagai berikut:



Gambar 5: YPJ Schools Development Plan

Analisis Reflektif dan Pembahasan

Dengan membandingkan kajian teori dan kenyataan yang dijalankan di Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya, dapatlah ditemukan bahwa Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya melakukan pengelolaan profesionalisasi guru dengan membangun sistem dan proses yang secara empirik menerapkan saran-saran teori-teori motivasi, teori persepsi, dan teori pembelajaran orang dewasa.

Masing-masing inisiatif menunjukkan adanya perhatian terhadap pelaksanaan teori motivasi dengan positive reward system baik yang terencana (*Scheduled*) maupun yang berupa Ekstrinsik seperti rewards yang diberikan untuk hadiah kejuaraan-kejuaraan, dan Instrinsik seperti bonus kinerja bulanan dan kinerja tahunan. Pembelajaran guru dilakukan dengan pendekatan andragogi dengan menerapkan prinsip-prinsip psikologi belajar dan motivasi. Teori ekspektasi terlihat dengan jelas dipraktikan di dalam profesionalisasi guru dan bahkan ketika guru ada ketidakpuasan dilayani dengan pendekatan konstruktif dan diarahkan kepada sistem (dikembalikan pada *Scientific Management Theory*) dan sekolah terbukti dapat melanjutkan rencananya dengan melakukan reengineering perencanaan untuk memperhatikan kekuatan dan kelemahan guru sebagaimana di sarankan di dalam teori motivasi oleh Williams (2000) untuk memenuhi *the Lower Order Needs* terlebih dahulu. Namun Sekolah melakukannya secara profesional dengan membimbing guru ke dalam focus group.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, Sekolah Yayasan Pendidikan Jayawijaya melakukan profesionalisasi guru Bahasa Inggris dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmu psikologi dengan memperhatikan dan mengelola motivasi, ekspektasi, dan pembelajaran orang dewasa dengan pendekatan Andragogi. Permasalahan guru didekati dengan cara konstruktif. Pilot project yang semula untuk guru Bahasa Inggris akhirnya bisa diterima untuk diberlakukan untuk semua guru. Disarankan bahwa program profesionalisasi guru tersebut dirancang sejak awal untuk semua guru. Disarankan studi reflektif ini dapat ditindak lanjuti sebagai referensi bagi peneliti untuk melakukan penelitian yang serupa dalam bentuk penelitian research and development atau eksperimen atau penelitian lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Broppy, J.E. dan Good, T.L.1997.*Educational Psychology:A Realistic Approach*. New York: Holt Rinehart and Winston
- Block, R.N, dan Kossek, E.E.2000.*Managing Human Resources In The 21 Century*. Cincinnati, Ohio: Thomson Learning
- Dessler, G.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Kruse, K. dan Keil, J. 2000. *Technology Based Teaching*. San Fransisco: Jossey Bass
- Mantja, W.2010.*Profesionalisasi Tenaga Kependidikan:Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang:Elang Mas
- Marcic, Dorothy and Seltzer, Joe.1998. *Organizational Behavior*. Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Company
- Merriam, Sharan B.1988.*Case Study Research in Education. A Qualitative Approach*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Robbins, S. P, Millett, B., Cacioppe, R., and Waters- Marsh T.1998. *Organizational Behavior, Leading and Managing in Australia and New Zealand*. Sydney:Prentice Hall
- Robbins,S.P.2001.*Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice Hall
- Timm, P., and Peterson, B.2000.*People At Work, Human Behavior in Organizations*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company
- Ormrod, J.E.2008.*Psikologi Pendidikan: Membantu Siswa Tumbuh Berkembang*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Solomon, P.R., Crider, A.B., Goethals, G.R., Kavanaugh,R.D.1989. *Psychology*. London: Scott, Foresman and Company
- Weiss, J. W.2001.*Organizational Behavior and Change*. Cincinnati, Ohio:Thomson Learning
- Williams, C.2000.*Management*. Cincinnati, Ohio:Thomson Learning