BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sangat bergantung pada kualitas kepala sekolah dan guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran[1]. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi dan profesionalisme yang kuat akan secara signifikan meningkatkan efektivitas pembelajaran serta kualitas hasil belajar siswa[2]. Motivasi kerja guru berkaitan erat dengan semangat, dedikasi, dan komitmen dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat menciptakan suasana kelas yang aktif, kreatif, dan produktif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap perkembangan akademik siswa[3]. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja dan komitmen profesional guru dalam menjalankan tugas pembelajaran[4].

Lebih jauh, profesionalisme guru tidak hanya mencerminkan kemampuan dalam menguasai materi dan metode pembelajaran, tetapi juga mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi pendidikan, berinovasi dalam pembelajaran, serta melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan[5]. Guru profesional

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[1] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3; E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 24–30

[2] Linda Darling-Hammond, Maria E. Hyler, dan Madelyn Gardner, Effective Teacher Professional Development (Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017), hlm. 1–12; John Hattie, Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning (London: Routledge, 2012), hlm. 18–27.

[3] Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hlm. 71–90.

[4] Maulana R., Helms-Lorenz M., dan van de Grift W., "A Longitudinal Study of Induction on the Acceleration of Growth in Teaching Quality of Beginning Teachers Through the Eyes of Their Students," Teaching and Teacher Education, Vol. 51 (2015): 225–245; Helen M. G. Watt dan Paul W. Richardson, "Motivations, Perceptions, and Aspirations Concerning Teaching as a Career for Different Types of Beginning Teachers," Learning and Instruction, Vol. 18, No. 5 (2008): 408–428.

[5] Mulyasa, Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hlm. 18–24.

dipandang mampu menghadapi berbagai tantangan perubahan kurikulum dan dinamika belajar siswa yang semakin kompleks[6]. Berbagai studi pendidikan di Indonesia menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan profesionalisme guru melalui strategi manajerial seperti supervisi kelas, pelatihan berkelanjutan, dan pemberian umpan balik yang konstruktif[7].

Dalam kerangka manajemen pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai kebijakan dan strategi manajerial yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan profesionalisme guru di lembaga pendidikan. Fungsi strategis ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, serta pembinaan terhadap tenaga pendidik agar visi dan misi sekolah tercapai secara optimal[8]. Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, seperti pemberian dukungan moral, penciptaan budaya kerja yang positif, serta pemberian penghargaan dan kesempatan berinovasi kepada guru terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan[9].

Selain itu, peran kepala sekolah sebagai motivator dan fasilitator pembelajaran juga menjadi faktor kunci dalam upaya peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, dan kolaboratif akan mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensinya melalui kegiatan profesional seperti workshop, evaluasi bersama,

---

[6] Suyanto dan Asep Jihad, Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 47–56.

[7] Kusmiati, Ai, Sofyan Sauri, dan Helmawati, "Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," Jurnal Pendidikan Indonesia, Vol. 3, No. 7 (2022): 672–682; serta Muh. Saidil Ikhwan dan Syarifah Aulia Rabbani, "Principal Supervision Strategies in Improving Teacher Professionalism," Pedagogia: Jurnal Pendidikan, Vol. 13, No. 2 (2024): 211–215.

[8] Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 98–105.

[9] Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya (Jakarta: Rajawali Pers, 2018), hlm. 120–132.

dan diskusi kelompok kerja guru (KKG)[10]. Ini sejalan dengan temuan riset yang menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah yang melibatkan pelatihan, supervisi, serta pemberian penghargaan berpengaruh positf terhadap profesionalisme tenaga pendidik[11].

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan kepala sekolah seperti pemberian motivasi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan workshop, supervisi kelas serta pemberian penghargaan atau reward dapat berdampak positif terhadap motivasi kerja dan profesionalisme guru. Misalnya, strategi manajemen kepala sekolah yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung profesionalisme serta kolaborasi antar guru. Selain itu, kegiatan seperti pembinaan berkelanjutan, supervisi akademik dan mentoring terbukti menjadi bagian integral dari upaya peningkatan kompetensi guru yang berdampak pada kinerja profesional mereka.

Namun, tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan strategi manajerial yang efektif tidak hanya bersifat umum, tetapi juga kompleks dan multidimensi. Faktor-faktor internal seperti keterbatasan sumber daya manusia yang profesional, keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan, serta rendahnya penghargaan baik intrinsik maupun ekstrinsik terhadap guru seringkali menghambat implementasi kebijakan strategis yang sudah direncanakan. Kondisi ini dapat memengaruhi komitmen guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sehingga berdampak pada kualitas pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa tantangan dalam meningkatkan komitmen guru dan pengawasan mutu internal menjadi kendala utama dalam implementasi sistem manajemen berbasis sekolah (MBS), di mana kepala sekolah perlu meningkatkan sinergi antara pengawasan internal dan eksternal serta memperkuat komitmen guru terhadap tugas profesionalnya.

---

[10] Syaiful Sagala, Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 87–94.

[11] Tony Bush, Theories of Educational Leadership and Management, 4th ed. (London: SAGE Publications, 2011), hlm. 72–88; serta Helen Timperley, Realizing the Power of Professional Learning (Maidenhead: Open University Press, 2011), hlm. 24–39.

Selain itu, resistensi terhadap perubahan dari guru maupun staf sekolah juga muncul sebagai isu yang signifikan. Ketidakpastian terhadap kebijakan baru, kekhawatiran terhadap beban kerja tambahan, serta kecenderungan mempertahankan praktik lama menghambat proses perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan kajian literatur yang mengidentifikasi bahwa tantangan manajemen kepala sekolah mencakup kebutuhan untuk menghadapi dinamika perubahan pendidikan dengan strategi yang adaptif dan inovatif, terutama dalam konteks kurikulum, teknologi, dan tuntutan masyarakat[12].

Faktor eksternal seperti dukungan orang tua dan masyarakat, keterbatasan anggaran dari pemerintah, serta dinamika kebijakan pendidikan juga turut memberikan tekanan terhadap kepala sekolah. Misalnya, keterbatasan dukungan pihak eksternal sering dilaporkan berpengaruh terhadap implementasi program sekolah penggerak dan pengembangan profesional guru, di mana kepala sekolah harus mampu menjalin kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan untuk mengatasi keterbatasan tersebut[13]. Dengan demikian, strategi manajerial yang dirumuskan tidak hanya harus relevan secara internal, tetapi juga responsif terhadap kondisi eksternal yang cepat berubah[14].

Rendahnya penghargaan terhadap guru, baik dalam bentuk penghargaan moral, peluang pengembangan karier, maupun insentif profesional, juga menjadi faktor yang memperlemah motivasi kerja dan profesionalisme guru. Kepala sekolah dituntut mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sistem penghargaan yang memadai untuk menguatkan motivasi intrinsik dan memperbaiki kualitas kinerja guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi seperti pemberian penghargaan, komunikasi partisipatif, serta dukungan

[12] Michael Fullan, The New Meaning of Educational Change, 5th ed. (New York: Teachers College Press, 2020), hlm. 23–41.

[13] Alma Harris, Michelle Jones, and Jane Huffman, "Teachers Leading Educational Reform: The Power of Professional Collaboration," School Leadership & Management 37, no. 5 (2017): 455–471.

[14] Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, Transformational Leadership, 3rd ed. (New York: Routledge, 2022), hlm. 187–203.

terhadap pembelajaran profesional dapat membantu menciptakan iklim kerja yang meningkatkan semangat dan loyalitas guru terhadap lembaga pendidikan[15].

Pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara komprehensif fenomena manajemen strategi yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam konteks motivasi kerja dan profesionalisme guru di SDN 262 Panyileukan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna, pengalaman, dan persepsi para informan dalam setting kehidupan nyata secara mendalam, sehingga temuan yang diperoleh bersifat kontekstual dan kaya deskripsi[16].

Dalam konteks penelitian ini, fokus utama adalah mengetahui bagaimana kepala sekolah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi manajerialnya serta bagaimana respon guru terhadap strategi tersebut dalam kehidupan profesional sehari-hari. Hal ini mencakup eksplorasi terhadap berbagai kebijakan, kegiatan supervisi, pemberdayaan guru, penyusunan program pembinaan, hingga implikasi dari praktik-praktik tersebut terhadap motivasi kerja dan profesionalisme guru. Dengan pendekatan kualitatif, peneliti dapat menangkap nuansa pengalaman subjektif dan kompleksitas hubungan antara kepala sekolah dan guru secara lebih utuh[17].

Dengan mengetahui dan memahami praktik manajemen strategi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik, tetapi juga menjadi rujukan yang aplikatif bagi para pengambil kebijakan pendidikan, kepala sekolah, dan peneliti dalam merumuskan serta mengimplementasikan model pengembangan profesional guru yang lebih kontekstual, adaptif terhadap karakteristik peserta didik dan budaya organisasi madrasah, serta berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan di lingkungan SDN 262 Panyileukan. Model

[15] Linda Darling-Hammond, Maria E. Hyler, dan Madelyn Gardner, Effective Teacher Professional Development (Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017), hlm. 1–38.

[16] John W. Creswell dan Cheryl N. Poth, Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), hlm. 41–67.

[17] Sharan B. Merriam dan Elizabeth J. Tisdell, Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2016), hlm. 15–39.

pengembangan profesional yang dirumuskan berdasarkan temuan ini diharapkan mampu mendorong peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, dan kepribadian guru secara sistematis, sehingga berdampak positif terhadap kinerja guru dan kualitas layanan pendidikan di madrasah[18]

Uraian latar belakang tersebut menunjukkan adanya persoalan yang perlu dikaji secara lebih terarah. Oleh karena itu, untuk memberikan batasan dan arah yang jelas terhadap penelitian, permasalahan yang telah diuraikan selanjutnya dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi manajemen strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan proferionalisme guru. Rumusan masalah itu dijabarkan dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi manajemen yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di SDN 262 Panyileukan?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SDN 262 Panyileukan?
3. Bagaimana implementasi strategi tersebut dalam kegiatan manajerial dan akademik di SDN 262 Panyileukan?
4. Bagaimana respon dan persepsi guru terhadap strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme mereka?
5. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru?

[18] Andy Hargreaves dan Michael Fullan, Professional Capital: Transforming Teaching in Every School (New York: Teachers College Press, 2012), hlm. 89–132.

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dikemukakan, kemudian peneliti menyusun tujuan dari penelitian ini untuk menjawab dari rumusan masalah. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui Bagaiman strategi manajemen yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di SDN 262 Panyieleukan.
2. Mengetahui Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SDN 262 Panyileukan.
3. Dapat Mengetahui Bagaimana implementasi strategi tersebut dalam kegiatan manajerial dan akademik di SDN 262 Panyileukan.
4. Mengetahui Bagaimana respon dan persepsi guru terhadap strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme mereka?
5. Mengetahui apa saja Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru?

Setelah tujuan penelitian ditetapkan, penelitian ini juga perlu diarahkan pada manfaat yang dapat diperoleh dari hasil kajian. Manfaat tersebut mencakup kontribusi bagi pengembangan keilmuan maupun kegunaan praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan

D. Manfaat Hasil Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan khazanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru di SDN 262 Panyileukan. Temuan penelitian ini dapat memperkaya teori-teori kepemimpinan dan manajemen pendidikan dengan memberikan pemahaman empiris mengenai hubungan antara praktik manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan profesionalisme guru dalam konteks pendidikan Sekolah Dasar.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi akademik bagi pengembangan kajian mengenai manajemen strategi kepala sekolah, khususnya dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong peningkatan motivasi dan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai penerapan strategi manajemen kepala sekolah dalam konteks SDN 262 Panyileukan, tetapi juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan pemikiran dan pemahaman yang lebih luas mengenai pentingnya peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan dasar.

Untuk memperkuat posisi penelitian dan menunjukkan keterkaitannya dengan kajian yang telah dilakukan sebelumnya, diperlukan penelaahan terhadap penelitian terdahulu yang relevan. Kajian tersebut digunakan untuk melihat persamaan, perbedaan, serta ruang kajian yang menjadi perhatian penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan khazanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru di SDN 262 Panyileukan. Temuan penelitian ini dapat memperkaya teori-teori kepemimpinan dan manajemen pendidikan dengan memberikan pemahaman empiris mengenai strategi kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, khususnya guru, sebagai salah satu komponen penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi bagi kepala sekolah SD dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi manajemen yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

b. Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan khazanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru di SDN 262 Panyileukan. Temuan penelitian ini dapat memperkaya teori-teori kepemimpinan dan manajemen pendidikan dengan memberikan pemahaman empiris mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dorongan dan wawasan bagi guru SD mengenai pentingnya motivasi kerja dan profesionalisme dalam menjalankan tugas pendidikan, serta menjadi refleksi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, dan kepribadian secara berkelanjutan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber data awal bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut tentang manajemen strategi kepala sekolah, motivasi kerja, dan profesionalisme guru, baik dengan pendekatan, variabel, maupun konteks lembaga pendidikan yang berbeda. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara manajemen strategi kepala sekolah dengan upaya meningkatkan motivasi kerja dan profesionalisme guru dalam lingkungan pendidikan. Temuan yang diperoleh juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian yang lebih mendalam, baik melalui penelitian dengan cakupan yang lebih luas maupun dengan menggunakan perspektif dan metode penelitian yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan penelitian di bidang manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan profesionalisme guru, serta dapat menjadi pijakan bagi pengembangan penelitian sejenis pada jenjang dan konteks lembaga pendidikan lainnya.

E. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu merupakan sumber informasi penting untuk mengidentifikasi kerangka penelitian, menghindari duplikasi penelitian sebelumnya, dan memperkaya pemahaman tentang topik yang diinvestigasi. Hal ini menjadi pedoman bagi peneliti dalam menyusun proposal penelitian. Penelitian terdahulu yang relevan dapat melibatkan analisis literatur, penelitian empiris, maupun kerangka konseptual yang memberikan wawasan mendalam tentang topik yang sedang dikaji. Dengan memanfaatkan penelitian terdahulu secara efektif, peneliti dapat menggali temuan baru, memperkuat metodologi penelitian, dan menghindari tumpang tindih dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut ini enam penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian *"Manajemen Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Profesional Guru"*, namun memiliki perbedaan dari segi fokus dan novelty penelitian. Adapun hasil penelitian terdahulu yang telah ditelaah adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Wahyudi (2021)

Penulis dalam penelitiannya yang berjudul "Manajemen Strategik Kepela Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SD negeri 1 Purwokerto" dan telah diterbitkan di google scholar.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan dan menemukan hasil dari pengembangan profesionalisme guru melalui workshop, seminar, studi banding, dan pendampingan pembelajaran aktif.

Hasil penelitian ini bahwa kepala sekolah menerapkan strategi manajerial berbasis supervisi akademik dan pelatihan berkala untuk meningkatkan perofesionalisme guru, dengan demikian terdapat peningkatan kompetensi pedagogik guru, sehingga dengan adanya peningkatan ini bisa mewujudkan guru yang profesional.

Tabel 1 .1 Penelitian Wahyudi

No	Komponen	Keterangan
1	Nama & Tahun	Wahyudi (2021)
	Judul Penelitian	Manajemen Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SD Negeri 1 Purwokerto
	Sumber / Jurnal	Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 9 No. 1, Hal. 45–58
	Hasil Penelitian	1. Kepala sekolah menerapkan strategi manajerial berbasis supervisi akademik dan pelatihan berkala untuk meningkatkan profesionalisme guru. 2. Terdapat peningkatan kompetensi pedagogik guru sebesar 78% setelah implementasi program pembinaan selama satu tahun akademik. 3. Kepala sekolah berperan sebagai motivator, educator, supervisor, dan inovator dalam mewujudkan guru yang profesional. 4. Strategi yang digunakan meliputi: workshop, seminar, studi banding, dan pendampingan pembelajaran aktif.
	Persamaan dengan Penelitian Ini	Sama-sama meneliti manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di tingkat Sekolah Dasar (SD) dengan pendekatan kualitatif.
	Perbedaan dengan Penelitian Ini	Penelitian Wahyudi lebih fokus pada aspek profesionalisme guru saja, sedangkan penelitian ini juga mencakup variabel motivasi kerja guru secara bersamaan. Lokasi penelitian juga berbeda.

2. Penelitian Siti Nurhasanah & Ahmad Yusuf (2020)

Para penulis ini dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Kota Bandung” dan telah diterbitkan pada jurnal Administrasi Pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang digunakan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Pada peneltian ini kepala sekolah menggunakan strategi reward and recognition, penyediaan sarana prasarana, dan komunikasi terbuka kepada setiap guru. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran penting dari umpan balik yang konsturktif dan evaluasi berkelanjutan pada proses peningkatan motivasi kerja guru.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa begitu pentingnya pengakuan apresiasi, jaminan keamanan kerja, dan hubungan interpersonal yang harmonis dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Sehingga kinerja setia guru akan dirasa diakui dan dihargai dengan demikian kegiatan pembelajaran akan lebih optimal. Terkait dengan keterbatasan dalam peningkatan motivasi kerja guru, terdapat keterbatasan anggaran sekolah dan tingginya beban administratif guru.

Tabel 1.2 Penelitian Siti Nurhasah & Ahman Yusuf

No	Komponen	Keterangan
2	Nama & Tahun	Siti Nurhasanah & Ahmad Yusuf (2020)
	Judul Penelitian	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sukasari Kota Bandung
	Sumber / Jurnal	Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 27 No. 2, Hal. 112–125
	Hasil Penelitian	1. Kepala sekolah menggunakan strategi reward and recognition, penyediaan sarana prasarana, dan komunikasi terbuka untuk meningkatkan motivasi kerja guru. 2. Motivasi kerja guru meningkat signifikan ketika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional. 3. Faktor utama pendorong motivasi guru adalah pengakuan prestasi, jaminan keamanan kerja, dan hubungan

		interpersonal yang harmonis. 4. Hambatan utama adalah keterbatasan anggaran sekolah dan tingginya beban administratif guru.
	Persamaan dengan Penelitian Ini	Sama-sama mengkaji strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru di SD, menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif.
	Perbedaan dengan Penelitian Ini	Penelitian Nurhasanah & Yusuf hanya berfokus pada motivasi kerja tanpa mengkaji profesionalisme, sedangkan penelitian ini menggabungkan kedua variabel tersebut secara holistik.

3. Penelitian Mulyadi & Supriadi (2022)

Para penulis ini dalam penelitiannya yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Profesionalisme dan Kinerja Guru SD di Kabupaten Cianjur" dan telah diterbitkan pada jurnal Pendidikan dan Kebudayaan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh dan strategi kepala sekolah yang digunakan terhadap keprofesionalan guru dan kinerja guru sehingga dapat meningkatkan kompetensi guru.

Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa upaya kepala sekolah terhadap perfesionalisme dankinerja guru melalui penerapan seupervisi klinis secara rutin dan mampu meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dan dengan adanya program pengembangan koprofesian berkelanjutan (PKB) yang di kelola langsung oleh kepala sekolah terbukti efektif untuk meningkatkan kompetensi guru.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Tabel 1.3 Penelitian Mulyadi & Supriadi

No	Komponen	Keterangan
3	Nama & Tahun	Mulyadi & Supriadi (2022)
	Judul Penelitian	Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Profesionalisme dan Kinerja Guru SD di Kabupaten Cianjur
	Sumber / Jurnal	Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 7 No. 1, Hal. 23–38
	Hasil Penelitian	1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme guru dengan koefisien korelasi r = 0,72. 2. Kepala sekolah yang menerapkan supervisi klinis secara rutin mampu meningkatkan kualitas perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. 3. Program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) yang dikelola kepala sekolah terbukti efektif meningkatkan kompetensi guru. 4. Terdapat hubungan sinergis antara kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dan peningkatan mutu pendidikan sekolah.
	Persamaan dengan Penelitian Ini	Sama-sama meneliti peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di jenjang Sekolah Dasar dan menggunakan kerangka teori manajemen strategik.
	Perbedaan dengan Penelitian Ini	Penelitian Mulyadi & Supriadi menggunakan metode kuantitatif dengan analisis korelasi, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan variabel motivasi kerja guru.

4. Penelitian Dewi Rahmawati (2021)

Penulis ini dalam penelitiannya yang berjudul “Implementasi Manajemen Startegi dakam Pengembangan Sumber Daya Guru di SD Islam Terpadu” dan telah diterbitkan pada jurnal Ilmu Pendidikan Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi terhadap pengembangan sumber daya guru. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, perumusan strategi, dan evaluasi program pengembangan guru.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa strategi yang digunakan dalam pengembangan sumber daya guru selain analisi SWOT, perumusan strategi, dan evaluasi perogram pengembangan guru, kepala sekolah menerapkan strategi rekrutmen selektif, pelatihan berbasis kompetensi, dan evaluasi kinerja berkala. Dengan penerapan strategi tersebut motivasi kerja guru meningkat mealalui program tunjangan prestasi, penguatan nilai spiritual, dan penghargaan atas dedikasi. Adapun hambatan implementasi strategi ini meliputi resistensi guru senior dan keterbatasan waktu untuk program pelatihan.

Tabel 1.4 Penelitian Dewi Rahmawati

No	Komponen	Keteranga.
4	Nama & Tahun	Dewi Rahmawati (2021)
	Judul Penelitian	Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Sumber Daya Guru di SD Islam Terpadu
	Sumber / Jurnal	Jurnal Ilmu Pendidikan Islam, Vol. 19 No. 2, Hal. 189–206
	Hasil Penelitian	1. Implementasi manajemen strategik di SD Islam Terpadu mencakup analisis SWOT, perumusan strategi, dan evaluasi program pengembangan guru. 2. Kepala sekolah menerapkan strategi rekrutmen selektif, pelatihan berbasis kompetensi, dan evaluasi kinerja berkala. 3. Motivasi kerja guru meningkat melalui program tunjangan prestasi, penguatan nilai spiritual, dan

		penghargaan atas dedikasi. 4. Hambatan implementasi meliputi resistensi guru senior dan keterbatasan waktu untuk program pelatihan.
	Persamaan dengan Penelitian Ini	Sama-sama meneliti manajemen strategik kepala sekolah dalam konteks SD dengan memperhatikan aspek pengembangan sumber daya guru termasuk motivasi dan profesionalisme.
	Perbedaan dengan Penelitian Ini	Penelitian Rahmawati berlatar belakang sekolah berbasis Islam dengan nuansa spiritual yang kuat, sedangkan penelitian ini dilakukan di SD umum. Fokus penelitian Rahmawati lebih pada manajemen SDM secara umum, bukan khusus pada motivasi kerja.

5. Penelitian Hendra Kusuma & Listiana Dewi (2023)

Para penulis dalam penelitiannya yang berjudul "Peran Strategi Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Memberdayakan Guru untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran SD" dan telah diterbitkan pada jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengkaji lebih dalam mengenai peran kepala sekolah dalam memberdayakan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan SD.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa peran kepala sekolah terhadap permberdayaan guru dan peningkatan mutu pembelajaran itu sangat penting. Sebagai supervisi dalam dunia pendidikan tentunya harus berperan aktif dan memiliki strategi yang akurat. Dalam penelitian ini kepala sekolah berperan strategis sebagai menajer, leader, supervisior, educator, innvator, dan motivator. Dan strategi yang dilakukan untuk pemberdayan guru itu mencakup pendelegasian tugas, pemberian kepercayaan, pengembangan perofesional, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

penguatan kolaborasi tim. Dengan demikian mutu pepembelajaran meningkat seiring dengan meingkatnya profesionalisme dan motivasi kerja guru.

Tabel 1.5 Penelitian Hendra Kusuma & Listiana Dewi

No	Komponen	Keterangan
5	Nama & Tahun	Hendra Kusuma & Listiana Dewi (2023)
	Judul Penelitian	Peran Strategis Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Memberdayakan Guru untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran SD
	Sumber / Jurnal	Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, Vol. 7 No. 3, Hal. 201–218
	Hasil Penelitian	1. Kepala sekolah berperan strategis sebagai manajer, leader, supervisor, educator, innovator, dan motivator dalam meningkatkan mutu guru. 2. Strategi pemberdayaan guru mencakup pendelegasian tugas, pemberian kepercayaan, pengembangan profesional, dan penguatan kolaborasi tim. 3. Motivasi kerja guru meningkat ketika kepala sekolah aktif memberikan umpan balik konstruktif dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif. 4. Mutu pembelajaran mengalami peningkatan signifikan seiring dengan meningkatnya profesionalisme dan motivasi guru.
	Persamaan dengan Penelitian Ini	Sama-sama mengkaji peran kepala sekolah secara strategis dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru di SD, dengan pendekatan kualitatif dan teknik wawancara mendalam.
	Perbedaan dengan Penelitian Ini	Penelitian Kusuma & Dewi lebih menekankan pada aspek pemberdayaan (empowerment) guru dan mutu pembelajaran, sedangkan penelitian ini

		lebih fokus pada manajemen strategi secara komprehensif termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan hasil kajian penelitian terdahulu, penelitian ini selanjutnya memerlukan alur pemikiran yang menghubungkan berbagai konsep yang menjadi fokus kajian. Kerangka berpikir disusun untuk memberikan gambaran mengenai hubungan logis antara manajemen strategi kepala sekolah, motivasi kerja, dan profesionalisme guru dalam konteks penelitian.

F. Kerangka Berpikir

Sebagai bagian dari kerangka berpikir, pembahasan diawali dengan konsep manajemen strategik yang menjadi landasan untuk memahami arah dan proses strategi yang diterapkan dalam organisasi pendidikan.

1. Manajemen Strategik

Dalam perjalanan mencapai target apa pun, niat saja tidak pernah cukup. Kita membutuhkan strategi sebagai kompas penunjuk arah. Tanpa strategi yang matang, sebuah organisasi ibarat kapal yang berlayar tanpa peta di tengah samudra luas penuh tenaga, namun tanpa tujuan yang jelas. Strategi menjadi pedoman utama yang mengarahkan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan[19].

Secara historis, istilah "strategi" membawa beban filosofis yang cukup mendalam. Kata ini berakar dari bahasa Yunani, strategos, yang menggabungkan dua elemen: stratos (militer) dan ag (memimpin). Jika ditarik garis besarnya,

[19] Fred R. David & Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (Harlow: Pearson, 2020), hlm. 5–8.

strategi bermakna generalship yakni kecerdikan para jenderal perang dalam merancang taktik besar demi memenangkan pertempuran[20].

Namun, di era modern saat ini, strategi telah berevolusi dari sekadar istilah militer menjadi jantung dari setiap organisasi. Strategi tidak lagi dipahami hanya sebagai serangkaian langkah operasional, tetapi sebagai rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penyesuaian antara kemampuan internal organisasi dengan dinamika lingkungan eksternal[21]. Ia bukan lagi sekadar langkah teknis harian, melainkan sebuah rencana jangka panjang yang visioner. Strategi adalah jembatan yang menghubungkan kondisi kita saat ini dengan impian yang ingin kita wujudkan di masa depan.[22]

Inti dari strategi adalah: Efisiensi: Memastikan sumber daya yang terbatas digunakan secara optimal. Visi: Melihat jauh ke depan melampaui hambatan jangka pendek. Adaptasi: Menyiapkan langkah antisipatif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Organisasi yang mampu mengintegrasikan ketiga aspek tersebut akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dan lebih siap menghadapi berbagai tantangan.[23]

Singkatnya, memiliki strategi berarti organisasi tidak hanya bekerja keras, tetapi juga bekerja secara cerdas dan terarah. Keberhasilan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki, melainkan oleh kemampuan menyusun, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi secara efektif[24].

Dalam menjalankan sebuah organisasi, istilah "strategi" bukan sekadar konsep normatif tanpa makna praktis. Agar strategi benar-benar dapat

---

[20] Lawrence Freedman, Strategy: A History (Oxford: Oxford University Press, 2013), hlm. x–xii.

[21] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Boston: Cengage Learning, 2020), hlm. 4–12.

[22] Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, Strategy Safari (Harlow: Pearson Education, 2009), hlm. 9–18.

[23] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford, Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (Boston: Pearson, 2018), hlm. 35–52.

[24] Fred R. David & Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, hlm. 37–41.

diimplementasikan dan tidak berhenti sebagai dokumen perencanaan, strategi harus disusun secara sistematis, mencakup analisis lingkungan, penetapan tujuan, formulasi strategi, implementasi, hingga evaluasi dan pengendalian. Keseluruhan tahapan tersebut merupakan satu kesatuan yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan[25].

Merujuk pada pemikiran Rachmat (2014:2), sebuah strategi yang efektif tidak berdiri sendiri, melainkan ditopang oleh lima unsur utama yang saling berkaitan. Kelima elemen ini berfungsi sebagai kompas sekaligus mesin penggerak bagi organisasi dalam mencapai visi jangka panjangnya.[26]

Berikut adalah kelima unsur tersebut secara lebih mendalam:

a. Arena atau gelanggang aktivitas adalah ruang lingkup tempat sebuah organisasi menjalankan bisnisnya mulai dari produk dan jasa hingga pasar yang dituju. Kunci utama dalam menentukan Arena adalah spesifisitas perusahaan tidak boleh terlalu umum. Fokus harus jelas pada kategori produk tertentu, segmen pasar yang dibidik, wilayah geografis, hingga teknologi yang digunakan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan nilai tambah di setiap tahapan, mulai dari tahap desain dan produksi, hingga proses penjualan ke tangan konsumen.
b. Untuk mencapai target pasar yang dituju, kita membutuhkan sarana atau kendaraan strategi yang tepat. Namun, pemilihan sarana ini tidak boleh sembarangan karena ada risiko yang mengintai mulai dari keterlambatan momentum masuk pasar, pembengkakan biaya yang tidak efisien, hingga potensi kegagalan total secara keseluruhan.
c. Diferensiator merupakan elemen spesifik dalam strategi organisasi yang menentukan cara perusahaan memenangkan persaingan dan menarik basis pelanggan yang luas. Keunggulan kompetitif ini dicapai melalui keunikan produk atau layanan, seperti citra merek, personalisasi, kecanggihan teknis, harga, kualitas, serta keandalan yang melebihi kompetitor.

[25] Thomas L. Wheelen et al., Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, hlm. 12–30.

[26] Rachmat, Manajemen Strategik (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hlm. 2–7 dan 143–149.

d. Pentahapan *(staging)* merupakan penentuan lini masa dan langkah-langkah dalam pergerakan strategis. Meski strategi utama telah mencakup elemen arena, sarana *(vehicles)*, dan pembeda, keputusan mengenai urutan pelaksanaannya seringkali belum terakomodasi. Penentuan tahapan ini dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya, tingkat urgensi, kredibilitas hasil, serta upaya untuk meraih keberhasilan awal *(early wins)*.
e. *Economic logic* merupakan kerangka pemikiran fundamental dalam memproyeksikan perolehan nilai atau manfaat. Keberhasilan suatu strategi sangat bergantung pada landasan ekonomi yang kuat sebagai motor utama dalam menciptakan laba.

Menurut Goldworthy dan Ashley (1996:98) mengemukakan ada 7 (tujuh) aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut[27] :

1) Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
2) Arahan strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
3) Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4) Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
5) Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6) Fleksibilitas adalah sangat esensial.
7) Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.[28]

Selanjutnya Quinn (1999:10) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh,

[27] Goldworthy dan Ashley, Strategic Management (1996), hlm. 98.

[28] Stephanie K. Marrus, Desain Penelitian Manajemen Strategik (Jakarta: Rajawali Press, 2002), hlm. 31.

Pandangan Quinn menekankan bahwa strategi bukan hanya sekadar rencana operasional, tetapi merupakan suatu kerangka berpikir menyeluruh yang menghubungkan antara tujuan organisasi dengan berbagai keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapainya. Dengan demikian, strategi berfungsi sebagai pedoman bagi organisasi dalam menentukan arah, mengalokasikan sumber daya, serta menyesuaikan berbagai aktivitas agar berjalan secara konsisten sesuai dengan visi dan tujuan yang telah ditetapkan.[29]

Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh. Dari kedua pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memilki keunggulan kompetitif.

Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae bahwa strategi bisnis pada dasarnya berkaitan dengan upaya organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah memungkinkan organisasi memperoleh posisi yang lebih unggul dibandingkan para pesaingnya melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Strategi organisasi mencerminkan upaya untuk mengoptimalkan kekuatan internal dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal serta mempertahankan keunggulan secara berkelanjutan.[30]

[29] James Brian Quinn, Henry Mintzberg, dan Robert M. James, The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, 3rd Edition (New Jersey: Prentice Hall International, 1996), hlm. 10.

[30] Kenichi Ohmae, The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, (New York: McGraw-Hill, 1999), hlm. 10.

Setiap organisasi, termasuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan, pada akhirnya harus mengarahkan strategi yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan atau pengguna layanan. Orientasi terhadap pelanggan menjadi salah satu prinsip penting dalam manajemen strategis karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam memberikan nilai dan kualitas layanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna.[31]

Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad (1995:31) "bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan".[32] Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yangperubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh. Dari kedua pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Menurut Sofyan Assauri (2013) terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu[33] :

1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain. Setrategi dirumuskan sebagai tujuan yang diinginkan, dan mengkomunikasikan, tentang apa yang akan dikerjakan, oleh siapa, bagaimana pelaksanaan pengerjaannya, untuk siapa hal tersebut dikerjakan, dan mengapa hasil kinerjanya dapat bernilai. Untuk mengetahui, mengembangkan dan menilai alternatif-alternatif strategi, maka perlu dilihat sandingan yang cocok atau sesuai antara kapabilitas

[31] Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, (New York: Free Press, 1985), hlm. 1–3.

[32] Gary Hamel dan C.K. Prahalad, Competing for the Future (Boston: Harvard Business School Press, 1994), hlm. 31.

[33] Sofjan Assauri, Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages, Edisi 2 (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), hlm. 7.

organisasi dengan faktor lingkungan, dimana kapabilitas tersebut akan digunakan.

2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau meunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
3) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didaptkan sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Khususnya sumber dana dan sumber-sumber daya lain yang diolah atau digunakan, yang penting dihasilkannya sumber-sumber daya nyata, tidak hanya pendapatan, tetapi juga reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya.
5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan. Strategi harus menyiapkan keputusan yang sesuai dan sangat penting bagi upaya untuk pencapaian maksud dan tujuan organisasi.
6) Menanggapi serta beraksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu. Proses yang terus-menerus berjalan bagi penemuan maksud dan tujuan untuk menciptakan dan menggunakan sumber daya, serta mengarahkan aktivitas pendukungnya.

Menurut rachmat (2014:143), tipe strategi merupakan berbagai pilihan alternatif yang bisa diambil oleh organisasi. Namun, perusahaan perlu berhati-hati dalam menerapkan banyak strategi secara bersamaan karena tingkat risikonya yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menentukan skala prioritas dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efektif.[34]

1) Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal *(vertical*

[34] Rachmat, Manajemen Strategik, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hlm. 143.

integration). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok *(supplier)*, dan pesaing[35].

a) Strategi integrasi ke depan

Strategi integrasi ke depan berkaitan dengan upaya organisasi untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap distributor atau saluran distribusi. Strategi ini biasanya diterapkan ketika organisasi ingin meningkatkan efektivitas pemasaran, memperluas akses kepada konsumen, serta mengurangi ketergantungan terhadap pihak perantara.[36]

b) Strategi integrasi ke belakang

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.[37]

c) Strategi integrasi horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atua kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Marger, akuisisi, dan pengambilan diantara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2) Strategi Intensif

Metodologi ini mencakup analisis strategi berdasarkan klasifikasi produk dan pasar. Pendekatan ini relevan diterapkan saat merumuskan strategi untuk produk baru di berbagai segmen pasar. Sektor penetrasi, pengembangan pasar, serta pengembangan produk merupakan bagian

[35] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford, Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, edisi ke-15 (Boston: Pearson, 2018).

[36] Fred R. David dan Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, edisi ke-17 (Harlow: Pearson Education Limited, 2020).

[37] Fred R. David dan Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, edisi ke-17 (Harlow: Pearson Education Limited, 2020).

dari strategi intensif yang bertujuan mengoptimalkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui lini produk yang tersedia.[38]

a) Strategi penetrasi pasar

Penetrasi pasar merupakan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar terhadap produk atau jasa yang telah tersedia pada pasar saat ini melalui peningkatan aktivitas pemasaran. Upaya yang dapat dilakukan antara lain meningkatkan promosi, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta meningkatkan kualitas pelayanan agar organisasi mampu memperoleh posisi yang lebih kuat dibandingkan pesaing.[39]

b) Strategi pengembangan pasar

Pengembangan pasar merupakan strategi yang dilakukan dengan memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografis atau segmen pelanggan baru. Strategi ini bertujuan memperluas cakupan pasar tanpa harus menciptakan produk baru, sehingga organisasi dapat meningkatkan pertumbuhan melalui perluasan jangkauan konsumen.[40]

c) Strategi pengembangan produk

Strategi pengembangan produk merupakan upaya meningkatkan penjualan melalui perbaikan, modifikasi, atau penciptaan variasi baru dari produk atau jasa yang telah tersedia. Strategi ini dilakukan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan serta meningkatkan daya saing organisasi melalui inovasi.[41]

3) Strategi diversifikasi

Secara umum, strategi diversifikasi terbagi menjadi dua kategori, yakni terkait dan tidak terkait. Sebuah bisnis diklasifikasikan sebagai diversifikasi terkait jika rantai nilainya memiliki keselarasan strategis

[38] Fred R. David dan Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, edisi ke-17 (Harlow: Pearson Education Limited, 2020).

[39] Ibid

[40] Ibid

[41] Ibid

antarunit bisnis yang memberikan nilai kompetitif. Sementara itu, bisnis dianggap tidak terkait apabila rantai nilai kompetitifnya tidak saling berhubungan, yang mana tipe ini dibedakan menjadi dua: horizontal yang menyasar basis pelanggan saat ini, serta konglomerat yang difokuskan untuk menjangkau pelanggan baru.[42]

4) Strategi defensif

Strategi defensif merupakan strategi yang digunakan organisasi ketika menghadapi kondisi penurunan kinerja, tekanan lingkungan eksternal, atau kebutuhan untuk melakukan penyesuaian struktur organisasi. Strategi defensif meliputi penciutan (retrenchment), divestasi (divestiture), dan likuidasi (liquidation).[43]

a) Penciutan (Retrenchment)

Penciutan merupakan strategi yang dilakukan melalui pengurangan biaya dan aset organisasi sebagai upaya memperbaiki kondisi keuangan serta meningkatkan kembali kinerja organisasi. Strategi ini biasanya diterapkan ketika organisasi mengalami penurunan pendapatan atau laba sehingga diperlukan restrukturisasi agar kegiatan operasional menjadi lebih efisien.[44]

b) Divestasi

Proses ini melibatkan penjualan satu divisi atau unit tertentu dari sebuah perusahaan. Divestasi sering kali menjadi bagian dari strategi penciutan yang lebih luas guna melepaskan organisasi dari lini bisnis yang kurang menguntungkan, terlalu banyak menyedot modal, atau tidak selaras dengan aktivitas utama perusahaan lainnya.[45]

[42] Fred R. David dan Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, edisi ke-17 (Harlow: Pearson Education Limited, 2020).

[43] J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, Strategic Management, edisi ke-5 (Yogyakarta: Andi, 2003).

[44] Fred R. David dan Forest R. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, edisi ke-17 (Harlow: Pearson Education Limited, 2020).

[45] Ibid

c) Likuidasi

Strategi ini dilakukan dengan cara menjual seluruh aset yang dimiliki perusahaan secara retail atau terpisah-pisah berdasarkan nilai kekayaan berwujudnya.[46]

Adapun menurut Whelen dan Hunger (2008:15) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tngkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan yaknni sebagai berikut[47] :

1) Strategi Korporasi *(Corporate Strategy)*

Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

a) Strategi pertumbuhan *(grow strategy)*

Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.

b) Strategi stabilitas *(stability strategy)*

Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang saling dihadapi oleh suatu perusahaan.

c) Retrenchment strategy

Strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2) Strategi Bisnis *(Biusiness Strategy)*

Strategi ini diterapkan pada level produk atau unit bisnis dengan fokus utama pada penguatan posisi kompetitif barang maupun jasa di segmen pasar atau spesifikasi tertentu. Dalam kategori strategi tingkat bisnis ini, terdapat tiga pendekatan yang dapat diimplementasikan, yakni strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, serta strategi fokus.

[46] Ibid

[47] homas L. Wheelen dan J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008), hlm. 15.

Adapun perumusan dan penetapan strategi pada level ini dilakukan oleh para manajer yang telah diberikan mandat dan tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola unit bisnis yang bersangkutan.

3) Strategi Fungsional *(Fungsional Strategy)*

Strategi ini diterapkan pada tingkatan fungsional, yang mencakup bidang operasional, pemasaran, keuangan, serta sumber daya manusia. Penerapannya berpedoman pada dua level strategi terdahulu, yakni strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi di level fungsional ini dikenal juga dengan istilah value-based strategy. Fokus utamanya adalah meningkatkan produktivitas sumber daya secara maksimal guna menyajikan nilai terbaik demi memenuhi kebutuhan para pelanggan.

2. Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin movere yang berarti "menggerakkan" *(to move)*. Terdapat berbagai definisi mengenai motivasi, salah satunya menurut Mitchell (1987:81) yang menyatakan bahwa motivasi menggambarkan proses psikologis yang menimbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku sukarela seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.[48] Pandangan lain mengenai motivasi dikemukakan oleh Schermerhorn, John D., dkk. (2005:45) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan istilah dalam bidang Perilaku Organisasi (Organizational Behavior/OB) yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan dalam diri individu yang memengaruhi tingkat, arah, dan konsistensi usaha seseorang dalam bekerja.[49]

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:97), motivasi merupakan pemberian dorongan yang mampu menumbuhkan semangat kerja seseorang sehingga mereka bersedia bekerja secara efektif serta mengerahkan seluruh kemampuan dan usahanya untuk mencapai kekuasaan dan prestasi.[50]

---

[48] Terence R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts," dalam Research in Organizational Behavior, ed. Barry M. Staw dan L. L. Cummings, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), 81.

[49] John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien, Organizational Behavior, 9th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), 45.

[50] Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 97.

Dimensi dan indikator dari motivasi diatas, Anwar Prabu Mangkunegara (2009:97), yaitu :

1) Kebutuhan pencapaian *(nAch-Need for Achievement)* yang meliputi indikator, berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif *(Inovation),* mencari timbal balik tentang perbuatannya *(feedback),* memilih resiko yang sedang dalam perbuatannya *(risk),* dan mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya *(responsible).*
2) Kabutuhan akan afiliasi *(nAff-Need for Affilition)* yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan, atau kesepakatan dari orang lain *(cooperate),* lebih suka bekerja sama dari pada berkompetensi dan selalu berusaha menghindari konflik *(conflict).*
3) Kebutuhan akan kekuasaan *(nPow-Need for Power)* yang meliputi dalam menyukai pekerjaan, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari suatu organisasi/lembaga dimanapun ia berada *(contribution),* dan menjalankan dengan senang akan tugas yang dibebankan kepadanya.

Motivasi adalah pendorong utama dalam kehidupan manusia. Setiap individu memiliki alasan dan dorongan untuk bertindak, baik itu dalam hal mencapai tujuan pribadi, bekerja, atau menjalani aktivitas sehari-hari. Dua jenis motivasi yang paling sering dibahas dalam psikologi adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.[51]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

1) Motivasi Intrinsik

   Motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Bila seseorang telah memiliki motivasi intrinsik dalam dirinya, maka ia secara sadar akan melakukan suatu kegiatan yang tidak melakukan motivasi dari luar dirinya. Dalam aktivitas belajar motivasi intrinsik sangat diperlukan, terutama belajar sendiri. Seseorang yang tidak memiliki motivasi intrinsik

[51] Richard M. Ryan dan Edward L. Deci, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions," Contemporary Educational Psychology 25, no. 1 (2000): 54–67.

sulit sekali melakukan aktivitas belajar terus menerus.[52] Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2011:150), ada beberapa indikator seseorang yang memiliki motivasi intrinsik tinggi sebagai berikut[53] :

a. Selalu ingin maju dalam belajar.
b. Kesadaran untuk melakukan aktivitas belajar.
c. Gemar belajar
d. Kebutuhan belajar.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah tenaga pendorong yang ada diluar perbuatan yang dilakukannya tetapi menjadi peserta. Priansi (2015:134) menerangkan bahwa motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan dari luar. Menurut Santrock (2010:514) motivasi ekstrinsik adalah melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain (cara untuk mencapai tujuan). Sedangkan Uno (2016:4) menjalaskan bahwa motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapt minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya.

Dalam hubungan bekerja, Georger dan Jones (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan psikologi dalam diri individu yang menentukan arah perilaku individu dalam organisasi, tingkat upaya, persistensi dalam menghadapi rintangan .

Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki seseorang dalam suatu proses untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki seseorang dalam suatu proses untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi yang tinggi akan membuat seseorang mempunyai semangat untuk bekerja keras demi tercapai suatu tujuan sehingga produktivitas seseorang tersebut akan meningkat.

[52] Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), hlm. 3.

[53] Syaiful Bahri Djamarah, Psikologi Belajar (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 150.

Hasil penelitian (Reksohadiprodjo, 2015) dalam (Azhar & Supriyantin, 2020) menunjukan bahwa motivasi adlah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut Sukarma dalam (Badawi, 2014) bahwa beberapa faktor yang ada dalam motivasi sebagai berikut :

a. Kebutuhan-kebutuhan Manusia *(Human Wants)*
b. Kebutuhan Hubungan *(Communications)*
c. Kepemimpinan *(Leadership)*
d. Perangsang *(Respond)*
e. Supervise *(Supervision)*
f. Sikap dan Semangat *(Attitude and Morale)*
g. Disiplin *(Dicipline)*

Menurut Hamzah B. Uno (2013), indikator motivasi kerja guru meliputi[54] :

1) Tanggung Jawab dalam Melaksanakan Tugas: Guru yang termotivasi tinggi akan menunjukkan tanggung jawab besar dalam melaksanakan tugas-tugasnya, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.
2) Prestasi yang Dicapai: Pencapaian hasil kerja yang memuaskan, seperti penghargaan atau pengakuan atas kinerja, mencerminkan motivasi kerja yang tinggi.
3) Pengembangan Diri: Keikutsertaan dalam pelatihan, seminar, atau pendidikan lanjutan menunjukkan upaya guru untuk terus meningkatkan kompetensinya.
4) Kemandirian dalam Bekerja: Kemampuan untuk bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada arahan terus-menerus menunjukkan motivasi dan inisiatif yang tinggi.
5) Integrasi dalam Bekerja: Kemampuan untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, serta bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.

[54] Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 72.

Motivasi kerja guru merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kualitas pembelajaran dan profesionalisme dalam dunia pendidikan. Menurut Uno (2013), motivasi kerja dapat dilihat dari indikator seperti tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, pencapaian prestasi, upaya pengembangan diri, kemandirian, dan kemampuan integrasi dalam bekerja. Guru yang memiliki tanggung jawab tinggi cenderung lebih teratur dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran, sehingga proses belajar menjadi lebih efektif. Selain itu, pencapaian prestasi baik berupa penghargaan maupun pengakuan dari pihak sekolah dan masyarakat juga menjadi bukti nyata bahwa motivasi kerja berkontribusi langsung terhadap kinerja guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Sardiman (2014) yang menekankan bahwa motivasi berfungsi sebagai pendorong yang menimbulkan, mengarahkan, dan menjaga tingkah laku seseorang dalam mencapai tujuan.

Lebih jauh, motivasi kerja guru juga tercermin dari kemauan untuk terus mengembangkan diri melalui berbagai pelatihan, seminar, maupun pendidikan lanjutan. Sikap ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya puas dengan pencapaian yang ada, tetapi berusaha meningkatkan kompetensi sesuai tuntutan zaman. Selain itu, kemampuan untuk bekerja mandiri tanpa ketergantungan berlebihan kepada pimpinan menjadi indikasi adanya inisiatif dan profesionalisme tinggi. Integrasi dalam bekerja pun memiliki peranan penting, karena guru dituntut untuk mampu menyelaraskan kepentingan pribadi dengan visi dan misi lembaga pendidikan. Dengan demikian, motivasi kerja guru tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi pendidikan secara keseluruhan (Uno, 2013; Hamzah, 2019; Robbins & Judge, 2017).[55]

Selain motivasi kerja, fokus penelitian juga berkaitan dengan profesionalisme guru. Oleh karena itu, pembahasan berikut diarahkan pada pengertian profesionalisme, kompetensi yang mendukung profesionalitas guru, pengembangannya, indikatornya, serta hubungan profesionalisme dengan motivasi kerja.

[55] Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hlm. 72–74.

3. Profesionalisme Guru

a. Pengertian Profesionalisme

Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian serta kewenangan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang. Konsep profesionalisme tidak hanya mengacu pada kemampuan teknis dalam melaksanakan suatu pekerjaan, tetapi juga mencakup komitmen individu terhadap profesinya melalui pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Profesionalisme menunjukkan adanya sikap dan tanggung jawab seseorang untuk meningkatkan kualitas diri sesuai dengan tuntutan bidang profesinya.[56]

Profesional berasal dari kata profesi yang berarti suatu bidang pekerjaan yang membutuhkan keahlian, keterampilan, pengetahuan khusus, serta pendidikan dan pelatihan tertentu agar seseorang mampu menjalankan tugasnya secara kompeten. Dengan demikian, profesi bukan sekadar pekerjaan, melainkan pekerjaan yang memiliki standar kompetensi, tanggung jawab, serta pengakuan dari masyarakat.[57] Suatu profesi pada umumnya memiliki karakteristik tertentu, seperti adanya organisasi profesi, kode etik, standar pelayanan, serta mekanisme sertifikasi dan lisensi sebagai bentuk pengakuan terhadap kompetensi seseorang dalam bidang profesinya,[58]

Dalam konteks pendidikan, profesionalisme guru mengandung makna bahwa seorang guru harus memiliki penguasaan terhadap kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial serta memiliki komitmen untuk terus mengembangkan kemampuan melalui kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Guru profesional tidak hanya dituntut mampu melaksanakan pembelajaran, tetapi juga harus mampu melakukan refleksi,

[56] Kunandar, Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 46

[57] Syaiful Sagala, Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 2-3.

[58] E. Mulyasa, Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 37-38.

inovasi, dan peningkatan kualitas pembelajaran sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan peserta didik.[59]

Seiring dengan perkembangan zaman, istilah profesi semakin sering dikaitkan dengan berbagai jenis pekerjaan yang dijalani seseorang. Namun demikian, tidak semua pekerjaan dapat dikategorikan sebagai profesi, karena suatu profesi memiliki kriteria dan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai profesi sebagai berikut:

1) Syaiful Sagala menyatakan bahwa profesi pada hakekatnya adalah sikap yang bijaksana (informend responsiveness) yaitu pelayanan dan pengabdian yang dilandasi oleh keahlian, kemampuan, teknik dan prosedur yang mantap diiringi sikap kepribadian tertentu.[60]
2) Martinis Yamin, mendefinisikan profesi sebagai suatu pekerjaan yang meminta persiapan spesialisasi yang relatif lama di perguruan tinggi dan dikuasai oleh suatu kode etik yang khusus.[61]
3) Mochtar Buchari memberikan pengertian profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut pendidikan khusus yang tinggi dan rangkaian latihan yang intensif dan panjang.[62]
4) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal I butir 4, menyatakan bahwa profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehiduan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.[63]

---

[59] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen; lihat juga Jejen Musfah, Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik (Jakarta: Kencana, 2015), hlm. 27-29.

[60] Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm. 195.

[61] Martinis Yamin, Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), hlm. 3.

[62] Mochtar Buchori, Pendidikan dalam Pembangunan (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 1994), hlm. 28.

[63] Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat (4).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa profesi merupakan suatu pekerjaan yang memerlukan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan khusus yang diperoleh melalui proses pembelajaran secara terencana demi memberikan manfaat bagi orang lain. Guru profesional pada dasarnya adalah individu yang memiliki kesadaran menyeluruh terhadap perannya sebagai pendidik. Menjadi seorang guru tidak hanya dimaknai sebagai pelaksana tugas dan tanggung jawab mengajar di dalam kelas, tetapi juga sebagai panggilan hati yang mendorongnya untuk terus memberikan yang terbaik, melampaui sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

b. Kriteria/Ciri-ciri Profesionalisme

Perkerjaan dianggap sebagai sebuah profesi apabila, memiliki ciri-ciri atau kriteria keprofesian. Menurut para ahli ada beberapa kriteria/ciri-ciri profesi yaitu sebagai berikut :

1) Muhammad Nurdin mengemukakan tujuh ciri sebagai syarat profesi, yaitu: (1) memiliki spesialisasi ilmu dengan latar belakang teori yang baku; (2) memiliki kode etik dalam menjalankan profesi; (3) memiliki organisasi profesi; (4) diakui oleh masyarakat; (5) sebagai panggilan hidup; (6) harus dilengkapi kecakapan diagnostik; (7) mempunyai klien.[64]
2) Menurut Prayitno, terdapat enam karakteristik utama suatu profesi. (1), profesi memiliki sifat intelektual, yaitu kegiatan pelayanan profesional yang lebih menekankan kemampuan berpikir dan proses mental dibandingkan keterampilan fisik maupun pekerjaan yang bersifat rutin. (2), profesi menuntut adanya kompetensi khusus yang diperoleh melalui proses pendidikan dan pembelajaran secara intensif, bukan melalui pewarisan secara turun-temurun. (3), setiap profesi memiliki objek praktik yang spesifik dan berbeda dari profesi lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas maupun bidang

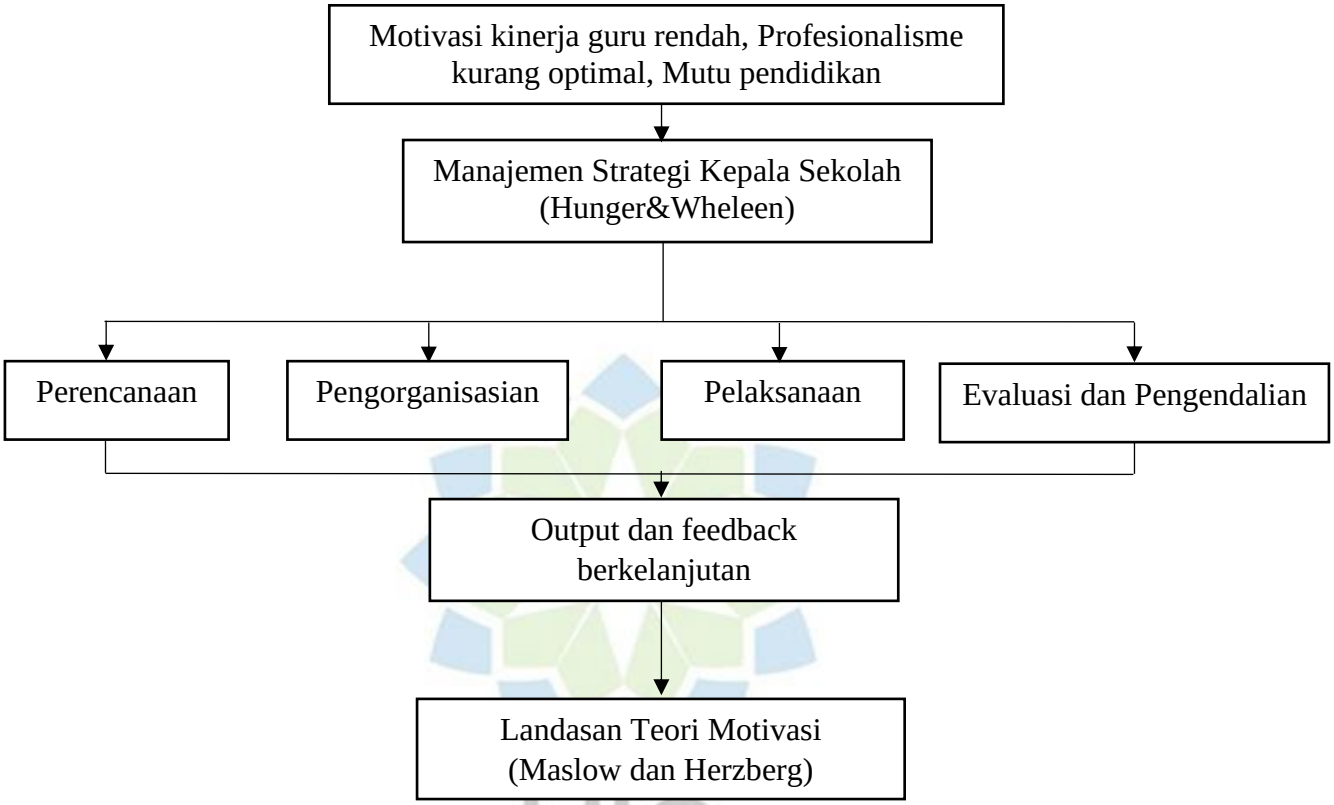
[64] Muhammad Nurdin, Kiat Menjadi Guru Profesional (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm

garapannya. (4), seluruh aspek dalam pelayanan profesional dapat dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan, mulai dari objek praktik, dasar keilmuan dan teknologi, kompetensi, dinamika operasional, aspek hukum dan sosial, hingga kode etik dan aturan kredensialisasi. Namun demikian, hal-hal yang berkaitan dengan kerahasiaan profesi tetap wajib dijaga sesuai ketentuan kode etik. (5), profesi didasari oleh motivasi altruistik, yakni orientasi pelayanan yang mengutamakan kepentingan dan kebutuhan sasaran layanan daripada keuntungan pribadi. Dalam kondisi tertentu, seorang profesional bahkan dituntut rela mengesampingkan kepentingannya sendiri demi kepentingan pihak yang dilayani. (6), profesi didukung oleh organisasi profesi yang berfungsi membina para anggotanya agar memiliki kualitas tinggi sekaligus menjaga martabat profesi. Selain itu, organisasi profesi juga berperan dalam memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.[65]

3) Soetjipto dan Raflis Kosasi menyebut ciri-ciri profesi sebagai berikut: (1) jabatan yang memiliki fungsi dan signifikasi sosial yang menentukan *(crusial)*; (2) jabatan yang menuntut keterampilan/keahlian tertentu; (3) jabatan itu didapat melalui pemecahan masalah dengan menggunakan teori dan metode ilmiah; (4) jabatan diperoleh dengan disiplin ilmu, bukan sekedar mendapat; (5) jabatan itu diperoleh melalui pendidikan tingkat perguruan tinggi dengan waktu yang cukup lama; (6) proses pendidikan merupakan aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional itu sendiri; (7) dalam memberikan layanan kepada masyarakat berpegang teguh pada kode etik; (8) setiap anggota profesi mempunyai kebebasan dalam memberikan *judgement* terhadap permasalahan profesi yang dihadapinya; (9) dalam praktek melayani masyarakat, anggota profesi otonom dan bebas dar campur tangan orang luar; dan (10) jabatan

[65] Prayitno dan Erman Amti, Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 337–339.

mempunyai prestise yang tinggi dalam masyarakat oleh karenanya memperoleh imbalan yang tinggi pula.[66]



(Bagan Kerangka Berpikir)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[66] Soetjipto dan Raflis Kosasi, Profesi Keguruan (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 15–16.