

ANALISIS KEBUTUHAN UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN TENAGA KEPENDIDIKAN DALAM MENERAPKAN PENGUASAAN PRIBADI

Citra Dewie Puspitasari

email: citradewiep@yahoo.co.id

Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, FIP Universitas Negeri Jakarta

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk penguasaan pribadi (*personal mastery*) pada guru SMA N 111 Jakarta, mulai dari menelusuri kesenjangan, faktor penyebab kesenjangan, hingga memilih berbagai intervensi yang memungkinkan untuk mengembangkan penguasaan pribadi (*personal mastery*) guru SMA N 111 Jakarta. Analisis kebutuhan mengadaptasi model Mager dan Pipe (1970) dan model analisis kinerja Rossett (2009). Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 111 Jakarta pada bulan April - Mei 2012. Sampel pada penelitian ini adalah guru aktif, Kepala sekolah, dan perwakilan siswa kelas XI SMA Negeri 111 Jakarta dengan menggunakan teknik sampling purposive. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan penyebaran angket dan wawancara. Angket dianalisis dengan metode statistik deskriptif, sedangkan wawancara melalui reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan pada dimensi *self awareness* (kesadaran diri), *perceptual acuity* (interpretasi pesan), *emotional mastery* (penguasaan emosi), *flexibility and adaptability* (fleksibilitas dan adaptabilitas), *autonomy* (kemandirian), dan *creative resourcefulness* (akal kreatif).

Kata kunci : analisis kebutuhan, kinerja, kesenjangan, intervensi, penguasaan pribadi

NEEDS ASSESSMENT TO IMPROVE EDUCATIONAL STAFF'S PERFORMANCE IN THE IMPLEMENTATION OF THEIR PERSONAL MASTERY DISCIPLINE

Abstract: The research is aimed to identify the needs for teacher's personal mastery at SMA Negeri 111 Jakarta, from tracing the gap, the gap factor, to select a range of interventions that made it possible to develop personal mastery. Needs assessment adapted Mager and Pipe model (1970) and Rosset's performance analysis model (2009). The research was conducted at SMA Negeri 111 Jakarta from April through Mei 2012, using sampling purposive. All active teachers, the Principal, and representatives of SMA Negeri 111 Jakarta second-grade students were sample. Data was gathered by using questionnaires and interviews. Questionnaires were analyzed by descriptive statistical methods, while the interviews through data reduction, data presentation, and conclusion. The result revealed that there were gaps on the dimension of self-awareness, perceptual acuity, emotional mastery, flexibility and adaptability, autonomy, and creative resourcefulness.

Keywords : needs assessment, performance, gap, intervention, personal mastery

PENDAHULUAN

Kemampuan penguasaan pribadi (*personal mastery*) adalah salah satu landasan utama organisasi belajar. Dalam konteks ini, seseorang tahu siapa dirinya, apa hasratnya, apa kekurangannya dan kelebihanannya, termasuk mengelola emosi disertai dengan komitmen tinggi. Kemampuan menguasai diri tersebut kemudian digunakan untuk belajar hingga tercapai kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

Sekolah merupakan satu bentuk organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Sama halnya seperti organisasi pada umumnya, sekolah sebagai sebuah lembaga yang berperan mendidik manusia, harus mampu mengembangkan diri apabila tidak

mau tertinggal. Sekolah membutuhkan integritas dari komponen-komponennya yang saling bekerja sama untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

Guru merupakan SDM dari organisasi sekolah yang juga seorang pendidik, menentukan baik buruknya sebuah sekolah. Satu ciri sekolah dengan mutu baik, yaitu dengan profesionalisme guru yang tinggi. Karakteristik tersebut tercermin dalam penguasaan pribadi (*personal mastery*) seorang pendidik.

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) mampu memberikan perancangan masa depan seseorang. Ketika seseorang menerapkan disiplin penguasaan pribadi (*personal mastery*), ia turut mengembangkan kecerdasan emosional di dalam dirinya. Oleh karena itu, guru sebagai ujung tombak perubahan, sepatut-

nya memiliki disiplin penguasaan pribadi (*personal mastery*) yang mengakar kuat di dalam diri mereka.

SMA Negeri 111 Jakarta adalah sebuah sekolah di daerah pinggiran Jakarta Utara sekitar kawasan kumuh dan padat penduduk. Latar belakang siswa mayoritas berasal dari golongan ekonomi menengah ke bawah. Mengingat hal tersebut, para pendidik mempunyai peran penting dalam membimbing dan memotivasi siswa terus belajar dan berprestasi. Maka pengembangan penguasaan pribadi (*personal mastery*) para pendidiknya layak mendapat perhatian.

Perlu adanya intervensi dalam mengembangkan penguasaan pribadi (*personal mastery*). Intervensi ini tidak dapat ditentukan secara sembarang jika ingin didapat hasil tepat guna. Agar dapat mengembangkan penguasaan pribadi (*personal mastery*) yang sesuai kebutuhan, perlu dilakukan penelusuran lebih lanjut melalui analisis kebutuhan.

Lebih jauh, proses analisis kebutuhan dapat mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang muncul dalam menentukan intervensi, termasuk di dalamnya kesenjangan dan faktor penyebab kesenjangan.

Kajian Teori

Analisis kebutuhan yang dilakukan dalam lingkup organisasi mencakup konteks kinerja dan pembelajaran. Analisis kebutuhan dalam konteks kinerja berupa analisis kinerja atau *performance analysis*, sedangkan analisis kebutuhan dalam konteks pembelajaran di organisasi, biasa disebut analisis kebutuhan pelatihan atau *training needs assessment* (Rossett, 2009). Analisis kinerja dilakukan sebelum proses analisis kebutuhan. Analisis kinerja adalah langkah awal untuk menemukan akar-akar masalah yang ada, kemudian menentukan berbagai kemungkinan solusi untuk menjawab permasalahan tersebut. Apabila analisis kinerja mengindikasikan bahwa pembelajaran menjadi solusi terbaik bagi masalah kinerja yang hadir, analisis kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) akan digunakan.

Solusi disebut pula sebagai intervensi. Intervensi adalah tindakan sadar, disengaja yang memfasilitasi perubahan dalam kinerja (Van, Tiem et.al., 2000:62). Intervensi yang dipilih harus sesuai dengan masalah kinerja. Secara umum, masalah kinerja disebabkan oleh beberapa hal, antara lain kurangnya informasi (pengetahuan dan keterampilan), alat (kapasitas individu), dan motivasi (dorongan mental dan harapan). Gilbert mengelompokkan masalah ini berdasarkan akar penyebabnya, yaitu dukungan lingkungan dan faktor individu. Berdasarkan model Gilbert, Van Tiem et.al. (2000) menawarkan berbagai alternatif intervensi yang memungkinkan, antara lain:

(1) dukungan kinerja berupa intervensi pembelajaran dan nonpembelajaran, (2) *job analysis/* desain pekerjaan, (3) pengembangan personal, (4) pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), (5) komunikasi organisasi, (6) desain dan pengembangan organisasi, (7) sistem finansial, atau (8) intervensi lain.

Beragam model yang ditawarkan dalam kegiatan analisis kebutuhan oleh para ahli, baik dalam bentuk analisis kebutuhan pembelajaran maupun analisis kebutuhan kinerja. Beberapa model analisis kebutuhan tersebut, di antaranya model analisis kebutuhan Mager dan Pipe (1970) serta model analisis kinerja Rossett (2009). Model Mager dan Pipe biasa disebut "*Performance Analysis Diagram Flow*" (Mager dan Pipe, 1970:2). Model ini mendeskripsikan prosedur untuk menganalisis dan mengidentifikasi sifat serta penyebab masalah kinerja. Sementara model Rossett yang dikenal dengan sebutan *Performance Analysis Rossett* menawarkan mekanisme kerja yang dapat mempersingkat waktu analisis kebutuhan.

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) merupakan pilar organisasi belajar, dianggap sebagai kebutuhan. Senge mengemukakan penguasaan pribadi (*personal mastery*) adalah sekumpulan praktik yang mendukung seseorang – anak-anak dan dewasa – dalam memelihara mimpi seraya menanamkan kesadaran realita di sekitar mereka (Senge, 2000:59). Tertuang dalam *Learning Guide Global Learning Services* (www.globallearningservices.com.au), penguasaan pribadi (*personal mastery*) mempunyai tujuh dimensi utama, yaitu: (1) *self awareness* (keadaran diri), (2) *perceptual acuity* (persepsi pesan), (3) *emotional mastery* (penguasaan emosi), (4) *openness* (keterbukaan), (5) *flexibility and adaptability* (fleksibilitas dan adaptabilitas), (6) *autonomy* (kemandirian), dan (7) *creative resourcefulness* (akal kreatif).

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) harus ditumbuhkembangkan dalam diri individu. Senge et.al. (1994) menyebutkan beberapa hal yang dapat dilakukan dalam mengembangkan *personal mastery*, di antaranya berbincang dengan diri sendiri dan memposisikan pimpinan sebagai pelatih.

Penguasaan pribadi (*personal mastery*) yang tinggi tercermin dalam sikap, perilaku, dan kinerja individu ketika bekerja. Kinerja atau penampilan dipandang sebagai bagian integral dari kompetensi (Danim, 2011:111). Begitu pula dengan para pendidik. Pendidik berkompeten akan menampilkan kualitas dan efisiensi pendidikan sekolah. Terkait hal tersebut, ada lima area kinerja yang dikemukakan Dave (NCTE, 1988), di antaranya kinerja di kelas, kinerja level sekolah, kinerja di dalam dan luar sekolah, kinerja terkait kerja sama

dan hubungan dengan orang tua siswa, serta kinerja

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Analisis kebutuhan mengadaptasi model analisis kebutuhan Mager dan Pipe (1970) serta model kinerja Rossett (2009). Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian, yaitu menentukan kinerja optimal dan kinerja aktual, mendeskripsikan kesenjangan kinerja, menemukan penyebab masalah, dan memilih alternatif intervensi terbaik.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di SMA Negeri 111 Jakarta yang berlokasi di Jalan Bandengan Utara No. 80, Jakarta Utara selama \pm 1 bulan, pada bulan April - Mei 2012. Subjek penelitian adalah para pendidik di lingkungan sekolah.

Prosedur Penelitian

a. Sumber Data

Sampel data primer yang peneliti pilih, yaitu seluruh guru aktif SMA Negeri 111 Jakarta, dan sampel data sekunder adalah Kepala sekolah dan siswa kelas XI IPA, XI IPS, dan XI Bahasa SMA Negeri 111 Jakarta. Peneliti menggunakan teknik *sampling purposive*.

b. Teknik Pengumpulan Data

Adapun prosedur dalam kegiatan analisis kebutuhan dapat dijabarkan sebagai berikut. *Pertama*, menentukan kinerja optimal dan kinerja aktual. Pengumpulan informasi mengenai kinerja optimal dan kinerja aktual dilakukan dengan observasi secara tidak langsung oleh peneliti. Peneliti mengamati lingkungan sekolah serta sikap yang dilakukan guru di lingkungan sekolah selama ini. Hasil observasi tidak langsung menciptakan asumsi atas kinerja optimal yang tepat. Peneliti juga menanyakan kepada beberapa sumber (di luar guru) mengenai harapan mereka atas sikap dan kinerja guru guna merumuskan kinerja optimal. Sementara, kinerja aktual didapatkan dari hasil penyebaran angket kepada guru, ditunjang dengan wawancara dengan beberapa sumber (di luar guru). Kinerja optimal dan kinerja aktual ini dicatat dan dituliskan secara rinci dan jelas.

Kedua, mendeskripsikan kesenjangan kinerja. Setelah kinerja optimal dan aktual teridentifikasi dengan jelas, selanjutnya adalah mencari kesenjangan kinerja. Peneliti membandingkan kinerja aktual dengan kinerja optimal. Temuan yang didapat, kemudian dianalisis. Ketika ada perbedaan antara kinerja optimal dan kinerja aktual, hal tersebut menunjukkan kesenjangan kinerja.

Ketiga, menemukan faktor penyebab masalah.

Setelah peneliti berhasil melihat kesenjangan kinerja, peneliti menganalisis lebih lanjut tentang penyebab masalah. Peneliti dapat membuat hipotesis atas faktor penyebab masalah dan membuktikan melalui penelusuran dokumen serta menanyakan kepada sumber terkait.

Keempat, memilih alternatif intervensi. Faktor penyebab masalah ditemukan, peneliti memikirkan berbagai alternatif solusi untuk diterapkan. Selanjutnya, peneliti mendiskusikan dengan pihak sekolah untuk memutuskan solusi yang relevan bagi mereka.

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data mencakup penyebaran angket, wawancara, dan analisis dokumen. Instrumen angket dan wawancara dikembangkan berdasarkan kisi-kisi yang telah disusun. Dalam instrumen angket, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan empat tingkatan dari sangat positif hingga sangat negatif, yaitu Selalu, Sering, Kadang-Kadang, dan Tidak Pernah. Sementara, pedoman wawancara hanya memuat garis besar masalah yang ingin ditanyakan.

Sebelum instrumen disebar kepada responden, peneliti melakukan uji validitas untuk memeriksa kesahihan data. Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan validitas internal oleh ahli instrumen. Validitas internal yang digunakan, yaitu validitas konstruk (*construct validity*). Hadi menyatakan bahwa "bila bangunan teorinya sudah benar, maka hasil pengukuran dengan alat ukur (instrumen) yang berbasis pada teori itu sudah dipandang sebagai hasil yang valid (dalam Sugiyono, 2008:123).

c. Teknik Analisis Data

Data wawancara dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, kesimpulan. Data diinterpretasikan dalam bentuk deskriptif. Data tersebut disajikan dalam bentuk deskriptif pula. Sementara data dari angket dianalisis secara kuantitatif dengan bantuan analisis deskriptif.

Uji keabsahan data melalui uji kredibilitas. Uji kredibilitas yang dimaksud yaitu triangulasi data. Triangulasi berarti pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2008:273).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi kebutuhan untuk penguasaan pribadi (*personal mastery*) pada guru SMA N 111 Jakarta, mulai dari menelusuri kesenjangan, faktor penyebab kesenjangan, hingga memilih berbagai intervensi yang memungkinkan untuk mengembangkan penguasaan

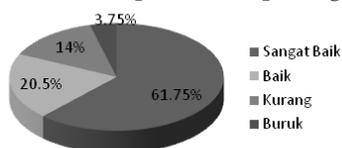
pribadi (*personal mastery*) guru SMA N 111 Jakarta, maka data yang terkumpul diklasifikasikan berdasarkan beberapa dimensi yang dijabarkan menjadi indikator-indikator. Berikut merupakan deskripsi data dari dimensi dan indikator yang dimaksud.

1. *Self awareness* (kesadaran diri)

Dimensi *self awareness* (kesadaran diri) terdiri atas indikator penerimaan terhadap diri sendiri yang terangkum dalam kesadaran akan kelebihan dan kekurangan diri serta mempunyai visi pribadi yang jelas, serta indikator disiplin diri yang terangkum dalam kualitas kehadiran di sekolah dan bekerja sesuai standar mutu.

a. Penerimaan terhadap diri sendiri

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran angket, diketahui bahwa 61,75% guru mempunyai sikap menerima diri sendiri yang sangat baik; 20,5% guru memiliki sikap penerimaan diri yang baik; 14% guru kurang dapat menerima diri sendiri, dan hanya 3,75% guru tidak dapat menerima kenyataan diri pribadi. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase penerimaan terhadap diri sendiri dapat dilihat pada gambar 1.

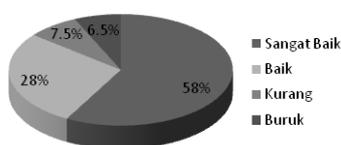


Gambar 1. Persentase Penerimaan Terhadap Diri Sendiri

Indikator penerimaan diri sendiri tidak dimasukkan ke dalam pertanyaan wawancara, sehingga tidak diperoleh deskripsi data wawancara atas indikator ini. Peneliti menganggap indikator penerimaan diri sendiri hanya dapat diukur oleh pribadi masing-masing guru. Pihak di luar pribadi guru kurang mampu menginterpretasikan penampilan indikator tersebut.

b. Disiplin diri

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran angket, diketahui bahwa 58% guru mempunyai sikap disiplin diri yang sangat baik; 27,7% guru memiliki disiplin diri baik; 7% guru kurang memiliki sikap disiplin diri, dan hanya 6,75% guru yang tersisa memiliki sikap disiplin diri yang buruk. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase disiplin diri dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Persentase Disiplin Diri

Sementara itu, dari wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah dan siswa, diperoleh

gambar-an bahwa disiplin diri guru di SMA N 111 Jakarta tergolong sangat baik. Hampir seluruh guru dapat dipastikan selalu hadir di sekolah dan mengajar tepat waktu. Apabila berhalangan hadir, mereka memberikan keterangan secara jelas.

Dalam mengemban tugas, sebagian besar guru bekerja sesuai dengan standar kualitas guru profesional. Hal tersebut dibuktikan dengan kegiatan supervisi oleh kepala sekolah. Menurut kepala sekolah, sekitar 90% guru memperoleh nilai baik dari keseluruhan aspek yang dinilai. Adapun aspek yang dinilai, meliputi: sikap, penampilan, materi yang disajikan, bahasa tubuh, pendekatan kepada siswa, dan teknik penyampaian. Kepala sekolah mengemukakan bahwa para guru mempunyai persiapan mengajar yang baik. Mereka membuat RPP sesuai materi dan waktu. Walaupun tidak jarang beberapa di antara mereka menyalin RPP dari internet.

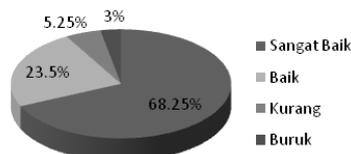
Dari sudut pandang siswa, mereka mengemukakan bahwa pada umumnya guru mengajar dengan baik. Mereka menyampaikan materi di awal, menjelaskan pokok bahasan, memberikan penugasan, dan melakukan evaluasi. Namun, para guru dirasa kurang optimal dalam memberikan umpan balik. Ketika memberikan remedial, guru tidak melakukan pembinaan terlebih dulu kepada siswa. Kegiatan pengayaan pun hampir tidak pernah dilakukan, kecuali oleh beberapa orang guru.

2. *Perceptual acuity* (interpretasi pesan)

Dimensi *perceptual acuity* (interpretasi pesan) terdiri atas indikator persepsi terhadap pekerjaan yang terangkum dalam perasaan bangga menjadi guru dan peduli terhadap tugas serta indikator persepsi terhadap orang sekitar yang terangkum dalam prasangka baik terhadap lingkungan sekitar dan empati terhadap orang lain.

a. Persepsi terhadap pekerjaan

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, diketahui 68,25% guru mempunyai persepsi yang sangat baik terhadap pekerjaan mereka; 23,5% guru mempunyai persepsi yang baik terhadap pekerjaan; 5,25% guru kurang memiliki persepsi baik terhadap pekerjaan yang mereka jalani; dan hanya 3% guru menyatakan memiliki persepsi buruk atas pekerjaan mereka. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase persepsi terhadap pekerjaan dapat dilihat pada gambar 3.

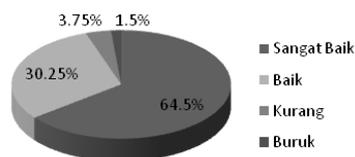


Gambar 3. Persentase Persepsi Terhadap Pekerjaan

Dari hasil wawancara kepala sekolah, didapat informasi bahwa sebagian besar guru sangat peduli terhadap tugas. Guru melaksanakan tugas sesuai aturan yang berlaku di sekolah. Guru memandang pekerjaan sebagai bagian dari ibadah yang mereka lakukan. Guru bertanggung jawab terhadap tugas masing-masing. Peneliti tidak mencantumkan indikator persepsi terhadap pekerjaan di dalam pertanyaan wawancara untuk siswa. Peneliti menganggap siswa kurang mampu menginterpretasikan unjuk kerja dan perilaku guru atas indikator tersebut.

b. Persepsi terhadap orang sekitar

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, diketahui 64,5% guru mempunyai persepsi sangat baik terhadap orang sekitar mereka; 30,25% guru memiliki persepsi yang baik terhadap orang sekitar; 3,75% guru berpersepsi kurang baik terhadap orang-orang di sekitar mereka; dan hanya 1,5% guru mempunyai persepsi buruk terhadap orang sekitar, baik rekan maupun siswa. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase persepsi terhadap orang sekitar dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4. Persentase Persepsi Terhadap Orang Sekitar

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mendapatkan gambaran bahwa sebagian besar guru mempunyai persepsi yang baik terhadap lingkungan sekitar. Guru, khususnya wali kelas, mampu menginterpretasi sikap dan tindakan siswa di sekolah. Para wali kelas menindaklanjuti dengan memberi perhatian lebih pada siswa yang bermasalah. Guru bidang studi berperan membantu wali kelas dalam mengawasi siswa.

Sementara itu, gambaran dari hasil wawancara dengan beberapa siswa adalah siswa menganggap hampir sebagian kecil guru memiliki persepsi baik terhadap orang sekitar. Hal ini dibuktikan dengan kepedulian guru kepada siswa. Siswa merasa sebagian besar guru kurang peduli terhadap masalah yang dihadapi siswa. Bahkan, terdapat guru yang terkesan membedakan antara siswa satu dengan siswa lain. Hanya beberapa orang guru yang mampu memahami kondisi siswa.

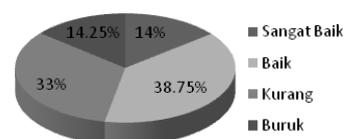
3. *Emotional Mastery* (penguasaan emosi)

Dimensi *emotional mastery* (penguasaan emosi) terdiri dari indikator mengenal emosi diri yang terangkum dalam pemahaman karakter diri pribadi dan faktor-faktor penyebab kelabilan emosi, indikator

mengelola emosi diri yang terangkum dalam keoptimisan dan pengendalian diri dalam menghadapi masalah, dan indikator membina hubungan dengan orang lain yang terangkum dalam pergaulan yang baik dan santun dengan rekan, siswa, serta orang tua/ wali siswa.

a. Mengetahui emosi diri

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, diketahui 38,75% guru mengenal emosi diri dengan baik; 33% guru yang lain kurang mengenal emosi diri; 14,25% guru mengenal emosi diri mereka dengan sangat baik; dan hanya 14% guru tidak mampu mengenali emosi diri sendiri. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase mengenal emosi diri dapat dilihat pada gambar 5.

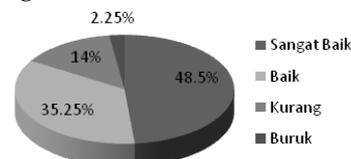


Gambar 5. Persentase Mengetahui Emosi Diri

Indikator mengenal emosi diri tidak dimasukkan ke dalam pertanyaan wawancara, sehingga tidak diperoleh deskripsi data wawancara atas indikator ini. Peneliti menganggap indikator mengenal emosi diri hanya dapat diukur oleh pribadi masing-masing guru. Pihak di luar pribadi guru kurang mampu menginterpretasikan penampilan indikator tersebut.

b. Mengelola emosi

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, diketahui 48,5% guru mempunyai pengelolaan emosi diri yang sangat baik; 35,25% guru mampu mengelola emosi dengan baik; 14% guru kurang mampu mengelola emosi diri mereka; dan hanya 2,25% guru yang lain tidak dapat mengelola emosi diri. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase mengelola emosi diri dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6. Persentase Mengelola Emosi Diri

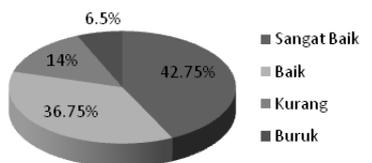
Sementara itu, gambaran dari hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan bahwa hampir semua guru mampu mengelola emosi diri secara baik. Mereka dapat mengendalikan diri ketika sedang marah. Mereka mengelola stres dengan cara positif. Apabila memiliki masalah, para guru memilih untuk mendiskusikannya dengan rekan sejawat atau Kepala sekolah. Hampir sebagian kecil saja yang memiliki sikap pengelolaan emosi diri yang buruk. Sebagai con-

toh, mereka bersikap tak acuh dengan orang-orang di sekitar saat mereka sedang mengalami konflik pribadi.

Senada dengan kepala sekolah, siswa menyatakan hampir semua guru mempunyai sikap pengelolaan emosi yang tergolong baik. Para guru bersikap sabar dalam menghadapi siswa yang berbeda karakter. Mereka mampu menguasai diri apabila sedang marah, sehingga tidak meledak-ledak di depan siswa. Hanya beberapa orang guru yang dipandang tidak dapat mengelola emosi dalam diri mereka. Seorang guru tidak segan untuk meluapkan kekesalannya dengan cara negatif apabila sedang marah.

c. Membina hubungan dengan orang lain

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, diketahui 42,75% guru dikategorikan sangat baik dalam membina hubungan dengan orang lain; 36,75% guru dikategorikan baik dalam membina hubungan dengan orang lain; 14% guru kurang mempunyai kemampuan membina hubungan dengan orang lain; dan 6,5% guru lain tidak mampu membina hubungan baik dengan orang lain. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase membina hubungan dengan orang lain dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 7. Persentase Membina Hubungan dengan Orang Lain

Dari hasil wawancara dengan Kepala sekolah, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar guru mempunyai kemampuan yang baik dalam membina hubungan bersama orang lain. Hal tersebut dibuktikan dengan keakraban guru dengan rekan sejawat serta sikap guru dalam bergaul dengan siswa. Tertanam rasa saling percaya dan kekeluargaan di dalam lingkungan sekolah. Jika ditemui rekan sejawat tengah berada dalam kesulitan, guru tidak segan untuk membantu. Sebaliknya, rekan yang mengalami kesulitan pun tidak sungkan untuk meminta bantuan. Dalam bergaul dengan siswa, guru bersikap ramah dan santun. Mereka peduli dengan siswa.

Dari hasil wawancara dengan siswa, diketahui bahwa pada umumnya guru memperlakukan siswa dan orang tua/ wali siswa dengan baik. Para guru ramah terhadap siswa. Namun, ditemui beberapa orang guru yang cenderung bersikap dingin dan kurang bersahabat terhadap siswa. Bahkan beberapa guru terkesan membedakan siswa satu dengan siswa lain. Lebih lanjut, siswa mengakui hubungan guru dengan orang tua/wali kurang terbina dengan baik.

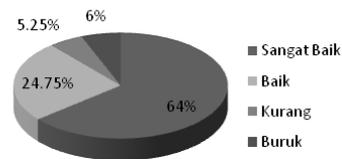
Pada umumnya, frekuensi pertemuan guru dan orang tua/wali hanya dua kali dalam satu tahun, yaitu setiap pembagian rapor.

4. *Openness* (keterbukaan)

Dimensi *openness* (keterbukaan) terdiri dari indikator menerima pembaharuan/inovasi yang terangkum dalam tanggapan positif terhadap kebijakan baru Pemerintah dan indikator menghargai orang lain yang terangkum dalam mendengarkan serta menerima pendapat, gagasan, kritik, dan saran orang lain.

a. Menerima pembaruan/ inovasi

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, diketahui 64% guru yang ada mempunyai sikap yang sangat baik dalam menerima pembaruan/inovasi; 24,75% guru mampu menerima pembaruan/inovasi dengan baik; 6% guru dengan sikap tidak siap menerima pembaruan/ inovasi; dan hanya 5,25% guru kurang mempunyai sikap yang baik dalam menerima pembaruan/inovasi. Untuk lebih jelasnya, hasil persentasi menerima pembaruan,inovasi dapat dilihat pada gambar 8.



Gambar 8. Persentase Menerima Pembaruan/ Inovasi

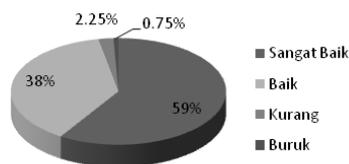
Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, peneliti mendapatkan gambaran bahwa mayoritas guru mampu menerima pembaruan/ inovasi yang hadir di lingkungan sekolah. Mereka cenderung siap menerima perubahan yang terjadi di tengah mereka. Guru tidak banyak mengeluhkan kebijakan-kebijakan baru yang lahir, baik di lingkungan sekolah, maupun dalam lingkup pendidikan secara luas. Guru bersedia menjalani kebijakan-kebijakan yang ditetapkan di lingkungan kerja tanpa penolakan yang berarti.

Peneliti tidak mencantumkan indikator menerima pembaruan/inovasi di dalam pertanyaan wawancara untuk siswa. Peneliti menganggap siswa kurang mampu menginterpretasikan unjuk kerja dan perilaku guru atas indikator tersebut.

b. Menghargai orang lain

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 59% guru berperilaku sangat baik dalam menghargai orang lain; 38% guru mampu menghargai orang lain dengan baik; 2,25% guru kurang dapat menunjukkan perilaku menghargai orang lain; dan 0,75% guru yang lain tidak dapat

menunjukkan perilaku menghargai orang lain. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase menghargai orang lain dapat dilihat pada gambar 9.



Gambar 9. Persentase Menghargai Orang Lain

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, peneliti memperoleh gambaran bahwa sikap menghargai orang lain sudah ada di dalam diri guru. Kepala sekolah menyatakan bahwa guru pada umumnya berperilaku sesuai etika ketika berada di dalam forum. Pada saat seorang guru menyampaikan aspirasi, rekan lain tidak memotong pembicaraan. Bahkan, ketika menemui perbedaan pendapat di antara mereka, mereka menyikapi dengan sopan. Diskusi selalu berjalan dengan baik. Tidak pernah dijumpai konflik antar guru dalam diskusi forum.

Dari sudut pandang siswa, peneliti mendapatkan gambaran bahwa secara umum guru mampu menunjukkan apresiasi terhadap siswa dalam kegiatan bertukar pikiran. Siswa dipicu untuk bersikap aktif dalam setiap diskusi mata pelajaran. Guru membiarkan diskusi berjalan sebagaimana mestinya tanpa menyanggah pendapat siswa di saat diskusi tengah berlangsung. Apabila terdapat kekeliruan, guru akan mengoreksi setelah kegiatan diskusi berakhir. Di samping itu, ada beberapa guru yang menerapkan diskusi terbuka dengan siswa untuk evaluasi diri guru. Namun, ada pula beberapa guru yang dipandang tidak dapat menerima kritik dan saran dari siswa. Beberapa guru tersebut berpegang teguh pada pendapat serta pemikiran mereka, tanpa mengindahkan pendapat siswa.

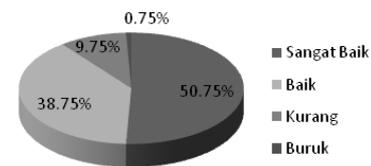
5. *Flexibility and adaptability* (fleksibilitas dan adaptabilitas)

Dimensi *flexibility and adaptability* (fleksibilitas dan adaptabilitas) terdiri dari indikator mampu beradaptasi yang terangkum dalam penerapan kebijakan baru dan kecepatan diri memahami pengetahuan baru serta indikator fleksibel terhadap perubahan yang terangkum dalam kenyamanan diri di tempat kerja baru dan kemampuan mengubah pola pikir sesuai keadaan.

a. Mampu beradaptasi

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 50,75% guru yang ada mempunyai kemampuan adaptasi sangat baik; 38,75% guru memiliki kemampuan adaptasi yang baik; 9,75% guru kurang mampu beradaptasi terhadap lingkungan

sekitar; dan hanya 0,75% guru berkemampuan buruk dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase mampu beradaptasi dapat dilihat pada gambar 10.



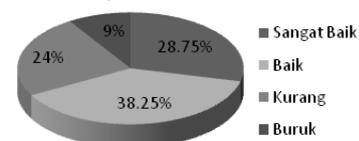
Gambar 10. Persentase Mampu Beradaptasi

Dari hasil wawancara dengan Kepala sekolah, peneliti memperoleh gambaran bahwa pada umumnya guru mempunyai kemampuan adaptasi yang tergolong baik. Para guru pun dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Ketika mereka dihadapkan pada situasi baru, mereka cekatan bergerak untuk beradaptasi terhadap kondisi tersebut.

Peneliti menanyakan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) oleh guru kepada beberapa siswa. KTSP merupakan salah satu kebijakan Pemerintah terkait penyempurnaan kurikulum sebelumnya. Oleh sebab itu, peneliti menganggap perlu dilakukan pengecekan atas perilaku adaptasi guru terhadap penerapan KTSP untuk menunjang perolehan informasi. Hasil wawancara kepada siswa memberikan gambaran bahwa guru sudah cukup baik dalam menerapkan KTSP di dalam pembelajaran. Metode pembelajaran yang digunakan oleh sebagian besar guru relevan dengan materi dan kondisi sekolah. Namun, sedikit guru yang mampu berinisiatif mengaitkan materi pelajaran dengan kehidupan siswa sehari-hari.

b. Fleksibel terhadap perubahan

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 28,75% guru bersikap sangat fleksibel menghadapi perubahan; 38,25% guru berperilaku fleksibel terhadap perubahan; 24% guru mempunyai sikap kurang fleksibel menghadapi perubahan; dan hanya 9% guru bersikap tidak fleksibel ketika berhadapan dengan perubahan. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase fleksibel terhadap perubahan dapat dilihat pada gambar 11.



Gambar 11. Diagram Persentase Fleksibel Terhadap Perubahan

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, peneliti memperoleh gambaran bahwa mayoritas guru

berlaku fleksibel terhadap perubahan yang hadir di lingkungan sekolah. Guru dapat mengubah pola pikir mengikuti perkembangan yang terjadi di tempat kerja. Mereka bergerak dinamis dalam melaksanakan tugas sehari-hari di sekolah, sehingga tidak ada ketidaksiyamanan yang tersirat dari diri mereka.

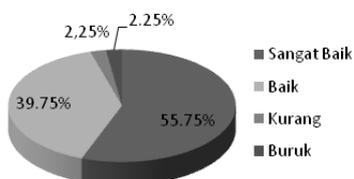
Peneliti tidak mencantumkan indikator fleksibel terhadap perubahan di dalam pertanyaan wawancara untuk siswa. Peneliti menganggap siswa kurang mampu menginterpretasikan perilaku guru di tempat kerja atas indikator tersebut.

6. *Autonomy* (kemandirian)

Dimensi *autonomy* (kemandirian) terdiri dari indikator tanggung jawab yang terangkum dalam bertindak sesuai nilai dan norma yang berlaku serta sikap proaktif membimbing siswa, juga indikator komitmen yang terangkum dalam kemauan untuk terus belajar dan sikap mengembangkan diri.

a. Tanggung jawab

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 55,75% jumlah guru mempunyai sikap sangat baik dalam melaksanakan tanggung jawab; 39,75% guru bersikap baik dalam melakukan tanggung jawab mereka; 2,25% guru kurang memiliki sikap tanggung jawab; dan 2,25% guru tidak mempunyai sikap tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase tanggung jawab dapat dilihat pada gambar 12.



Gambar 12. Persentase Tanggung Jawab

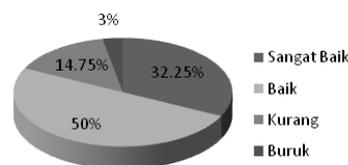
Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, peneliti memperoleh gambaran bahwa mayoritas guru membimbing siswa dengan baik dan benar. Hal tersebut terlihat dalam tanggung jawab mengajar di kelas serta sikap guru dalam memperhatikan siswa. Guru juga membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler. Beberapa guru yang dipercaya ahli dalam bidang tertentu di luar pembelajaran dipilih sebagai pembina ekstrakurikuler. Menurut kepala sekolah, kegiatan ekstrakurikuler di sekolah berjalan aktif sebagaimana mestinya.

Dari hasil wawancara dengan siswa, peneliti mendapat gambaran bahwa pada umumnya guru kurang aktif dalam membimbing siswa. Siswa mengakui kebanyakan guru hanya sekadar mengajar di kelas, namun sedikit yang membimbing siswa be-

lajar dan melakukan pendekatan terhadap mereka. Sementara itu, bimbingan spiritual dilakukan oleh beberapa guru saja. Untuk kegiatan ekstrakurikuler, siswa mengemukakan hanya sedikit pembina yang benar-benar aktif dalam membimbing kegiatan. Di balik semua itu, sebagian besar guru mengupayakan bimbingan moral dan agama kepada seluruh siswa setiap hari melalui kegiatan salat Duha dan Dzuhur berjamaah.

b. Komitmen

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 50% guru berkomitmen baik dalam menjalankan tugas; 32,25% guru mempunyai komitmen yang sangat baik; 14,75% guru kurang memiliki komitmen dalam diri; dan hanya 3% guru tidak mempunyai komitmen dalam diri mereka. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase komitmen dapat dilihat pada gambar 13.



Gambar 13. Persentase Komitmen

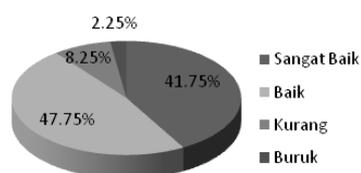
Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala sekolah, diperoleh gambaran bahwa pada umumnya guru sudah melakukan upaya pengembangan diri. Hal tersebut terlihat dari seringnya guru mengikuti kegiatan pengembangan diri, seperti pelatihan, seminar, atau *workshop*. Namun sangat disayangkan, kegiatan pengembangan diri yang diikuti terbatas pada pengembangan kompetensi. Kegiatan pengembangan kompetensi guru biasanya berasal dari undangan Dinas Pendidikan dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Sejauh ini belum ada inisiatif guru mengikuti kegiatan pengembangan diri di luar kebutuhan pembelajaran.

Peneliti tidak mencantumkan indikator komitmen di dalam pertanyaan wawancara untuk siswa. Peneliti menganggap siswa kurang mampu menginterpretasikan unjuk kerja dan perilaku guru atas indikator tersebut.

7. *Creative Resourcefulness* (akal kreatif)

a. Kreatif

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 47,75% guru mempunyai daya kreativitas baik; 41,75% guru mempunyai daya kreativitas yang sangat baik; 8,25% guru kurang memiliki daya kreativitas; dan hanya 2,25% guru yang tersisa berdaya kreativitas buruk. Hasil persentase daya kreatifitas guru dapat dilihat pada gambar 14.

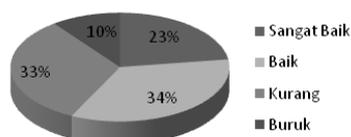


Gambar 14. Persentase Kreatif

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, peneliti mendapatkan gambaran bahwa sebagian besar guru sudah mampu membuat sendiri media pembelajaran. Media pembelajaran yang umum digunakan guru adalah *slide* presentasi. Menurut siswa, sebagian besar guru hampir selalu menggunakan *slide* presentasi pada saat menyampaikan materi di kelas. Slide yang ditampilkan biasanya berisi penjabaran tulisan dari materi. Beberapa orang guru mampu menyisipkan animasi dalam *slide* presentasi, sehingga membuat *slide* tampil lebih menarik. Dalam memilih sumber belajar, kebanyakan guru tidak hanya mengacu pada satu sumber belajar. Guru menggunakan lebih dari satu buku acuan. Sering pula beberapa orang guru mendayagunakan internet sebagai sumber belajar.

b. Inovatif

Berdasarkan hasil pengolahan data angket, didapat gambaran bahwa 22,75% guru mempunyai daya inovatif sangat baik; 34,5% guru berdaya inovatif baik; 32,5% guru kurang mempunyai daya inovatif; dan hanya 10,25% guru lain mempunyai daya inovatif yang buruk. Untuk lebih jelasnya, hasil persentase daya inovatif guru dapat dilihat pada gambar 15.



Gambar 15. Persentase Inovatif

Dari hasil wawancara dengan Kepala sekolah, peneliti memperoleh gambaran bahwa hampir sebagian kecil guru yang melakukan penelitian sebagai upaya inovasi di bidang pendidikan. Tingkat partisipasi guru di dalam penelitian pendidikan masih rendah. Di balik semua itu, sudah ada seorang guru yang mampu mengukir prestasi dengan memenangkan lomba karya ilmiah.

Dari sudut pandang siswa, peneliti mendapatkan gambaran bahwa hampir semua guru belum mampu menciptakan inovasi pembelajaran di kelas. Guru terbatas pada menerapkan metode presentasi dan diskusi di dalam kelas. Kadang kala beberapa guru menggunakan metode catat dan hapal. Penggunaan media pembelajaran yang hanya *slide* presentasi juga diadopsi oleh kebanyakan guru.

Pembahasan

Berdasarkan data yang didapat di lapangan, hasil penelitian dikelompokkan berdasarkan dimensi-dimensi yang telah dirumuskan dalam instrumen.

Pertama, pembahasan dimensi *self awareness* (kesadaran diri) menggambarkan mayoritas guru SMA N 111 Jakarta menyadari kelebihan serta kekurangan diri mereka, mempunyai visi pribadi, juga nilai disiplin yang sangat tinggi. Kesenjangan yang terlihat adalah belum jelasnya visi pribadi yang mereka punya. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan motivasi untuk guru. Kebutuhan yang hadir adalah kebutuhan pembelajaran, pengembangan personal, dan pengembangan SDM organisasi. Intervensi yang dipilih, yaitu perancangan seminar atau pelatihan penguasaan pribadi (*personal mastery*), *coaching* oleh kepala sekolah, pembentukan forum diskusi yang membahas dan menidakanjuti isu visi pribadi secara berkesinambungan (intervensi pembelajaran), serta pemberian penghargaan berupa pujian atau perayaan ketika guru dapat mewujudkan impian mereka (intervensi di luar pembelajaran).

Kedua, pembahasan dimensi *perceptual acuity* (interpretasi pesan) menggambarkan pada umumnya guru SMA N 111 Jakarta mempunyai persepsi positif terhadap pekerjaan dan orang-orang di sekitar mereka. Namun, ada kesenjangan yang tampak pada cara mereka memahami peserta didik. Pada penampilan kerja, guru keliru menafsirkan pesan yang ditunjukkan oleh perilaku siswa, sehingga cenderung memberikan konsekuensi negatif. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya umpan balik untuk praktik guru. Kebutuhan yang hadir adalah kebutuhan pembelajaran dan komunikasi organisasi. Intervensi yang memungkinkan adalah pemberian umpan balik yang dikemas dalam bentuk diskusi formal (intervensi pembelajaran), serta pemanfaatan kotak saran siswa secara optimal (intervensi di luar bidang pembelajaran).

Ketiga, pembahasan dimensi *emotional mastery* (penguasaan emosi) menggambarkan pada umumnya guru SMA N 111 Jakarta mampu mengelola emosi diri dengan baik. Kesenjangan yang timbul adalah kurangnya pemahaman emosi diri dan antusiasme dalam berhubungan dengan orang tua/ wali siswa. Kesenjangan pemahaman emosi diri adalah kesenjangan akibat minimnya pengetahuan guru mengenai emosi pribadi. Kebutuhan yang hadir adalah kebutuhan pembelajaran, sehingga intervensi yang ditawarkan berupa intervensi pembelajaran, yaitu pelatihan EQ atau penguasaan pribadi (*personal mastery*). Sementara itu, kesenjangan hubungan dengan orang tua/ wali siswa disebabkan oleh lingkungan yang tidak menentu-

kung. Kebutuhan yang hadir adalah kebutuhan desain dan pengembangan organisasi serta pengembangan SDM. Intervensi yang dapat ditawarkan, yaitu pembuatan kebijakan baru dengan cara merancang jadwal pertemuan orang tua/wali siswa, komunikasi dengan orang tua/wali siswa setiap bulan, home visit disertai motivasi berupa pemberian hukuman (*punishment*) untuk mendukung penerapan kebijakan.

Keempat, pembahasan dimensi *openness* (keterbukaan) menggambarkan hampir semua guru SMA N 111 Jakarta terbuka terhadap segala hal yang masuk ke dalam lingkungan internal mereka. Mereka dapat menerima pembaharuan/ inovasi yang hadir. Mereka pun mau dan mampu mendengarkan pendapat orang lain serta menerima kritik atau saran dari orang lain. Kesenjangan yang berarti tidak tampak di dalamnya. Oleh karena tidak terlihatnya kesenjangan, kebutuhan akan intervensi dipandang tidak diperlukan.

Kelima, pembahasan dimensi *flexibility and adaptability* (fleksibilitas dan adaptabilitas) menggambarkan sebagian besar guru SMA N 111 Jakarta mampu menyesuaikan diri dengan mudah di lingkungan dan kondisi yang baru. Terdapat kesenjangan pada tingkat mobilitas mereka yang rendah. Faktor penyebab kesenjangan tersebut merupakan masalah budaya organisasi. Kebutuhan yang perlu dipenuhi adalah kebutuhan komunikasi organisasi dan pengembangan organisasi. Alternatif intervensi berupa pendekatan personal kepala sekolah untuk membimbing guru bertindak dinamis di lingkungan kerja, serta perumusan kembali misi organisasi (intervensi di luar bidang pembelajaran).

Keenam, pembahasan dimensi *autonomy* (kemandirian) menggambarkan sebagian besar guru SMA N 111 Jakarta mempunyai kemauan dan kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Namun, ada kesenjangan dalam hal inisiatif guru ketika membimbing siswa. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman guru mengenai tujuan kinerja. Kebutuhan yang timbul, yaitu pengembangan SDM organisasi. Intervensi yang ditawarkan adalah penegasan Kepala sekolah akan tujuan kinerja serta *role model* oleh kepala sekolah (intervensi pembelajaran) dan motivasi berupa penghargaan *teacher of the year* kategori guru terfavorit (intervensi di luar bidang pembelajaran).

Ketujuh, pembahasan dimensi *creative resourcefulness* (akal kreatif) menggambarkan sedikit guru SMA N 111 Jakarta yang berdaya kreasi dan mampu melahirkan inovasi. Kesenjangan yang terlihat adalah kesulitan guru dalam menciptakan ide baru dan menghasilkan karya inovatif. Faktor penyebab kesenjangan, yaitu kurangnya keterampilan dan adanya aspek non-

kinerja yang kurang dihargai. Kebutuhan yang hadir adalah kebutuhan pembelajaran dan pengembangan personal, SDM, organisasi. Adapun intervensi yang ditawarkan adalah praktik, kegiatan curah gagasan secara rutin (intervensi pembelajaran) disertai pembuatan kebijakan yang mengharuskan guru untuk aktif berperan serta dalam setiap kompetisi karya inovatif pendidikan dan rancangan program *teacher of the year* kategori guru inovatif (intervensi di luar bidang pembelajaran).

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penguasaan pribadi (*personal mastery*) sudah dimiliki oleh para pendidik di SMA Negeri 111 Jakarta. Namun terdapat kesenjangan pada beberapa dimensi. Kesenjangan-kesenjangan tersebut disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan, motivasi, ataupun lingkungan yang tidak mendukung. Kebutuhan untuk penguasaan pribadi (*personal mastery*) tenaga kependidikan SMA Negeri 111 Jakarta meliputi kebutuhan pembelajaran dan kebutuhan manajemen di luar pembelajaran. Intervensi yang ditawarkan berupa kegiatan pelatihan penguasaan pribadi (*personal mastery*) yang diikuti oleh pembinaan dari Kepala sekolah atas penerapan selanjutnya.

Saran

Beberapa saran diberikan sebagai tindak lanjut penelitian: *Pertama*, para guru di SMA Negeri 111 Jakarta diharapkan untuk terus aktif belajar dan mencari tahu serta mengembangkan potensi dirinya, baik sebagai pengajar, pendidik, maupun individu di luar sekolah. *Kedua*, Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah dapat membina, membimbing, mengarahkan, dan memotivasi para guru untuk terus melakukan perbaikan diri dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, komunikasi yang baik dan sikap terbuka perlu diusahakan. *Ketiga*, para guru dan Kepala sekolah mampu berinisiatif mengupayakan pengembangan diri. Bukan hanya pengembangan diri untuk kebutuhan kognisi, namun juga emosional dan spiritual.

DAFTAR PUSTAKA

- Dahiya, S.S. (2005). *Educational technology: Towards better teacher performance*. Delhi: Shipra Publications.
- Danim, S. (2011). *Pengembangan profesi guru: Dari pra-jabatan, induksi, ke profesional madani*. Jakarta :

- Kencana Prenada Media Group.
- Mager, R.F., & Pipe, P. (1970). *Analyzing performance problem or 'you really oughta wanna'*. California: Fearon Pitman Publishers, Inc.
- Rossett, A. (2009). *First things fast : a handbook for performance analysis essential knowledge (second edition)*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Senge, P. (2000). *Schools that learn*. New York: Crown Business.
- Senge, P., et.al. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies & tools for building learning organization*. London: Nicholas Brealey Pub.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tiem, D.M., Van, et.all. (2000). *Fundamental of performance technology: a guide to improving people, process, and performance*. Washington D.C.: International Society for Performance Improvement.
- Learning Guide dari Global Learning Services*, diakses pada tanggal 20 Juni 2011 dari situs www.globallearningservices.com.au