

**EFEKTIVITAS PROGRAM REDISTRIBUSI GURU
PEGAWAI NEGERI SIPIL
(STUDI PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI
KOTA ADMINISTRATIF JAKARTA SELATAN)**

TESIS

Diajukan Kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S2)
untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh :
DJOKO SUSILO
152520019

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
1441 H/2020 M**

ABSTRAK

Djoko Susilo : (152520019) Efektifitas Program Redistribusi Guru Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Administratif Jakarta Selatan).

Program redistribusi guru PNS adalah Implementasi dari Peraturan Bersama Lima Menteri Tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan bagi anak bangsa di seluruh Indonesia.

Program ini mulai diterapkan di DKI Jakarta pada tahun 2015, dengan merotasi guru-guru yang memiliki masa kerja diatas 20 tahun. Setelah itu dilanjutkan dengan memutasi guru-guru yang memiliki masa kerja 15 tahun, 10 tahun dan kemudian 8 tahun.

Pada awalnya Program Redistribusi dijalankan, terjadi keguncangan di sekolah-sekolah termasuk di SMK Negeri di Jakarta Selatan. Gelombang keberatan untuk menindaklanjuti Program ini ini ramai disuarakan oleh guru-guru senior, yang notabene adalah obyek pelaksana di lapangan. Dengan berbagai alasan mereka berusaha menghindari penerapannya. Baik dengan argumen bahwa mereka sedang sakit, sebentar lagi akan pensiun, lokasi baru yang jaraknya lebih jauh, Program ini tidak cocok untuk guru dan sebagainya. Namun aspirasi mereka kalah dengan aturan yang sudah dibuat. Ketika surat keputusan redistribusi terbit, guru-guru yang namanya muncul tetap harus pindah, mengajar di sekolah yang baru.

Karakteristik SMK yang memiliki Program Keahlian beragam menjadi problema tersendiri. Pembuat aturan harus memperhitungkan ketercukupan guru, linieritas dan adanya pasangan untuk pindah. Guru redistribusi harus mendapatkan jam mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, dan sekolah yang ditinggalkan harus juga mendapatkan guru baru yang mengajar mata pelajaran yang sama.

Program redistribusi sudah berjalan lancar dan terlaksana di lapangan. Walaupun semua guru responden ketika ditanyakan apa reaksi pertama yang muncul setelah surat keputusan redistribusi terbit, seluruhnya mengatakan kaget dan terkejut. Setelah melaksanakan tugas di sekolah yang baru, sebagian besar guru redistribusi sudah bisa menerima dan mulai menikmati aktivitasnya di satuan pendidikan yang baru. Namun ada juga guru responden yang walaupun sudah lama di rotasi, ketika ditanya jika ada kesempatan memilih sekolah mana yang akan dipilih sekolah lama atau sekolah baru, mereka spontan menjawab akan memilih sekolah sebelum mutasi.

Secara umum, program redistribusi guru PNS pada SMK Negeri di kota Administrasi Jakarta Selatan berjalan efektif.

Kata Kunci : Efektif, Redistribusi, Guru Pegawai Negeri Sipil.

ABSTRACT

Djoko Susilo: (152520019) Effectiveness of the Civil Servant Teacher Redistribution Program (Study at Vocational High Schools in the Administrative City of South Jakarta).

The redistribution program for PNS teachers is the Implementation of the Five Ministers' Joint Regulation on the Structuring and Equation of Civil Servant Teachers. The aim is to improve the quality of education for the nation's children throughout Indonesia.

This program began to be implemented in DKI Jakarta in 2015, by rotating teachers who had more than 20 years of service. After that, it was continued with the transfer of teachers who had 15 years, 10 years and then 8 years.

In the beginning the Redistribution Program was run, there was a shock at schools including at the State Vocational School in South Jakarta. The wave of objections to following up on this program was widely voiced by senior teachers, who incidentally were the objects of the implementers in the field. For various reasons they try to avoid its application. Both with the argument that they are sick, soon to be retired, new locations farther away, this program is not suitable for teachers and so on. But their aspirations are inferior to the rules that have been made. When the redistribution decree was issued, teachers whose names appeared still had to move, teaching in the new school.

The characteristics of SMKs that have a variety of Expertise Programs are a problem in themselves. The rule maker must take into account the adequacy of the teacher, the linearity and the presence of a partner to move. Redistribution teachers must get hours of teaching subjects in accordance with their educational background, and schools left behind must also get new teachers who teach the same subjects.

The redistribution program has been running smoothly and has been carried out in the field. Although all the respondent teachers were asked what was the first reaction that came after the redistribution decree was issued, all said they were shocked and surprised. After carrying out assignments in the new school, most redistribution teachers are able to accept and start enjoying their activities in the new education unit. However, there were also respondent teachers who, although they had been rotated for a long time, were asked if there was an opportunity to choose which school to choose the old school or the new school, they spontaneously answered that they would choose the school before transfer. In general, the redistribution

program of PNS teachers at State Vocational Schools in the south Jakarta Administration city ran effectively.

Keywords: Effective, Redistribution, Civil Servant Teachers.

المُلخَص

DjokoSusilo:(152520019).

فعالية برنامج إعادة توزيع المعلمين في الخدمة المدنية (دراسة في المدارس الثانوية المهنية في المدينة الإدارية بجنوب جاكرتا).

برنامج إعادة التوزيع لمعلمي PNS هو تنفيذ اللائحة المشتركة للوزراء الخمسة بشأن هيكل ومعادلة معلمي الخدمة المدنية. والهدف من ذلك هو تحسين جودة التعليم لأطفال البلاد في جميع أنحاء إندونيسيا.

بدأ تنفيذ هذا البرنامج في DKI Jakarta في عام ٢٠١٥ ، عن طريق تناوب المعلمين الذين لديهم أكثر من ٢٠ عامًا من الخدمة. بعد ذلك ، استمر نقل المعلمين الذين لديهم ١٥ سنة و ١٠ سنوات ثم ٨ سنوات.

في البداية تم تشغيل برنامج إعادة التوزيع ، كانت هناك صدمة في المدارس بما في ذلك في المدرسة المهنية الحكومية في جنوب جاكرتا. تم التعبير عن موجة الاعتراضات على متابعة هذا البرنامج على نطاق واسع من قبل كبار المعلمين ، الذين كانوا بالمناسبة أهداف للتنفيذ في هذا المجال. لأسباب مختلفة يحاولون تجنب تطبيقه. على حد سواء بحجة أنهم مرضى ، وسرعان ما سيتقاعدون ، مواقع جديدة أبعد ، هذا البرنامج غير مناسب للمعلمين وهلم جرا. لكن تطلعاتهم أقل من القواعد التي تم وضعها. عندما صدر مرسوم إعادة التوزيع ، كان على المعلمين الذين ظهرت أسماءهم أن يتحركوا ، وهم يدرسون في المدرسة الجديدة.

تعتبر خصائص SMKs التي لديها مجموعة متنوعة من برامج الخبرة مشكلة في حد ذاتها. يجب أن يأخذ صانع القواعد في الاعتبار كفاية المعلم ، والخطية ووجود شريك للتحرك. يجب أن يحصل معلمو إعادة التوزيع على ساعات من التدريس وفقًا لخلفيتهم التعليمية ، كما يجب أن تحصل المدارس المتروكة على معلمين جدد يقومون بتدريس نفس المواد. كان برنامج إعادة التوزيع يعمل بسلاسة ونفذ في الميدان. على الرغم من أن جميع المدرسين المستجوبين سئلوا عن أول رد فعل جاء بعد صدور قرار

إعادة التوزيع ، إلا أن الجميع قالوا إنهم صدموا وفوجئوا. بعد تنفيذ مهامهم في المدرسة الجديدة ، يمكن لمعظم معلمي إعادة التوزيع قبول وبدء الاستمتاع بأنشطتهم في وحدة التعليم الجديدة. ومع ذلك ، كان هناك أيضًا مدرسون مستجيبون ، على الرغم من أنهم كانوا يتناوبون لفترة طويلة ، عندما سُئلوا عما إذا كانت هناك فرصة لاختيار المدرسة التي تختار المدرسة القديمة أو المدرسة الجديدة ، أجابوا تلقائيًا أنهم سيختارون المدرسة قبل النقل.

بشكل عام ، تم تشغيل برنامج إعادة توزيع المعلمين PNS في المدارس المهنية الحكومية في مدينة إدارة جنوب جاكرتا بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: المدرسون الفعالون ، إعادة التوزيع ، الموظفون المدنيون.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Djoko Susilo
Nomor Induk Mahasiswa : 152520019
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Efektivitas Program Redistribusi Guru Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Administratif Jakarta Selatan).

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya Orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatantersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 24 Desember 2019

Yang membuat pernyataan



Djoko Susilo

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis

Efektivitas Program Redistribusi Guru Pegawai Negeri Sipil
(Studi Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota
Administratif Jakarta Selatan)

Tesis

Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan
Islam sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan program Studi Strata
Dua untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

Disusun oleh:

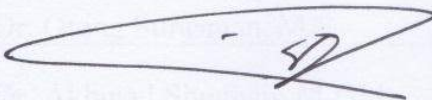
Djoko Susilo
NIM: 152520019

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya
dapat diujikan

Jakarta, 24 Desember 2019

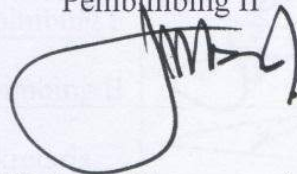
Menyetujui,

Pembimbing I



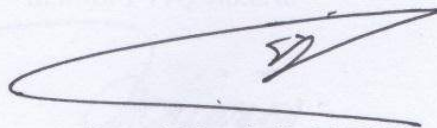
Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

Pembimbing II



Dr. H. Otong Surasman, MA

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I

TANDA PENGESAHAN TESIS

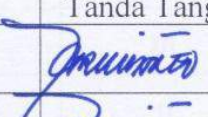
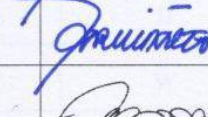
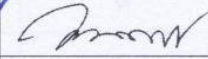
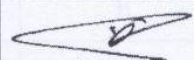
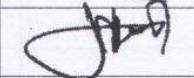
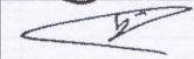
Efektivitas Program Redistribusi Guru Pegawai Negeri Sipil
(Studi Pada SMK Negeri Di Kota Administratif Jakarta Selatan)

Disusun Oleh :

Nama : Djoko Susilo
Nomor Induk Mahasiswa : 152520019
Program Studi : Pendidikan Islam
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal :

11 Februari 2020

No	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Prof. Dr. H.M Darwis Hude, M.Si	Penguji I	
3	Dr. Abd Muid Nawawi, MA	Penguji II	
4	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Pembimbing I	
5	Dr. Otong Surasman, MA	Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Sekretaris	

Jakarta, 11 Februari 2020

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


(Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si)

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN*

1. Konsonan						
No.	Arab	Latin		No.	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan		16	ط	th
2	ب	B		17	ظ	dz
3	ت	T		18	ع	‘
4	ث	Ts		19	غ	g
5	ج	J		20	ف	f
6	ح	<u>H</u>		21	ق	q
7	خ	Kh		22	ك	k
8	د	D		23	ل	l
9	ذ	Dz		24	م	m
10	ر	R		25	ن	n
11	ز	Z		26	و	w
12	س	S		27	هـ	h
13	ش	Sy		28	ء	‘
14	ص	Sh		29	ي	y
15	ض	Dh				

2. Vokal Pendek	3. Vokal Panjang	4. Diftong
a = كَتَبَ Kataba	قَالَ = Ā = Qâla	كَيْفَ = إِي = kaifa
i = سُئِلَ su'ila	قِيلَ = إِي = Qîla	
u = يَذْهَبُ yazhabu	حَوْلَ = آو = Haûla	

*Berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor: 158 tahun 1987 – nomor 0543/b/u/ 1987

DAFTAR ISI

BAB I Pendahuluan		
A. Latar belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Penelitian	8
G. Kerangka Teori	8
H. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	9
I. Metode Penelitian	10
BAB II Program Redistribusi Guru PNS		
A. Pengertian Redistribusi	13
B. Pengertian Pegawai Negeri Sipil	35
C. Pengertian Kinerja Guru		
1. Hakikat Guru	40

2. Pengertian Kinerja	48
3. Konsep Kinerja Guru	50
4. Penilaian Kinerja Guru	53
D. Urgensi Redistribusi Guru	
1. Teori Psikoanalisis.	55
2. Teori Behaviorisme	57
3. Teori Humanistik.	59
4. Teori Kebutuhan Maslow.	61
5. Urgensi Redistribusi Guru	63

BAB III Redistribusi Pegawai Perspektif Al Qur'an

A. Mengenal Karakter Manusia	67
B. Potensi Manusia	79
C. Redistribusi Dalam Perspektif Al-Qur'an	84
D. Mutasi Dalam Perspektif Hadits	97

BAB IV Efektivitas Redistribusi Guru PNS Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Jakarta Selatan

A. Kebijakan- kebijakan pendidikan di Jakarta	101
B. Profil Kota Administratif Jakarta Selatan	106
C. Implementasi Peraturan Bersama Lima Menteri.....	109
D. Sekolah Menengah Kejuruan	111
E. SMK Negeri di Jakarta Selatan	114
F. Efektivitas Redistribusi Guru PNS Pada SMK Negeri di Jakarta Selatan	135
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia	135
2. Makna Efektivitas	137
3. Prosedur Redistribusi Guru PNS	140
4. Tujuan Program Redistribusi Guru PNS	142
5. Fenomena Sikap Dalam Mutasi	144

BAB V Penutup

A. Kesimpulan	155
B. Implikasi Hasil Penelitian	155
C. Saran	156

DAFTAR PUSTAKA	157
----------------------	-----

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Akhir Zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi'in dan tabi'ut tabi'in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Aamiin.

Selanjutnya penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan, serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Nasaruddin Umar, MA selaku Rektor institut PTIQ Jakarta.

2. Prof. Dr. HM. Darwis Hude, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana institut PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I selaku ketua Program Studi
4. Dosen Pembimbing Tesis: Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I dan Dr. Otong Surasman, MA yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
6. Segenap civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Keluarga besar Musyawarah Guru Mata Pelajaran Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan Jakarta Selatan.
8. Keluarga tercinta Dian Niagari, Tsabit Syahidan, Azka Qoyyima, Hamasul Haq, Alifa Mujahidah, Ahmad Da'i Robbani, dan Hasna Ghoziatul Aqsha atas doa dan dukungannya.
9. Rekan-rekan di PTIQ angkatan 2015
10. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda, kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharapkan keridhaan, semoga Tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak.

Jakarta, 24 Desember 2019

Djoko Susilo

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Cita-cita berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia, sebagaimana tercantum dalam pembukaan UUD 1945 alenia empat, yaitu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.¹

Kalimat “Mencerdaskan” menjelaskan bahwa dengan potensi yang Allah SWT berikan pada manusia berupa pendengaran, Penglihatan, dan nurani, maka terjadi proses perubahan dari tidak mengetahui sesuatu menjadi tahu, dari tidak memiliki daya menjadi berdaya, dari tidak memiliki pengetahuan menjadi berilmu, dan perubahan-perubahan positif yang lain.

Kalimat mencerdaskan kehidupan bangsa juga identik dengan tujuan pendidikan di Indonesia, dimana tujuan nasionalnya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Tujuan pendidikan

¹Panji Setijo, *Pendidikan Pancasila Perspektif Sejarah Perjuangan Bangsa*, Jakarta: Grasindo, 2006, hal. 52

nasional Indonesia tersebut dijelaskan dalam undang-undang No. 20 tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional.

Mencerdaskan kehidupan bangsa tidak hanya bertujuan agar rakyat Indonesia sekedar dapat membaca, bisa menulis, atau mampu berhitung saja, tetapi terus maju dan berkembang mengikuti kemajuan zaman dan peradaban. Dimana manusia ditempatkan sebagai subyek perbaikan dan kemajuan. Cerdas berarti (1). sempurna akal budinya (untuk berpikir, mengerti); tajam pikiran, (2). Sempurna pertumbuhan tubuhnya (sehat, kuat).² Cerdas artinya memiliki ilmu yang dapat digunakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan nyata dalam kehidupan. Cerdas bukan berarti hafal seluruh pelajaran, tetapi cerdas adalah kreatif dan inovatif menciptakan solusi dalam kehidupan.

Kepribadian cerdas yang lahir dari sebuah proses panjang pendidikan memiliki karakteristik yang komprehensif, meliputi aspek intelegensi, fisik, dan sikap, sebagaimana sifat-sifat yang disampaikan oleh Hasan Al Bana. yaitu : Memiliki badan yang kuat, memiliki akhlak yang kokoh, memiliki wawasan yang luas, mampu mencari penghasilan, murni aqidahnya, benar ibadahnya, bersungguh-sungguh terhadap dirinya, perhatian terhadap waktu, teratur dalam segala urusan, dan bermanfaat untuk orang lain.³

Pendidikan nasional yang berfungsi membentuk peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, maka layanan yang diselenggarakan harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan bagi seluruh rakyat. Harus dapat pula meningkatkan mutu dan kualitas penyelenggaraan pendidikan, sehingga potensi peserta didik menjadi terasah dari sisi pengetahuan, keterampilan, dan mental spiritual. Sehingga produknya menjadi manusia berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan zaman.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁴

Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional ini tentu saja tidak mudah, harus ada upaya keras yang terencana, terorganisir, dan didukung

²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2011, hal. 209.

³Hasan al Bana, *Risalah Pergerakan Ikhwanul Muslimin* Jilid 2, Solo: Era Intermedia, 2000, hal. 157.

⁴Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, pasal 3, Jakarta: Depdiknas, 2003, hal. 8.

oleh sumber daya yang maksimal. Oleh karena itu segenap pengambil kebijakan harus membuat skenario global untuk meraihnya, dengan melibatkan seluruh pihak yang terlibat di dalamnya untuk membuat rencana strategis (renstra), baik jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang yang terstruktur dan berkesinambungan. Kemudian mensinergikan semua potensi yang ada tersebut mengarah pada alur yang benar untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Usaha mencapai tujuan pendidikan ini dilakukan dengan membuat rancangan matang dan detil, yang akan dikerjakan dalam satu kesatuan, dari kelompok kerja terkecil di satuan pendidikan, tingkat kecamatan, tingkat suku dinas kota/kabupaten, tingkat provinsi, sampai kelompok besar di tingkat negara. Kerja yang dilakukan dengan mengerahkan segala potensi yang ada, baik potensi sumber daya alam, sumber daya keuangan, maupun potensi sumber daya manusia yang tersusun dan teratur rapi dalam periode waktu yang sudah ditetapkan, serta dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Pendidikan memang memainkan peran penting dalam membangun dan menumbuhkembangkan peradaban. Maju atau mundurnya suatu peradaban sangat ditentukan oleh pendidikan. Pendidikan sebagai ujung tombak kemajuan bangsa harus mendapatkan perhatian serius. Kemajuan pendidikan merupakan cerminan kemajuan suatu bangsa dan negara. Pendidikan yang pada hakekatnya adalah upaya memanusiakan manusia, maka dalam prosesnya harus menempatkan makhluk Allah tersebut pada posisi yang mulia. Karena pendidikan sangat strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan diperlukan guna meningkatkan mutu bangsa secara menyeluruh, maka pendidikan diidentifikasi sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Fungsi pendidikan yang begitu luas menjadikannya sebagai pengayom dan pengubah kehidupan suatu masyarakat menjadi lebih baik.⁵ Jadi pendidikan adalah sebuah proses yang lebih besar dari sekedar periode pendidikan di sekolah, karena mencakup aktifitas belajar yang terus menerus sejalan dengan perkembangan masyarakat. Dalam fase pendidikan ini tentu saja diperlukan bentuk pertolongan atau bimbingan oleh orang dewasa yang mampu dan memiliki ilmu terhadap perkembangan orang lain untuk

⁵Hamid Darmadi, *Pengantar Pendidikan Era Globalisasi Konsep Dasar, Teori Strategi dan Implementasi Dalam Pendidikan Globalisasi*, Jakarta: An1Mage, 2019, hal. 8.

mencapai kedewasaan, atau sampai orang yang dibina memiliki kecakapan yang cukup untuk melaksanakan seluruh kehidupannya secara mandiri.

Orang dewasa yang dimaksud adalah sumber daya manusia berkualitas yang merupakan faktor penting dalam pendidikan. Sarana prasarana, material, dan finansial tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan tanpa didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, baik secara kualitas maupun kuantitas. Sumber daya manusia menjadi unsur utama peningkatan mutu di setiap jenjang pendidikan. Sumber daya manusia berkualitas tersebut adalah guru.

Sumber daya manusia yang dalam konteks ini adalah tenaga pendidik (guru), sebab guru merupakan unsur utama dan pertama didalam menggerakkan dunia pendidikan.⁶

Dilihat dari segi aktualisasinya, pendidikan merupakan proses interaksi antara guru dengan peserta didik untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Pendidikan berarti, segala usaha orang dewasa dalam pergaulan dengan peserta didik untuk memimpin perkembangan potensi jasmani dan rohaninya ke arah kesempurnaan.⁷

Dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) guru adalah orang yang memberikan pelajaran dan siswa adalah orang yang menerima pelajaran. Dalam mentransfer materi-materi pelajaran kepada peserta didik guru memerlukan pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan agar proses pembelajaran berjalan berjalan secara efektif. Oleh karena itu kemampuan, mutlak diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Guru adalah aktor utama dalam kegiatan belajar mengajar. Minimnya sarana dan prasarana tidak akan menghambat keberhasilan belajar, jika kelas diisi oleh guru yang berkualitas. Namun sebaliknya, fasilitas secanggih apapun tidak mampu menggantikan peran guru yang bermutu dalam kesuksesan mendidik. Guru adalah salah satu di antara faktor pendidikan yang memiliki peranan yang paling strategis, sebab gurulah sebetulnya pemain yang paling menentukan di dalam terjadinya proses belajar mengajar. Di tangan guru yang cekatan fasilitas dan sarana yang kurang memadai dapat diatasi, tetapi sebaliknya di tangan guru yang kurang cakap, sarana dan fasilitas yang canggih tidak banyak memberi manfaat.⁸

Guru merupakan profesi yang memerlukan keahlian dimana tidak semua orang mampu melakukan tugas-tugas pendidikan seperti yang biasa

⁶Isjoni Ishaq, *Saatnya Pendidikan Kita Bangkit*, Jakarta: Pustaka Belajar, 2017, hal. 8.

⁷Ramayulis, *Dasar Dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015, hal. 17.

⁸Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007, hal. 75.

dilakukannya. Oleh karena itu tidak sembarang orang boleh menyandang gelar tersebut tanpa bekal yang sudah ditetapkan standarnya.

Di bidang keguruan ada tiga persyaratan pokok seseorang itu menjadi tenaga profesional di bidang keguruan. *Pertama*, memiliki ilmu pengetahuan di bidang yang diajarkannya sesuai dengan kualifikasi di mana dia mengajar. *Kedua*, memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang keguruan, dan *ketiga*, memiliki moral akademik.⁹

Ada dua permasalahan serius yang berhubungan dengan profesi guru, yang sangat mempengaruhi tingkat kualitas pendidikan di Indonesia. Yang pertama berkaitan dengan kuantitas guru, dimana jumlah guru yang ada belum terdistribusi secara merata. Jumlah guru yang sangat banyak, sebagian besar berada di perkotaan. Sedangkan daerah terpencil atau pelosok justru kekurangan guru. Permasalahan kedua terkait dengan kualitas guru. Hal ini berhubungan dengan rendahnya kompetensi guru yang akhirnya berpengaruh pada produk yang dihasilkan .

Profesi guru saat ini masih banyak dibicarakan baik dikalangan para pakar pendidikan maupun di luar pendidikan. Bahkan selama dewasa ini banyak media cetak maupun elektronik yang memberitakan tentang guru. Ironisnya berita-berita tersebut banyak yang cenderung melecehkan posisi guru, baik yang sifatnya menyangkut kepentingan umum maupun sifatnya pribadi

Sikap dan perilaku masyarakat tersebut memang bukan tanpa alasan, karena memang ada sebagian oknum guru yang melanggar/menyimpang dari kode etiknya. Anehnya alasan sekecil apapun yang diperbuat guru mengandung reaksi yang begitu hebat di masyarakat. Hal ini dapat dimaklumi karena dengan adanya sikap demikian menunjukkan bahwa guru memang seharusnya menjadi panutan di masyarakat sekitarnya.

Faktor lain yang mengakibatkan rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru yakni kelemahan yang terdapat pada guru itu sendiri, seperti rendahnya tingkat motivasi dan semangat untuk mengajar di kelas, rendahnya penguasaan guru terhadap materi pelajaran, dan metode pengajaran yang membosankan. Inti dari semua permasalahannya adalah guru yang tidak memiliki kompetensi.

Banyak usaha yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan pemerataan dan kualitas pendidikan, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tingkat satu (propinsi) atau tingkat dua (kabupaten/kota). Khususnya yang berhubungan dengan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang secara struktur memang bekerja untuk pemerintah.

⁹Haidar Putra Dauly, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, ..., hal. 76.

Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) berencana menerapkan sistem zonasi untuk guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan ini bersifat memaksa yang berarti harus diimplementasikan oleh seluruh daerah di Indonesia. Sistem zonasi dilakukan sebagai upaya untuk pemeratakan guru di Indonesia.¹⁰

Langkah-langkah pemerataan pendidikan dan peningkatan kompetensi guru yang dilakukan secara organisatoris dalam hal ini oleh pemerintah bagi guru-guru PNS, antara lain melakukan redistribusi. Program redistribusi setelah sistem zonasi ini diterapkan, memiliki kesamaan dengan mutasi, yaitu pemindahan staf atau karyawan dari suatu unit kerja ke unit kerja lainnya.

Kepala divisi humas Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (Apkasi) Mirza Fachri mengatakan bahwa pemerintah daerah harus mendukung program pemerataan guru, yaitu melanjutkan sistem zonasi siswa dengan melakukan redistribusi guru.

Kebijakan zonasi harus diikuti dengan kebijakan redistribusi guru. Artinya, guru-guru yang bagus harus disebar rata, demikian juga jumlahnya. Setelah redistribusi dan rotasi guru dilakukan, kekurangan guru akan terlihat setelah nanti pemetaan zona tuntas.¹¹

Anang Hermansyah, anggota Komisi X DPR RI menyambut positif usulan penerapan zonasi dan mutasi guru PNS, tetapi dengan catatan bahwa program itu dilaksanakan dengan perencanaan yang matang.

Dia mengaku, menyambut positif rencana penerapan zonasi untuk guru. Tetapi, dia menilai, pemerintah juga perlu memperhitungkan faktor sosiologis atas penerapan tersebut. Jangan sampai kebijakan itu nantinya tidak adil, harus benar-benar diperhitungkan mulai dari jarak tempuh dengan tempat tinggal dan lainnya. Di sisi lain, Anang meminta data peta sekolah di daerah harus menjadi pijakan bagi pemerintah dalam penerapan sistem ini.¹²

Program ini diharapkan akan dapat meningkatkan produktifitas para guru. Namun pada kenyataannya program ini menjadi momok yang menakutkan bagi sebagian guru PNS. Mereka beranggapan kompetensi dan kualitas kerja dapat ditingkatkan tanpa harus memindahkan mereka. Para guru merasa keberatan dipindahkan tugasnya karena mereka sudah merasa nyaman di tempat tugasnya yang lama yang telah ditempati selama belasan tahun, bahkan ada yang sudah sampai dua puluh atau tiga puluh tahun.

¹⁰Gumanti Awaliyah, "Zonasi Guru Memaksa," dalam *Harian Republika*, Kamis 30 Agustus 2018/18 Dzulhijah 1439 H, hal. 5.

¹¹Gumanti Awaliyah dan RR Laeny Sulistyawati, "Jangan Hanya Sekedar Pemerataan," dalam *Harian Republika*, Senin, 3 September 2018/22 Dzulhijah 1439 H, hal. 5.

¹²Gumanti Awaliyah dan RR Laeny Sulistyawati, "Jangan Hanya Sekedar Pemerataan," dalam *Harian Republika*, ..., hal. 5.

Ditambah lagi mereka merasa berat untuk melakukan adaptasi di tempat yang baru bersama rekan-rekan guru juga yang baru.

Dengan demikian, program yang secara teori manajemen sangat baik, pada kenyataannya mendapatkan resistensi atau penolakan yang cukup keras dari beberapa kalangan. Walaupun ketika surat tugas pemindahan telah terbit, para guru, siswa, atau komite sekolah tidak kuasa menolaknya, dan guru yang dipindah tersebut harus melaksanakan tugas di tempat yang baru.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas masalah terkait dengan distribusi guru dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Upaya untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yang direncanakan dan diorganisir belum didukung oleh sumber daya yang maksimal.
2. Pendidikan belum dijadikan sebagai acuan utama untuk menentukan Maju atau mundurnya peradaban Bangsa Indonesia.
3. Proses interaksi antara guru dengan peserta didik belum dioptimalkan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditentukan.
4. Guru belum ditempatkan sebagai faktor utama keberhasilan pendidikan.
5. Tidak semua guru memiliki kompetensi dan keahlian sebagai guru profesional.
6. Belum ada data valid dan detil untuk penerapan zonasi guru.
7. Guru yang ada belum terdistribusi secara merata di daerah-daerah dan di sekolah-sekolah.
8. Program redistribusi guru Pegawai Negeri Sipil belum menjadi Kebijakan yang memaksa untuk diimplementasikan.
9. Penerapan peraturan bersama 5 menteri tentang redistribusi guru PNS menimbulkan gejala di tataran guru.
10. Terdapat hambatan-hambatan dalam mengimplementasikan program redistribusi guru PNS.
11. Situasi nyaman di suatu tempat, membuat guru-guru enggan untuk pindah ke tempat lain.
12. Redistribusi guru PNS SMK di Jakarta Selatan belum efektif.

C. Pembatasan Masalah

Agar pembahasan lebih fokus dan mendalam, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada redistribusi guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Kejuruan di Jakarta Selatan

D. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut, Bagaimana efektivitas redistribusi guru PNS SMK di Kota Administratif Jakarta Selatan?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis efektivitas program redistribusi guru-guru PNS SMK di wilayah Kota Administratif Jakarta Selatan.
2. Menemukan alternatif solusi dalam mempertahankan stabilitas motivasi guru-guru PNS.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, ada 2 manfaat yang akan didapatkan dari penelitian ini, yaitu manfaat secara teoritis dan praktis.

Manfaat teoritis, yaitu untuk :

1. Mengungkap kajian ilmiah tentang efektivitas redistribusi guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Administratif Jakarta Selatan.
2. Mengungkap fenomena sikap dan perilaku guru PNS di Kota Administratif Jakarta Selatan ketika didistribusi.

Manfaat Praktis, yaitu untuk :

1. Memberi inspirasi peninjauan aturan dan pelaksanaan redistribusi guru PNS SMK di Kota Administratif Jakarta Selatan.
2. Menemukan alternatif solusi penataan guru yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan SMK di Kota Administratif Jakarta Selatan.

G. Kerangka Teori

Efektivitas adalah kemampuan menghasilkan produk yang diinginkan atau kemampuan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Ketika sesuatu dianggap efektif, itu berarti ia memiliki hasil yang diharapkan, atau menghasilkan kesan yang mendalam dan jelas.

Ukuran efektivitas mengukur kesuksesan organisasi, program, dan aktivitas dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengukuran efektivitas mengukur hasil akhir suatu pelayanan dikaitkan dengan outputnya (*cost of outcome*). Pengukuran efektivitas tidak mungkin dapat dilakukan tanpa mengukur *outcome*. Suatu pelayanan mungkin diproduksi secara efisien, namun tidak efektif karena tidak menambah nilai bagi pelanggan.¹³

Efektivitas adalah penilaian utama yang menyatakan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam melaksanakan suatu program atau kegiatan untuk mencapai tujuan dan mencapai target-targetnya yang ditentukan sebelumnya. Efektivitas juga menggambarkan suatu siklus, dari input, proses, dan output yang mengacu pada keberhasilan suatu organisasi,

¹³Basuki Wibawa, *Manajemen Pendidikan Teknologi Kejuruan dan Vokasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017, hal. 175.

program, atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Keberhasilan itu diperhitungkan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dikatakan efektif jika hasil yang diperoleh sesuai dengan rencana yang telah disusun, dan dapat memberikan dampak atau hasil yang diinginkan.

H. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Implementasi Peraturan Bersama Lima Menteri Tahun 2011 Tentang Penataan dan Pemerataan Guru Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kebijakan Mutasi Guru di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Magetan, Tesis karya Prima Suhardi Putra pada Program Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penelitian hukum empiris ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Magetan berkaitan dengan kebijakan mutasi guru di lingkungan Dinas Pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi guru Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara bertahap.

Implementasi Peraturan bersama adalah untuk memenuhi kebutuhan guru pada wilayah pinggiran Kabupaten Magetan. Dengan adanya kerjasama secara terstruktur, diharapkan distribusi tersebut berjalan dengan baik dan adil untuk memenuhi kebutuhan guru. Substansi hukum kebijakan mutasi adalah untuk memenuhi kebutuhan dengan program mutasi. Adapun kendala mutasi guru diantaranya adalah rentan terhadap penyalahgunaan jabatan, dan banyak guru yang sudah mendapatkan tunjangan profesi berusaha mempertahankan posisinya pada satuan pendidikan tempatnya bekerja.

Perbedaan tesis ini dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak isi penelitian. Prima Suhardi menjelaskan tentang peraturan bersama lima menteri tentang penataan dan pemerataan guru Pegawai Negeri Sipil di Kota Magetan yang telah dilakukan ternyata belum tersosialisasi dan belum berjalan dengan baik. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan di Jakarta Selatan menunjukkan bahwa sosialisasi program redistribusi guru PNS sudah berjalan. Proses mutasi juga sudah dilakukan, namun ada guru-guru yang dirotasi, secara mental belum dapat menerima keputusan tersebut.

Konsep Pendidikan Jiwa dalam perspektif al-Qur'an, tesis karya Durorul Anwar pada program studi manajemen pendidikan Islam Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pandangan al-Qur'an terkait konsep pendidikan yang berdasarkan pada teori ilmu jiwa, khususnya dari psikologi Islam. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif. Jenis penelitian kepustakaan ini menggunakan pendekatan filosofis. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan metode dokumentasi dan dianalisis secara deskriptif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan jiwa dalam perspektif al-Qur'an menitik beratkan pada aspek kejiwaan manusia. Aspek kejiwaan ini ialah unsur-unsur halus yang keberadaannya merupakan syarat utama bagi proses hayati yang berhubungan dengan kesadaran, pikiran, dan kemauan. Pendidikan jiwa ini berusaha membina, mendidik, menjaga, memelihara, membersihkan dari sifat-sifat tercela dan menghiasinya dengan sifat-sifat terpuji, agar manusia mempunyai kepribadian yang tenang dan menjadi hamba yang bertaqwa.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah, dalam penelitian ini ditemukan bahwa jiwa manusia memiliki kecenderungan untuk berbuat baik dan buruk, karena itu jiwa membutuhkan pembinaan dan pendidikan dengan penanaman keimanan, ketaqwaan, dan rasa takut kepada Allah, konsistensi ibadah, beramal sholeh dan pengendalian jiwa, agar dapat memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Sedangkan penelitian yang penulis lakukan menunjukkan bahwa setiap individu pernah dan akan menghadapi situasi-situasi yang tidak menyenangkan. Maka dengan pemikiran positif harus dapat segera menyesuaikan diri dan mengambil pelajaran dari suatu kondisi yang tidak nyaman yang dihadapi.

Keputusan redistribusi yang telah ditetapkan oleh suku dinas pendidikan bahwa guru harus mutasi dari sekolah asal ke sekolah lain harus dapat diterima, walaupun secara psikologis ada bagian jiwa yang terganggu dengan kebijakan mutasi tersebut.

I. Metode Penelitian

Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas redistribusi guru Pegawai Negeri Sipil pada Sekolah Menengah Kejuruan di wilayah Kota Administratif Jakarta Selatan.

1. Pemilihan Objek Penelitian

Populasi penelitian ini adalah guru-guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di wilayah Kota Administratif Jakarta Selatan yang berjumlah 542 guru, dari 18 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri yang ada. Populasi ini diambil karena beberapa pertimbangan, di antaranya adalah:

1. Mereka adalah obyek dari program redistribusi guru.
2. Mereka adalah bagian dari program yang merasakan langsung efek dari redistribusi
3. Mereka adalah bagian dari komunitas yang berinteraksi langsung dengan individu yang didistribusikan.
4. Mereka merasakan kinerja dari guru yang didistribusikan.

2. Data dan Sumber Data

Peneliti mengumpulkan data sebagai proses yang diperlukan dalam penelitian dengan menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.”¹⁴

Sumber primer dalam penelitian ini didapat dengan cara wawancara dan observasi. Sumber sekunder didapat dengan mempelajari data yang diperlukan dari buku-buku, majalah ilmiah, arsip-arsip, foto, data statistik, dan literatur lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, digunakan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan pertanyaan terbuka. Pertanyaan dan jawaban kemudian disajikan dalam transkrip hasil wawancara. Pengamatan juga digunakan untuk mengumpulkan data, dengan cara melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang sebenarnya terjadi. Selain itu, data penelitian dikumpulkan juga melalui catatan lapangan. Catatan berupa deskripsi tentang pengalaman, tindakan, dan pembicaraan. Catatan lapangan dapat juga berupa komentar, tafsiran, refleksi, dan pemikiran peneliti tentang materi yang diamati.

Data penelitian dikumpulkan juga melalui dokumen, baik dokumen pribadi maupun dokumen resmi berupa Surat Keputusan (SK), atau surat-surat resmi lainnya.

I. Jadwal Penelitian

Kegiatan persiapan dilakukan selama kurang lebih 6 bulan, dari Bulan Juli sampai dengan Bulan November. Penelitian, dan analisis data penelitian ini dilaksanakan selama Bulan November sampai dengan Desember 2019.

J. Sistematika Penulisan

Pada bab pertama akan dijelaskan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian, jadwal penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada bab kedua akan dijabarkan tentang program redistribusi Pegawai Negeri Sipil (PNS), berisi pengertian redistribusi, mutasi, pengertian kinerja guru, dan urgensi program redistribusi.

¹⁴Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung: Alfabeta CV, 2012, hal. 187.

Pada bab ketiga penulis akan memaparkan tentang redistribusi pegawai perspektif al-Qur'an yang berisi tentang karakter manusia, redistribusi dalam perspektif al-Qur'an, dan mutasi dalam perspektif hadits.

Pada bab keempat bahasannya adalah analisis hasil penelitian tentang efektivitas redistribusi guru Pegawai Negeri Sipil pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Administratif Jakarta Selatan dari sisi sumber daya manusia, dari sisi psikologi, dan dari sisi sosiologi.

Pada bab kelima menyimpulkan hasil penelitian serta memberikan saran yang membangun demi aspek kebermanfaatan tesis bagi kepentingan masyarakat luas.

BAB II

Program Redistribusi Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS)

A. Pengertian Redistribusi

Dalam rangka meningkatkan layanan pendidikan di seluruh Indonesia, pemerintah membuat aturan dan regulasi mengenai pemerataan distribusi guru. Menurut data kemendikbud tahun 2018, jumlah guru di Indonesia adalah 2.718.861 dan jumlah siswa sekolah adalah 45.379.879.¹Rasio jumlah guru dengan murid di Indonesia yang mencapai 1:16.7 terbilang cukup, Namun karena penyebaran guru di Indonesia belum merata, dimana satu daerah yang jumlah siswa sedikit terdapat guru yang kekurangan jam mengajar, sedangkan di daerah lain yang jumlah sekolah dan siswanya banyak, jumlah guru yang mengajar masih sedikit, di sinilah timbul masalah.

Menyikapi kondisi guru yang tidak merata, maka pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota memiliki kewajiban untuk membuat kebijakan pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian guru sebagai jawaban dari permasalahan tidak meratanya sebaran jumlah guru.

Untuk mensukseskan program penataan dan pemerataan guru di seluruh Indonesia, pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan dan

¹<https://rijal09.com/2018/04/jumlah-sekolah-guru-dan-siswa-di-seluruh-Indonesia-Tahun-2018-Berdasarkan-Data-Kemendikbud.html>, diakses pada Hari Selasa, 19 Maret 2019 pukul 16.58.

Kebudayaan, bersama Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, dan Menteri Agama mengeluarkan Peraturan bersama 5 menteri tentang Penataan dan Pemerataan guru. Khususnya guru-guru Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan bersama 5 menteri ini diundangkan pada tahun 2011, dan mulai diberlakukan pada tahun 2012, meliputi pemerataan antar jenjang pendidikan, antar jenis pendidikan, antar kabupaten, antar kotamadya, atau antar provinsi. Target program ini adalah meningkatkan mutu pendidikan jalur formal setelah program pemerataan guru dilakukan. Dengan program ini diharapkan juga bahwa kebutuhan guru pada seluruh jenjang pendidikan formal di seluruh wilayah Indonesia dapat terpenuhi.

Materi peraturan bersama 5 (lima) menteri diatur dalam 8 Bab, 11 pasal dan 43 ayat. Bab 1 tentang ketentuan umum memuat 2 pasal. Pasal 1 memuat tentang arti istilah guru, guru PNS, penataan guru PNS, pemindahan guru PNS, satuan pendidikan, pemerintah, dan pemerintah daerah yang digunakan di dalam peraturan bersama tersebut. Pasal 2 memuat ruang lingkup peraturan bersama.

Bab II tentang kebijakan penataan dan pemerataan guru, terdiri atas 1 (satu) pasal yaitu pasal 3. Pasal 3 terdiri atas 8 (delapan) ayat yang mengatur tentang pembagian peran lima menteri dalam penataan dan pemerataan guru, termasuk di dalamnya peran gubernur atau bupati/walikota.

Bab III tentang kewenangan pemerintah provinsi atau kabupaten/kota terdiri atas 1 (satu) pasal, yaitu pasal 4. Pasal 4 terdiri atas 7 (tujuh) ayat yang memuat tentang tanggung jawab dan peran gubernur, bupati/walikota, penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan serta analisis kebutuhan mereka.

Bab IV tentang pemantauan dan evaluasi penataan dan pemerataan guru PNS, yang terdiri atas 1 (satu) pasal, yaitu pasal 5. Pasal 5 terdiri atas 3 (tiga) ayat, memuat tentang tugas 5 (lima) menteri, termasuk di dalamnya gubernur dalam pemantauan dan evaluasi.

Bab V tentang pembinaan dan pengawasan, terdiri atas 1 (satu) pasal, yaitu pasal 6. Pasal 6 terdiri atas 4 (empat) ayat yang memuat tentang pelaksana pembinaan dan pengawasan antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan secara teknis di pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, secara umum dan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah di lingkungan kementerian agama.

Bab VI tentang pendanaan, terdiri atas 1 (satu) pasal, yaitu pasal 7, yang terdiri atas 3 (tiga) ayat, yang memuat tentang sumber dana, yaitu APBN, APBD Provinsi, dan APBD kabupaten/Kota. Bab VII tentang pelaporan penataan dan pemerataan yang terdiri atas 1 (satu) pasal, yaitu pasal 8. Pasal 8 terdiri atas 7 (tujuh) ayat, memuat tentang pengusul, perencanaan penataan dan pemerataan, pembuat laporan pelaksanaan

penataan dan pemerataan, serta penyampai informasi, serta evaluasi dan penetapan capaian penetapan dan perencanaan guru juga penyampaian hasil evaluasi tersebut.

Bab VIII tentang sanksi, terdiri atas 1 Satu) pasal, yaitu pasal 9. Pasal 9 terdiri atas 4 (empat) ayat yang memuat tentang pemberian sanksi oleh menteri pendidikan nasional, menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, menteri dalam negeri, dan menteri keuangan.

Penataan dan pemerataan guru PNS dilakukan apabila pemerintah daerah telah melakukan perencanaan kebutuhan dan analisis optimalisasi guru pada tingkat satuan pendidikan dan pada tingkat provinsi/kabupaten/kota. Guru PNS pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah dapat dipindahtugaskan antarsatuan pendidikan, antarjenjang, anterjenis pendidikan, antarkabupaten/kota, dan antarprovinsi. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengkoordinasikan dan memfasilitasi pemindahan guru PNS TK/TKLB, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan SMK untuk penataan dan pemerataan guru antarprovinsi.²

Dengan diberlakukannya sistem desentralisasi, pemerintah daerah perlu mengambil langkah-langkah strategis dalam mengelola dunia pendidikan agar meningkat positif. Desentralisasi adalah suatu proses jangka panjang dengan melalui tahapan demi tahapan.³Desentralisasi adalah salah satu mekanisme untuk mendekatkan pemerintah dengan rakyatnya, dan merupakan alat untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik.⁴ Desentralisasi atau mendesentralisasi pemerintahan bisa berarti merestrukturisasi atau mengatur kembali kekuasaan sehingga terdapat suatu sistem tanggung jawab bersama.⁵

Perubahan sentralistik menjadi desentralistik, merupakan perubahan paradigma dalam menata manajemen. Indikator bahwa sebuah pemerintahan dijalankan dengan cara demokratis atau otoriter, di antaranya adalah sejauh mana fokus dan lokus kekuasaan itu dijalankan dan sejauh mana peran serta masyarakat ikut menentukan demokratisasi manajemen pemerintahan.

²Kementerian Pendidikan Nasional, *SKB 5 Menteri, Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Bersama Tentang Penataan dan Pemerataan Guru PNS*, Jakarta: Kemendiknas, 2011, hal. 7.

³ Colfer CJP. Capistrano, *Politik Desentralisasi: Hutan, Kekuasaan, dan Rakyat*, Jakarta: CIFOR Amazon, 2006, hal. 100.

⁴Hendra Gunawan, *Desentralisasi: Ancaman dan Harapan Bagi Masyarakat Adat*, Jakarta: CIFOR, 2005, hal. 1.

⁵Pembaharuan (organization), *Pegangan Memahami Desentralisasi: Beberapa Pengertian Tentang Desentralisasi*, Jakarta: Pembaharuan, 2004, hal. 3.

Pada tanggal 7 Mei 1999 telah dikeluarkan UU. Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, sebagai pengganti UU. Nomor 5 Tahun 1974 Pokok-pokok pemerintahan daerah, dan UU. Nomor 5 Tahun 1979 Tentang Pemerintahan Desa. Intinya memberi kewenangan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat.

Ada tiga hal yang mendasari UU. No 22 Tahun 1999 ini, diantaranya: *pertama*, dalam rangka memberikan keleluasan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. *Kedua*, penyelenggaraan ekonomi daerah itu diharapkan dilakukan dengan prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan keadilan, dan kemandirian dengan memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah dan keserasian hubungan pusat dan daerah, serta meningkatkan peran dan fungsi legislatif, *ketiga*, dalam rangka menghadapi tantangan dan persaingan dalam kehidupan yang semakin mengglobal.⁶

Fokus kebijakandesentralisasi pendidikan pemerintah daerah yang penting untuk diambil adalah dalam masalah perencanaan pendidikan, pemenuhan fasilitas, sarana, dan prasarana pembelajaran, serta program pembinaan guru. Terutama berkaitan dengan pengangkatan dan penempatan guru yang terhubung langsung dengan pemerataan jumlah guru, karena salah satu kewajiban yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah dalam mengimplementasikan Surat Keputusan Bersama (SKB) 5 menteri adalah memenuhi kebutuhan guru di setiap satuan pendidikan.

Permasalahan distribusi guru yang tidak merata sangat berdampak pada kualitas layanan pendidikan, yang jika tidak direspon dengan bijak maka akan berdampak pada hasil pendidikan secara keseluruhan. Jika ditelaah lebih dalam dapat dipahami bahwa distribusi guru menjadi barometer peningkatan layanan pendidikan. Oleh karena itu penataan dan pemerataan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi kepatutan yang harus diimplementasikan di lapangan.

Kualitas pendidikan juga dipersoalkan jika hasil pendidikan belum mencapai target yang diharapkan. Penetapan mutu hasil pendidikan perlu dilakukan oleh lembaga yang berkompeten, pemerintah, dan juga satuan pendidikan. Lazimnya, siswa yang lulus dari pendidikan memiliki kompetensi yang dituntut sebagai persyaratan mendapatkan lapangan ekonomi dan sosial.

Mutu pendidikan pada akhirnya dilihat pada kualitas keluarannya. Jika tujuan pendidikan nasional dijadikan kriteria, maka pertanyaannya adalah; apakah luaran dari suatu sistem pendidikan menjadi pribadi yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis, serta bertanggung jawab.

⁶Basuki Wibawa, *Manajemen Pendidikan Teknologi Kejuruan dan Vokasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017, hal. 83.

Dengan kata lain apakah luaran itu mewujudkan diri sebagai manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan membangun lingkungannya.⁷

Hasil pendidikan yang bermutu hanya mungkin dicapai melalui proses pendidikan yang berkualitas. Jika proses yang dilakukan tidak optimal, sangat sulit diharapkan terjadinya hasil yang bermutu. Jika terjadi proses pendidikan yang tidak maksimal ternyata menghasilkan kualitas yang baik, maka bisa dipastikan itu adalah keajaiban yang amat sangat dan jarang terjadi. Ini berarti bahwa pokok permasalahan mutu pendidikan lebih terletak pada masalah pemrosesan pendidikan.

kelancaran pemrosesan pendidikan ditunjang oleh komponen pendidikan yang terdiri dari peserta didik, tenaga kependidikan, kurikulum, dan sarana pembelajaran. Mutu pendidikan sangat tergantung kepada besarnya dukungan dan kualitas masing-masing komponen dalam proses mencapai tujuan. Sebagai contoh, komponen sarana pembelajaran sangat lengkap, tetapi tenaga kependidikan yang mengelola kurang terampil, maka dukungan sarana yang lengkap tersebut tidak akan banyak membantu proses mencapai tujuan, karena penting diketahui, bahwa tenaga pendidik adalah komponen utama yang paling menentukan keberhasilan pendidikan.

Masalah mutu pendidikan juga mencakup masalah pemerataan mutu. Sebagaimana dituangkan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) bahwa titik berat pembangunan pendidikan diletakkan pada peningkatan mutu setiap jenjang dan jenis pendidikan.⁸

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan sangat penting, dan sumber daya manusia ini akan optimal jika dapat dikelola dengan baik. Sangat penting bagi pengelola pendidikan untuk menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan SDM. Di antara prinsip yang harus dipegang dalam mengelola sumber daya manusia adalah:

1. SDM adalah komponen yang paling berharga.
2. SDM akan optimal jika dikelola dengan baik.
3. Kultur organisasi sangat berperan dalam pengembangan sekolah.
4. Manajemen personalia mengupayakan agar warga sekolah dapat bekerja sama saling mendukung.⁹

Salah satu fungsi manajemen mengacu pada proses memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi. Setelah dilakukan analisis jabatan dan sudah diketahui kebutuhan yang direncanakan, langkah

⁷Ramayulis, *Dasar-dasar Kependidikan Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015, hal. 287.

⁸Ramayulis, *Dasar-dasar Kependidikan Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, ..., hal. 288.

⁹Syarif Hidayat dan Asroi, *Manajemen Pendidikan Substansi dan Implementasi Dalam Praktik Pendidikan Di Indonesia*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2013, hal. 240.

selanjutnya adalah rekrutmen. Rekrutmen diartikan sebagai pencarian dan pengadaan calon sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial, sehingga dapat diseleksi orang-orang yang paling tepat bagi kebutuhan kerja yang ada. Rekrutmen merupakan proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan tujuan organisasi.¹⁰

Rekrutmen merupakan kontak pertama kali yang diusahakan oleh perusahaan untuk mendapat pegawai yang potensial. Melalui kegiatan rekrutmen ini banyak individu datang untuk mengenal perusahaan dan pada akhirnya memutuskan untuk bekerja dengannya atau tidak. Rekrutmen yang dirancang, dan dikelola dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas baik.

Rekrutmen merupakan proses dua arah, pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai perusahaan yang akan dituju dan perusahaan pun dapat memperoleh informasi yang akurat tentang kriteria pelamar yang akan dipilihnya. Pelamar ingin menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang mendapatkan tawaran kerja perusahaan. Pelamar juga mencoba untuk meminta perusahaan agar memberikan informasi untuk menentukan akan bergabung dengannya atau tidak. Adapun perusahaan ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja. Perusahaan ingin mendapat sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan.¹¹

Rekrutmen adalah proses yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan di masa depan. Rekrutmen adalah kunci keberhasilan kinerja dan produktivitas, karena itu proses rekrutmen harus benar-benar direncanakan dan dilaksanakan dengan profesional.

Untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas bagi perusahaan salah satu kuncinya adalah proses rekrutmen. Proses ini tak hanya sekedar mengisi posisi kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, tetapi juga harus memenuhi kebutuhan dan kualifikasi perusahaan, yaitu dengan merekrut orang-orang yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses rekrutmen yang cenderung asal-asalan justru akan merugikan perusahaan. Hal ini karena nantinya perusahaan bisa mendapatkan sumber daya manusia yang akan asal-asalan bekerja, tetapi tidak memiliki visi dan misi yang sejalan dengan perusahaan.¹²

¹⁰Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016, hal. 50.

¹¹Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 88-89.

¹²Suci Rahayu Mar'ih, *Mudah Menyusun Kualifikasi dan Performa Karyawan*, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016, hal. 36.

Proses rekrutmen yang kurang baik akan menyebabkan kinerja rendah dan produktivitas juga rendah.

Proses berikutnya setelah melewati fase rekrutmen dan seleksi, yang harus dilakukan dengan benar adalah penempatan pegawai, karena penempatan merupakan penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru. Menurut Mila Badriyah, penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.¹³

Penempatan tenaga pendidik merupakan salah satu fungsi manajemen pendidikan berupa penyusunan personalia pada organisasi pendidikan, yang dimulai dari merekrut tenaga kerja kependidikan atau guru, pengembangannya, hingga usaha agar setiap guru baru memberi daya guna maksimal kepada lembaga pendidikan. Penempatan berarti mengalokasikan guru baru atau lama pada posisi kerja tertentu.¹⁴

Pengangkatan dan penempatan guru telah diatur dalam pasal 25 Undang-undang nomor 14 Tahun 2005 Tentang guru dan dosen.

- 1) Pengangkatan dan penempatan guru dilakukan secara objektif dan transparan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pengangkatan dan penempatan guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah atau pemerintah daerah diatur dengan peraturan pemerintah.
- 3) Pengangkatan dan penempatan guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan yang bersangkutan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.¹⁵

Penempatan guru PNS didasari data dan penentuan kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi dan ketersediaan jumlah yang memadai dan juga standar kompetensi yang harus dipenuhi. Proses penempatan seorang guru melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia. Ini merupakan penentuan kebutuhan personil di masa depan dalam organisasi.
2. Rekrutmen dan seleksi. Merupakan proses seleksi kandidat terbaik dan memiliki kualifikasi dari para pelamar kerja.

¹³Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 124.

¹⁴Tatang, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2016, hal. 223.

¹⁵Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi, 2005, hal. 16.

3. Induksi dan orientasi. Merujuk kepada proses mengenalkan pegawai baru pada lingkungan kerja yang baru.
4. Pelatihan dan pengembangan. Para staf dalam organisasi mungkin harus dilatih untuk memperoleh keahlian khusus yang dibutuhkan agar dapat bekerja dengan efektif.
5. Kompensasi dan remunerasi. Hal ini berkaitan dengan mengembangkan sistem remunerasi personil yang sepadan dengan kontribusi mereka terhadap organisasi.
6. Penilaian kinerja. Merupakan proses penentuan tingkat dimana pegawai bekerja dengan efektif.
7. Keputusan jabatan. Hal ini termasuk promosi, transfer, PHK, dan pemecatan.¹⁶

Setelah mendalami dan melakukan pengkajian, pemerintah propinsi DKI Jakarta melihat bahwa program redistribusi guru dapat diterapkan di lingkungan dinas pendidikan DKI Jakarta. Analisa yang dibuat menunjukkan efek positif jika program redistribusi guru diterapkan. Walaupun demikian dalam pelaksanaannya belum dilakukan total, melainkan dilakukan bertahap dan berjenjang.

Dalam melakukan penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan, pemerintah kabupaten/kota memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menyusun produk hukum dalam bentuk peraturan bupati/walikota atau produk hukum lainnya terkait penataan dan pemerataan guru PNS yang merujuk pada Peraturan bersama.
2. Sosialisasi program penataan dan pemerataan guru PNS di wilayah kabupaten/kota.
3. Verifikasi data guru dan analisis kebutuhan guru TK,SD, SMP, SMA, dan SMK di setiap satuan pendidikan di wilayah kabupaten/kota.
4. Penyediaan peta guru yang menginformasikan tentang kelebihan dan/atau kekurangan Guru PNS di wilayah kabupaten/kota dengan tembusan disampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD).
5. Pemandahan guru PNS antarsatuan pendidikan.
6. Penyediaan dana pemindahan guru PNS antarsatuan pendidikan di wilayah kabupaten/kota.¹⁷

Dalam dunia pendidikan ataupun organisasi, selain kata redistribusi kita juga mengenal istilah mutasi. Apa dan bagaimana karakter dua istilah tersebut, serta bagaimana persamaan dan perbedaannya kita akan jelaskan satu persatu.

¹⁶Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013, hal. 37.

¹⁷Kementerian Pendidikan Nasional, *SKB 5 Menteri, Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Bersama Tentang Penataan dan Pemerataan Guru PNS*, ..., hal. 9.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia pengertian redistribusi diambil dari kata, “Distribusi” artinya penyaluran (pembagian, pengiriman) kepada beberapa orang atau kebeberapa tempat. Pembagian barang keperluan sehari-hari (terutama di masa darurat) oleh pemerintah kepada pegawai negeri, penduduk, dan sebagainya.¹⁸

Redistribusi adalah nama lain dari mutasi, yaitu administrasi pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain.

Penugasan atau penempatan seorang karyawan atau pegawai dalam suatu posisi adalah hal yang biasa. Bahkan pengisian jabatan dalam posisi yang berbeda dalam organisasi mungkin saja dilakukan dengan melihat seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya, bagaimana kualitas dari kinerja, dan seberapa tepat sosok individu berada dalam struktur. Dalam hal ini harus mempertimbangkan kemampuan, kecakapan, keahlian, dan pengalamannya

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan kerja.¹⁹

Mutasi dapat dipahami sebagai kegiatan memindahtugaskan pegawai dari pekerjaan yang diembannya saat ini ke pekerjaan lain yang ada di perusahaan. Berbagai tujuan dari pelaksanaan mutasi, antara lain:

1. Usaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
2. Menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimilikinya.
3. Menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya.
4. Menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan tertentu sesuai dengan pelatihan yang telah diperolehnya.
5. Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai.
6. Kesempatan untuk bersaing dalam level kinerja di antara sesama pegawai.
7. Pengisian kekosongan jabatan tertentu di unit kerja yang ada di perusahaan.
8. Memastikan bahwa pegawai menjadi bagian penting dari perusahaan, sehingga perusahaan tidak akan memberhentikannya.

¹⁸Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2011, hal. 270.

¹⁹Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 124.

9. Mengatasi kebosanan dan kejenuhan yang dialami oleh pegawai.
10. Mengubah *status quo* sehingga mengurangi dampak buruk dari *status quo* yang ada dan tumbuh di perusahaan.²⁰

Menurut Wukir dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah, terdapat dua kondisi umum yang dapat menyebabkan mutasi:

1. Permintaan mutasi yang datang sendiri dari karyawan untuk preferensi dan kepentingannya sendiri.
2. Permintaan mutasi yang datang dari organisasi sebagai upaya efektivitas dan meningkatkan produktivitas atau sebuah solusi untuk permasalahan sumberdaya manusia.²¹

Menurut pendapat yang lain, sebab-sebab terjadinya mutasi ada dua alasan, yaitu:

1. Permintaan sendiri,

Mutasi atas dasar permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dengan persetujuan pimpinan. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama, baik antar bagian maupun pindah ke tempat lain.

2. Alih Tugas Produktif

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi, dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.²²

Mutasi yang diminta oleh individu biasanya ditentukan oleh karakteristik dan keinginan individu. Adapun beberapa alasan yang bisa menjadi penyebab permintaan mutasi ini antara lain:

- a. Dikarenakan keinginan untuk bekerja di tempat lain.
- b. Untuk memperbaiki kekeliruan penempatan.
- c. Untuk menghilangkan kebosanan terhadap pekerjaan
- d. Untuk mendapatkan kondisi pekerjaan yang lebih baik.
- e. Untuk menghindari konflik interpersonal di tempat kerja.
- f. Untuk menghindari situasi kerja yang tidak menyenangkan.
- g. Dikarenakan kondisi umur/kesehatan.
- h. Dikarenakan kesulitan perumahan atau keinginan untuk bekerja di dekat tempat tinggal.

²⁰Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2017, hal. 197.

²¹Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, ..., hal. 80.

²²Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 124.

i. Sebagai kesempatan untuk maju dan mendapatkan promosi.²³

Mutasi yang disebabkan perusahaan karena munculnya faktor pemicu pada diri karyawan. Para pegawai merasakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pekerjaan yang saat ini diembannya tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
- b. Pekerjaan yang saat ini diembannya tidak sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya.
- c. Lingkungan kerja dan kondisi pekerjaan yang diembannya saat ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya.
- d. Tidak mampu berbaur dan bergaul dengan pegawai yang ada saat ini.
- e. Tidak mampu bekerja sama dengan tim kerjanya.
- f. Pekerjaan yang diembannya saat ini jauh dari keluarga.²⁴

Sebab-sebab mutasi selain karena permintaan sendiri dan permintaan organisasi, ada satu tambahan poin berkaitan dengan mutasi adalah karena keinginan perusahaan. Dengan tujuan perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi bukan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan hidup pekerjaan pegawai. Perusahaan ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kurang kemampuan atau kekurangkakapan pegawai yang bersangkutan. Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan ataupun tempat kerja yang sama.²⁵

Pendapat yang hampir sama tentang mutasi yang disebabkan oleh faktor perusahaan dikemukakan oleh Doni Juni Priansa, yaitu:

- a. Menunjukkan kepada pegawai bahwa yang mutasi bukan berarti hukuman karena mutasi dapat juga dalam rangka memberikan pengalaman lain kepada pegawai.
- b. Meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kurangnya kompetensi, tetapi memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.
- c. Menghindari rasa jenuh pegawai atas pekerjaan yang diembannya selama ini.²⁶

Sebenarnya bukan hal yang mudah bagi karyawan ketika memutuskan akan keluar atau bertahan di suatu perusahaan. Ada proses yang harus dilewati, biasanya berawal dari terjadinya benturan nilai dalam dirinya dengan nilai perusahaan, atau perbedaan dirinya dengan sesama karyawan,

²³Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah, ...*, hal. 80.

²⁴Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 198.

²⁵Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, Bandung: CV Pustaka Setia, hal. 332.

²⁶Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 198.

atau dengan atasan. Nilai yang berbeda akan menyebabkan konflik. Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan.²⁷

Ketika kehendak yang dimiliki oleh karyawan tidak terpenuhi, maka akan berpengaruh pada jiwanya. Ia menjadi kecewa dan tidak puas karena merasa tidak dihargai oleh organisasi. Akibatnya adalah ia berpikir untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kehendak atau keinginannya tersebut. Bentuk perbuatan atau perilaku yang ditampakkan oleh karyawan dalam upaya memenuhi kehendaknya itu biasanya sejalan dengan faktor yang menjadi penyebab terjadinya ketidakpuasan dalam bekerja, seperti tidak serius bekerja, ingin ganti pekerjaan, atau ingin pindah ke organisasi lain.

Proses awal dari *turnover* karyawan adalah adanya ketidakpuasan kerja yang membuat karyawan lantas berpikir untuk meninggalkan perusahaan. Kedua, keinginannya untuk mencari perusahaan baru. Ketiga, probabilitas untuk menemukan alternatif perusahaan baru yang dapat menerima. Keempat, keinginan karyawan untuk keluar, kemudian *turnover*.²⁸

Mutasi yang diminta oleh organisasi bisa dikarenakan oleh beberapa alasan berikut:

- a. Sebagai kebutuhan untuk penyesuaian sementara, untuk kenyamanan atau manfaat organisasi atau karyawan. Misalnya menggantikan orang yang sedang cuti atau penugasan dalam waktu yang tidak lama.
- b. Untuk menghadapi perubahan dalam operasional organisasi.
- c. Untuk memanfaatkan kepandaian dan kompetensi karyawan yang meningkat.
- d. Untuk memperbaiki ketidaksesuaian penempatan kerja.
- e. Sebagai salah satu cara pelatihan karyawan untuk promosi atau kenaikan pangkat.²⁹

Ditinjau masa kerja pegawai, kita kenal mutasi yang bersifat sementara untuk menggantikan pegawai yang sedang berhalangan, dan mutasi permanen yang bersifat tetap. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi, terdiri dari:

- a. *Production Transfer*, Yaitu mutasi dalam jabatan yang sama karena produksi di tempat terdahulu menurun.

²⁷Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Jakarta: Prenada Media Group, 2016, hal. 181.

²⁸Zahara Tussoleha Rony, *Siapa Harus Pergi Siapa Harus Tinggal Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen-Y*, Jakarta: Penerbit Pusat Studi Sumber Daya Manusia (PPSDM) Universitas Negeri Jakarta, 2016, hal. 99.

²⁹Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah, ...,* hal. 81.

- b. *Replacement Transfer*, Yaitu mutasi dari jabatan yang telah lama dipegang ke jabatan yang sama di unit/bagian lain untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan.
- c. *Versality Transfer*, yaitu mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain untuk menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan.
- d. *Shift Transfer*, yaitu mutasi dalam jabatan yang sama, tetapi berbeda *shift*, misalnya *Shift A* (malam) ke *shift B* (siang).
- e. *Remedial Transfer*, yaitu mutasi pegawai ke bagian mana saja, dengan tujuan untuk memupuk atau memperbaiki kerjasama antarpegawai.³⁰

Pada hakekatnya mutasi adalah salah satu bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, mutasi adalah upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan menjadi bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja perusahaan/pemerintahan. Adapun tujuan program mutasi pada karyawan adalah:

- a. Meningkatkan produktivitas karyawan
- b. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya.
- e. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
- f. Menjadi alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- g. Menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.³¹

Tujuan dilakukannya mutasi selain untuk menempatkan seseorang pada tempat yang tepat, digunakan juga untuk meningkatkan produktivitas dan menjadi pendorong agar semangat kerja meningkat. Selain itu mutasi juga penting untuk menjaga keseimbangan antara tenaga kerja dan beban pekerjaan.

- a. Menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Seleksi dan penempatan belum dapat menjamin sepenuhnya bahwa kita akan mendapatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan mutasi, kita memindahkan karyawan pada tempat pekerjaan lain yang sederajat sehingga dengan mutasi kita akan mengoreksi kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan seleksi dan penempatan pertama kali.

³⁰ Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalialia*, ..., hal. 333.

³¹ Andi Fachrudin, *Manajemen Pertelevision Modern*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016, hal. 413.

- b. Mutasi sebagai langkah meningkatkan semangat kerja karena pekerjaan yang bersifat rutin dapat menimbulkan rasa bosan sehingga dalam keadaan tersebut kemungkinan semangat kerjanya menurun. Hal ini dapat terjadi meskipun penempatan orang tersebut pada tempat yang tepat. Dalam melakukan mutasi kita harus mengusahakan tugas yang baru tersebut masih searah dengan tugas pekerjaan sebelumnya. Dengan mutasi, selain semangat kerja dapat timbul kembali, pekerjaan yang baru pun akan sesuai dengan kemampuan dan kesenangannya.
- c. Mutasi untuk dapat saling menggantikan. Karena keluar dari perusahaan tersebut karena sakit atau sebab lain yang menyebabkan karyawan tidak masuk bekerja. Hal ini berarti pekerjaan yang menjadi bagiannya dihentikan. Jika ingin pekerjaan tersebut tetap berjalan, pihak perusahaan harus mengusahakan penggantinya.³²

Transfer merupakan perubahan dalam penugasan kerja yang merupakan sistem dalam organisasi dimana posisi yang kosong diisi oleh sumberdaya manusia internal. Perpindahan yang dilakukan bisa saja sementara atau tetap, tergantung kebutuhan. Mutasi bisa terjadi dalam satu departemen, antar departemen, dan divisi atau antar lokasi.

Suatu organisasi bisa melakukan mutasi karyawan dari satu unit ke unit lain dengan tujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang bersangkutan. Namun terkadang seorang karyawan dapat dipindahkan sebagai ganjaran atas kesalahannya. Beberapa organisasi juga melihat mutasi karyawan dari satu unit ke unit lain sebagai upaya untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawannya atau berfungsi seperti training/pelatihan.³³ Mutasi dalam bentuk apapun bermaksud untuk membawa suatu perubahan yang positif bagi organisasi.

Pertimbangan lain yang dapat dilakukan dalam membuat keputusan penempatan seseorang dalam posisi tertentu adalah kemampuan melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang baru, suasana yang berbeda, dan komunitas manusia yang sifat dan karakternya lain dibandingkan dengan suasana sebelumnya. Harus diakui juga bahwa kenyamanan adalah salah satu penyebab keberhasilan seseorang menduduki jabatan dan posisi baru.

Karyawan baru atau karyawan lama yang menduduki posisi jabatan baru, memerlukan waktu untuk memahami pekerjaannya yang baru, perlu memahami dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, seperti rekan kerja, atasan, bawahan, budaya organisasi, peralatan kerja, dan lain-lain.³⁴

³²Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, ..., hal. 334.

³³Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, ..., hal.

³⁴Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015, hal. 174.

Kesempatan menduduki jabatan merupakan persoalan tersendiri yang dihadapi oleh seorang pegawai. Sebagian pegawai mendapatkan kesempatan yang baik dalam mendapatkan jabatan, namun sebagian pegawai lainnya kurang mendapatkan kesempatan. Pegawai negeri dalam menduduki jabatan tergantung dari kepangkatan dan juga masalah prestasi kerja mereka. Namun sesungguhnya selain itu posisi jabatan juga memberikan peluang kepada pegawai negeri untuk lebih mengenal pejabat. Pejabat dalam pegawai negeri memegang kendali keputusan, oleh karenanya apabila pegawai negeri dekat dengan pejabat, maka mereka akan berkesempatan untuk menduduki jabatan dan bahkan memperoleh apa yang diinginkannya.

Kebijakan kepala, misalnya kepala daerah melakukan pergantian pimpinan maupun staf di sebuah instansi pemerintah, sering disalah artikan sebagai hukuman. Kata hukuman mendominasi dalam menyikapi pergantian kepala dinas atau badan. Tidak hanya itu, pegawai golongan bawahpun kadang tidak luput dari keputusan para kepala daerah untuk henggang dari tempat kerja yang sudah lama ditekuninya. Sebagian pejabat yang dipindahkan tugasnya hanya bisa pasrah.

Bagi pejabat yang memahami betul tentang tugas dan makna sumpah atau janji saat para pamong (PNS) tersebut diangkat menjadi pelayanan masyarakat, merasa biasa bahkan diuntungkan dengan adanya mutasi. Para ahli berpendapat mutasi adalah proses yang secara hukum sah dilakukan di lingkungan pemerintah. Mutasi adalah ketentuan yang harus dilaksanakan. Peraturan Pemerintah nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, merupakan salah satu dari sekian banyak peraturan tentang kepegawaian, yang di dalamnya juga mengatur tentang mekanisme dan ketentuan mutasi. Karena itu para ahli melanjutkan, mutasi harus dipahami sebagai berkah karena dengan mutasi banyak juga pegawai yang diuntungkan dalam karir.

Payung hukum lain mengenai mutasi adalah peraturan pemerintah nomor 63 tahun 2009 tentang wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Dalam Pasal 12 ayat 1 disebutkan: Pejabat Pembina kepegawaian pusat menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil pusat di lingkungannya dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu.³⁵

Peraturan pemerintah yang sama pada pasal 13 ayat 1 poin C menjelaskan tentang mutasi di pemerintah daerah tingkat I atau tingkat provinsi.

³⁵Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Himpunan Peraturan Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 63 tahun 2009 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003*, Jakarta: Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, 2013, hal. 331.

Pejabat Pembina kepegawaian daerah provinsi menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itu di lingkungan pemerintah daerah provinsi.

Peraturan pemerintah nomor 63 pada pasal 14 ayat 1 poin D juga menjelaskan tentang mutasi, namun di level yang lebih rendah, yaitu di pemerintah daerah tingkat II atau tingkat kabupaten / kota.

Pejabat Pembina kepegawaian daerah kabupaten/kota menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan structural eselon II ke bawah atau jabatan fungsional yang jenjangnya setingkat dengan itudi lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota.³⁶

Secara lebih jelas, Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta juga memiliki aturan tentang pemindahan dan penempatan tugas, namun langsung diarahkan kepada pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan formal. Hal tersebut diatur dalam peraturan kepala dinas Provinsi DKI Jakarta nomor 64 tahun 2010.

Kepala dinas berwenang memindahkan dan menempatkan tugas pendidik dan tenaga kependidikan yang kedudukannya sebagai Pegawai Negeri Sipil pada satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah daerah.³⁷

Para ahli juga menilai, kesan hukuman jika seorang pejabat atau staf dipindahkan dari dinas atau kantor yang satu ke dinas atau bagian yang lain hanyalah sebuah opini yang tidak bisa dibuktikan keabsahannya. Sesuatu dikatakan hukuman itu apabila seorang pejabat atau staf ditempatkan tidak sesuai dengan pangkat dan atau golongan yang bersangkutan, dan ini juga tidak gampang bagi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), tapi sepanjang ditempatkan sesuai dengan pangkat atau golongan dari pejabat atau staf yang bersangkutan, hal tersebut adalah wajar.

Kebijakan untuk melakukan mutasi merupakan sesuatu yang sangat normatif. Dalam urusan mutasi, kebijakan kepala daerah dalam melakukan mutasi disadari sebagai sesuatu yang mutlak dilakukan. Jika mutasi tidak dilakukan maka ada sesuatu yang tidak beres dalam mengelola daerah.

Mutasi memang peristiwa yang unik dilingkungan PNS. Di pihak yang merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerjanya, mutasi adalah sebuah siksaan.ada peristiwa yang sama, bagi sejumlah PNS, mutasi

³⁶Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Himpunan Peraturan Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 63 tahun 2009 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003, ...*, hal. 331.

³⁷Pemerintah Provinsi DKI Jakarta *Himpunan Peraturan Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 63 tahun 2009 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 tahun 2003, ...*, hal. 321.

merupakan berkah. Penyebabnya bisa karena bosan dengan suasana kerja maupun ambisi untuk mendapat tantangan baru atau jabatan baru. Namun tidak dipungkiri kata mutasi merupakan sebuah kata yang seram dikuping pejabat atau staf pemerintahan. Biasanya kalau dimutasi itu karena punya masalah.³⁸

Hal lain yang menjadikan mutasi sebagai bentuk hukuman, diawali dari berbagai pendapat tentang lingkup kerja. Secara umum lingkup kerja kadang diterjemahkan secara bebas oleh masyarakat dan pejabat atau staf pemerintahan. Lahan basah dan lahan kering menjadi istilah yang menggambarkan adanya perbedaan beban dan peluang kerja antara instansi yang satu dengan instansi yang lainnya. Pendapat itulah yang menimbulkan tafsiran yang bervariasi tentang mutasi.

Resistensi terhadap program mutasi sangat mungkin terjadi di lapangan. Beberapa jenis penolakan pegawai terhadap mutasi biasanya berhubungan dengan faktor logis, faktor psikologis, dan faktor sosiologis.

1. Faktor logis, Penolakan ini dilakukan berdasarkan pemikiran yang rasional dan masuk akal. Diantaranya adalah pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru, kemungkinan timbulnya situasi-situasi yang kurang diinginkan, munculnya kerugian ekonomi yang timbul sebagai eksekusi dari mutasi

2. Faktor Psikologis, merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan kondisi kejiwaan. Seperti kekawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, apriori terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.

3. Faktor Sosiologis, Penolakan terjadi karena beberapa alasan, antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan yang terjalin sekarang.

Karena adanya penolakan dalam program mutasi, maka pemindahan harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian dan penuh pertimbangan, jangan sampai program yang secara teori bagus justru malah menurunkan semangat kerja, apalagi anggota yang dipindah merasa dirugikan dengan program tersebut. Demikian juga dengan dunia pendidikan, dimana guru yang menjadi objek dari program redistribusi harus dijaga agar motivasinya tidak terganggu.

Dalam organisasi sekolah mutasi guru dan kepala sekolah yang terus menerus memiliki efek yang tidak baik untuk sistem dikarenakan dapat

³⁸@Temu Penulis, *Lepaskan Relakan Ikhlasikan*, Yogyakarta: Penerbit Laksana, 2018, hal. 131.

mempengaruhi sisi psikologis mereka dan berimplikasi pada proses pengajaran.³⁹

Mutasi bisa bermakna dua yakni ruang lingkup mutasi promosi dan mutasi demosi. Promosi adalah bentuk apresiasi kalau seseorang memiliki kinerja di atas standar organisasi dan berperilaku sangat baik yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan karir. Dengan demikian mereka yang mendapat promosi akan memperoleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar.

Yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.⁴⁰

Dengan makna yang hampir sama, Mila Badriyah mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi ataupun instansi, baik dalam pemerintahan maupun nonpemerintah (swasta).⁴¹

Miftah Thoha dalam buku manajemen kepegawaian sipil di Indonesia menjelaskan bahwa yang dimaksud promosi merupakan *reward* yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi untuk memangku tanggung jawab yang lebih besar, berupa kenaikan pangkat atau jabatan.⁴²

Promosi menjadi dambaan hampir seluruh karyawan, karena ada kompensasi yang akan diberikan organisasi atau perusahaan terhadap individu yang mendapat promosi tersebut, seperti kenaikan jabatan, kenaikan gaji, peningkatan tunjangan, dan sebagainya, sebagai konsekuensi logis bertambahnya beban dan tanggung jawab terhadap organisasi atau perusahaan. Selain itu, promosi juga penting karena menjadi sarana pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi.

Promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai berpedoman pada sejumlah asas berikut:

1. Kebutuhan. Promosi jabatan didasarkan atas adanya kebutuhan dari dalam perusahaan sehingga pegawai yang dipromosikan dibutuhkan perusahaan.
2. Kepercayaan. Promosi yang tersedia di perusahaan hendaknya dipercaya sebagai sarana bagi pegawai untuk meningkatkan

³⁹Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, ..., hal. 79.

⁴⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997, hal. 169.

⁴¹Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 218.

⁴²Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 34.

kompensasinya sehingga ketika pegawai tersebut menduduki jabatan yang lebih tinggi ia akan menyadari bahwa promosi jabatan yang diperolehnya, selain menambah beban kerja, juga memberikan dampak kesejahteraan bagi diri dan keluarganya.

3. Keadilan. Promosi yang tersedia di perusahaan hendaknya ditujukan bagi seluruh pegawai yang telah memenuhi kualifikasi tertentu sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.
4. Formasi. Promosi jabatan bagi pegawai harus berasaskan ketersediaan formasi yang ada di perusahaan. Dengan demikian, kepentingan perusahaan akan terpelihara.⁴³

Promosi jabatan adalah program penempatan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat.

Sebuah perusahaan, umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempromosikan karyawannya, yaitu berdasarkan prestasi kerja atau berdasarkan senioritas. Kedua kriteria memiliki kelebihan dan kekurangan, karena itu perusahaan harus membuat analisis yang tepat sebelum memutuskan kriteria mana yang lebih diutamakan.

Praktek promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Cara ini ditempuh dengan tiga pertimbangan:

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.⁴⁴

Program promosi, hendaknya memiliki kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk mempromosikan seorang, dan informasinya harus tersebar luas agar diketahui oleh seluruh karyawan. Kriteria itu adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman (senioritas).

Pengalaman (senioritas), yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang. Karyawan yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi. Dengan pengalaman, seseorang

⁴³Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 194.

⁴⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 171.

akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan pada suatu waktu ia akan dipromosikan.

2. Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability), yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Orang yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan, yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian, hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan dapat diatasi.⁴⁵

Beberapa poin yang dapat dijadikan bahan pertimbangan ketika akan melakukan promosi guru, antara lain:

1. Keefektifan mengajar, yang melibatkan persiapan pembelajaran, penguasaan mata pelajaran, kemampuan komunikasi, hubungan guru-siswa, dan kualitas atau kondisi personal. Ketika menilai efektivitas pengajaran sebaiknya juga memperhitungkan tingkat kesulitan mata pelajaran dan fasilitas sekolah yang tersedia.
2. Partisipasi dan efektivitas dalam tanggung jawab kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan luar kelas lainnya.
3. Sikap dan kesan yang diberikan dalam bekerja.
4. Kualifikasi akademik dan pengalaman mengajar.
5. Gaji saat ini dan waktu promosi terakhir.
6. Kualitas kepemimpinan.
7. Kreativitas termasuk kemampuan dalam mengorganisir kegiatan dan orang-orang.
8. Tanggung jawab dan beban kerja.⁴⁶

Makna mutasi yang kedua dalam ruang lingkup demosi. Demosi adalah kebalikan dari promosi. Demosi merupakan tindakan penalti dalam bentuk penurunan pangkat, atau dengan pangkat tetap tetapi sebagian tunjangan tidak diberikan. Hal ini dilakukan pimpinan kalau seseorang yang walaupun sudah mengikuti pelatihan dan pembinaan personal namun tetap

⁴⁵Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hal. 324.

⁴⁶Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah, ...*, hal. 82.

saja bekerja dengan kinerja jauh dibawah standar organisasi, atau berkelakuan tidak baik.

Menurut Mila Badriyah, yang dimaksud dengan demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Demosi sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji.⁴⁷ Diprediksi kemungkinan demosi menjadi tiga macam. yaitu demosi dari 1 ke 2. demosi dari 1 ke 3, dan demosi dari 2 ke 3. Demosi dari 1 ke 2 diistilahkan oleh sebagai suatu antipasif. Karakterisasi dari antipasif ini menjadi bahan perdebatan karena, pada Waktu kaidah itu diperkenalkan oleh Postal , Postal tidak memberikan bukti empiris.⁴⁸

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin. Sanksi yang diberikan belum masuk kategori berat yang menyebabkan terbitnya hukuman berupa pemberhentian tidak atas permintaan sendiri, atau pemberhentian dengan tidak hormat. Di antara alasan demosi antara lain adalah:

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan.
2. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.⁴⁹

Pembinaan dan pembelajaran bagi pegawai merupakan tujuan utama demosi. Apabila pimpinan menganggap masih adanya harapan bagi pegawai untuk memperbaiki diri, tindakan demosi diberikan sebagai sanksi yang mendidik agar pegawai berubah ke arah yang lebih baik. Di samping itu, tujuan dijatuhkannya demosi untuk menghindari kerugian perusahaan yang lebih besar karena telah keliru menempatkan pegawai bermasalah dalam jabatannya saat itu.

Indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur demosi, yaitu:

1. Ketidakmampuan pegawai dalam mengemban tugas dan tanggung jawab tertentu sebagaimana yang diamanatkan oleh perusahaan.
2. Kinerja dan produktifitas kerja yang dihasilkannya selama periode tertentu tidak memenuhi kewajiban perusahaan.
3. Rasionalisasi jumlah Pegawai karena adanya efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan.
4. Tingkat kehadiran yang buruk.
5. Berbagai permasalahan yang tengah dihadapi oleh pegawai.⁵⁰

⁴⁷Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 218.

⁴⁸ Bambang kaswanti purwo (ed), *Kajian Serba Linguistik: Untuk Anton Moeliono, Pereksa Bahasa*, Jakarta: BPK gunung mulia, 2000, hal. 469.

⁴⁹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara*, 1997, hal. 173.

Terdapat beberapa faktor yang menentukan dibutuhkannya suatu demosi dalam organisasi, antara lain:

1. Kondisi bisnis yang memaksa organisasi untuk mengurangi jumlah tenaga kerjanya.
2. Keinginan karyawan untuk kembali ke pekerjaan lama setelah mendapatkan promosi dikarenakan mereka merasa tidak cocok dengan pekerjaan barunya.
3. Terkadang ada ketidak sesuain antara kemampuan dan ketertarikan karyawan dengan persyaratan dari pekerjaan yang baru.
4. Dikarenakan adanya individu yang telah melakukan pelanggaran disiplin organisasi.
5. Transfer atau rotasi pekerjaan.
6. Rotasi pekerjaan merupakan suatu pemindahan bidang pekerjaan karyawan kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.⁵¹

Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

Rotasi atau transfer adalah perpindahan pekerjaan seseorang yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas, dan tanggung jawab yang baru adalah sama seperti sebelumnya. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan.⁵²

Dengan demikian mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang bertujuan agar pekerja atau karyawan, memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi yang maksimal kepada organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa mutasi adalah suatu kegiatan dari suatu organisasi dalam melaksanakan prinsip *The Right Man On the Right Place*, agar pegawai yang bersangkutan mendapat kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi sebesar-besarnya. Mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

⁵⁰Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 196.

⁵¹Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah, ...*, hal. 83.

⁵²Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 217.

Berdasarkan uraian tersebut mutasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai atau karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja.

B. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Bagi perusahaan, organisasi, atau sekolah, ada tiga sumber daya strategis yang harus dimiliki agar menjadi perusahaan bonafit, menjadi organisasi unggul, atau sekolah favorit. Tiga sumber daya tersebut adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis atau taktis.⁵³

Dari ketiga sumber daya yang sangat penting tersebut, seluruh pimpinan perusahaan, pimpinan organisasi, atau pimpinan satuan pendidikan mengakui bahwa yang paling sulit diperoleh dan dikelola adalah sumber daya manusia atau modal insani yang memiliki kualitas yang pas seperti yang diinginkan.

Peran sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi pendidikan sangat penting. Manusia merupakan sumber energi yang menggerakkan roda organisasi. Sumber daya manusia merupakan terjemahan *human resources*, namun ada pula yang menyamakan SDM dengan *man power*, bahkan sebagian lagi menyebutnya kepegawaian yang merupakan salah satu komponen kekuatan perusahaan yang memiliki akal dan perasaan.

Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).⁵⁴

Menurut Hasibuan, Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.⁵⁵

Sedangkan menurut Abdurahmat Fatoni dalam bukunya yang berjudul manajemen Sumber Daya Manusia adalah, bahwa sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata, yaitu manajemen, sumber, daya, dan

⁵³Edy Sustrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenadamedia group, 2009, hal. 5.

⁵⁴Edy Sustrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hal. 3.

⁵⁵Mamik, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Zipatama Jawara, 2016, hal. 18.

manusia, keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. Dimaksudkan dengan manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.⁵⁶

Personalia ialah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi, yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai, para wakil siswa/mahasiswa, dan para alumnus. Termasuk juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru dan pegawai atau tanpa pegawai.⁵⁷

Sumber daya manusia secara makro meliputi semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah memasuki usia angkatan kerja, maupun yang sudah mampu memperoleh pekerjaan. Sumber Daya Manusia itu secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya.

Sumber Daya Manusia dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja. Sumber daya manusia yang menjadi anggota suatu organisasi disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. Lebih spesifik, karyawan/i adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada pemberi kerja atau pengusaha atau majikan.

Sumber daya manusia menjadi modal secara ekonomi, karena memiliki beberapa komponen istimewa. Komponen manusia tersebut tidak ada pada sumber daya alam atau sumber daya informasi. Modal manusia adalah semua kemampuan yang dimiliki untuk menjadi baik. Komponen yang masing-masing memiliki peran berbeda tersebut adalah:

1. Kemampuan individu. Pengetahuan, pengalaman, keterampilan, jaringan, kemampuan untuk mencapai hasil, potensial untuk berkembang, dan apa yang mereka bawa ke dalam pekerjaan yang berasal dari kehidupan yang lain.
2. Motivasi individu. Aspirasi, dorongan dan ambisi, motivasi kerja, dan produktivitas.
3. Kepemimpinan. Kejelasan visi manajemen puncak dan kemampuan mereka untuk mengomunikasikannya dan berperilaku secara konsisten sesuai dengan visi yang mereka tetapkan.

⁵⁶Abdurrahmat Fatoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hal. 10.

⁵⁷Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998, hal. 117.

4. Iklim organisasi. Budaya perusahaan, terutama dalam kebebasan untuk berinovasi, keterbukaan, fleksibilitas, dan menghormati individu.
5. Efektivitas tim kerja. Dukungan, saling menghormati, berbagi dalam tujuan dan nilai bersama.⁵⁸

Adapun dasar dari filosofis ekonomi Islam menyatakan bahwa fungsi manusia baik dalam konteks individu maupun anggota masyarakat adalah sebagai *khalifah* Allah di muka bumi. Inilah kelebihan konsep pembangunan Islam dari konsep-konsep lainnya, dengan mendudukan peran manusia pada tempat yang tinggi dan terhormat, tetapi sangat bertanggung jawab. Manusia adalah wakil Allah di muka bumi untuk memakmurkan bumi dan bertanggung jawab kepada Allah tentang pengeolaan sumber daya yang diamanahkan kepadanya.⁵⁹

Fungsi manusia adalah menjadi pengelola bumi, baik berperan sebagai penguasa, pengusaha, ataupun pegawai biasa.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pegawai adalah orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan), 2. Yang bekerja pada kerajaan, 3. Alat perkakas, 4. Adm sekelompok orang yang bekerjasama membantu seorang direktur, ketua, dsb.⁶⁰

Pegawai, karyawan, atau pekerja sesungguhnya memiliki makna yang sama dengan sumber daya manusia sebagaimana pendapat Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto.

Istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai, atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Kata pegawai lebih banyak digunakan di lingkungan kerja perkantoran dengan aktivitas kerja yang rutin. Namun pada hakikatnya semua orang yang melakukan kerja dapat disebut pegawai.⁶¹

Pegawai Negeri Sipil, menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia “Pegawai” berarti “orang yang bekerja pada pemerintahan (perusahaan dan sebagainya)” sedangkan “Negeri” berarti Negara atau pemerintahan, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintahan atau Negara.⁶²

⁵⁸Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan, ...*, hal. 24.

⁵⁹Nurul Huda et.al., *Ekonomi Pembangunan Islam*, Jakarta: Kencana, 2015, hal. 182.

⁶⁰Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2001, hal. 842.

⁶¹Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, ...*, hal. 2.

⁶²Sri Hartini et.al., *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Sinar Grafika, 2008, hal. 32.

Dalam Undang-Undang No 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian, pasal 1 poin (a) dijelaskan bahwa: Pegawai negeri adalah setiap mereka yang telah memenuhisyarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁶³ pegawai negeri terdiri dari :

- a. Pegawai Negeri Sipil
- b. Anggota Tentara Nasional Indonesia, dan
- c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai negeri sipil sebagaimana yang dimaksud dalam penjelasan diatas terdiri dari :

- A. Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah: Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan bekerja pada Departemen, Lembaga Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga tertinggi/Tinggi Negara, dan kepaniteraan pengadilan.
- B. Pegawai Negeri Sipil Daerah. Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah pegawai negeri sipil daerah provinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan diluar instansi induknya.⁶⁴

Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil biasanya dilakukan setiap tahun dengan pelaksanaan terpusat di provinsi masing-masing wilayah ataupun dilaksanakan oleh tingkat daerah kabupaten atau kota.

Penerimaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2003 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.⁶⁵

Sejumlah lembaga pemerintah bertanggung jawab dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia. Lembaga-lembaga yang dianggap berperan diantaranya adalah Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Kemenpan), Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Sebagai sebuah kementerian negara, kemenpan bertugas membantu presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang

⁶³Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, ..., hal. 87.

⁶⁴Moekijat, *Administrasi Kepegawaian Negara*, Bandung: Mandar Maju, 1991, hal.

⁶⁵Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, ..., hal. 87.

pendayagunaan aparatur negara. Untuk melaksanakan tugas tersebut lembaga ini dibebani fungsi:

1. Perumusan kebijakan pemerintah di bidang pendayagunaan aparatur negara.
2. Pengkoordinasian dan peningkatan keterpaduan penyusunan rencana dan program, pemantauan, analisis, dan evaluasi di bidang pendayagunaan aparatur negara.
3. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada presiden.⁶⁶

Badan Kepegawaian Negara bertugas menyelenggarakan manajemen PNS yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya PNS dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan kebijakan kesejahteraan PNS, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan daerah.⁶⁷

Untuk mengatasi tumpang tindih kewenangan antara kementerian dan BKN, presiden mengeluarkan Keputusan Presiden no. 103 Tahun 2001 tentang kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Nondepartemen. Di dalam keputusan Presiden tersebut BKN bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.⁶⁸

Fungsi masing-masing lembaga tersebut saling memiliki keterkaitan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (kemenpan) bertanggung jawab dalam memberdayakan aparatur negara, lembaga ini tidak hanya menangani kepegawaian saja, tetapi juga persoalan kelembagaan pemerintah dengan segala macam aspek yang ada di dalamnya.⁶⁹

Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dikembalikan ke kantor kementerian. Dengan demikian, kebijakan yang dibuat BKN dalam hal kepegawaian harus berada di bawah koordinasi Kantor Menpan.

⁶⁶Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 13.

⁶⁷Deddy Supriady dan Dadang Solihin, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004, hal. 106.

⁶⁸Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, ..., hal. 16.

⁶⁹Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, ..., hal. 13.

Untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD). BKD adalah perangkat daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah.⁷⁰

Lembaga Administrasi Negara bertanggung jawab melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara tertentu, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan memperhatikan fungsi sebagaimana tercantum dalam Keputusan Presiden nomor 103 Tahun 2001, LAN memiliki fungsi sebagai sebuah lembaga *think-thank* melalui hasil riset dan kajian aparatur negara.⁷¹

C. Pengertian Kinerja Guru

1. Hakikat Guru

Dalam Bahasa Indonesia pengertian guru adalah manusia yang aktivitasnya memberikan pengajaran atau mendidik. Guru adalah orang yang digugu dan ditiru, digugu maknanya orang yang diikuti perkataannya ditiru perbuatannya. Guru memang seharusnya menjadi panutan bagi murid-muridnya dalam bertutur dan berperilaku. Banyak juga kita temui seorang murid yang meniru gurunya dalam berkata dan berbuat karena mereka merasa nyaman ketika mencontoh sang guru.

Secara normatif, guru adalah mereka yang bekerja di sekolah atau madrasah, mengajar, membimbing, melatih para siswa agar mereka memiliki kemampuan dan keterampilan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, juga dapat menjalani kehidupannya dengan baik.⁷²

Dalam pengertian yang lebih luas, pendidik tidak hanya dimonopoli oleh guru, karena ayah, ibu, sebagai orang tua dapat dikategorikan sebagai pendidik.

Secara umum dan dalam makna yang luas, guru adalah orang yang mengajari orang lain, atau kelompok orang, baik di lembaga pendidikan formal maupun lembaga pendidikan non formal, bahkan di lingkungan keluarga sekalipun.⁷³

Dalam Bahasa Arab guru disebut *dengan mu'allim, murabbi, mudarris, dan muaddib*. *Muallim* berasal dari kata *allama*, dan *allama* kata dasarnya *allima* yang berarti mengetahui. Istilah *muallim* yang diartikan kepada guru, menggambarkan sosok manusia yang memiliki keilmuan

⁷⁰Deddy Supriady dan Dadang Solihin, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, ..., hal. 106.

⁷¹Miftah Thoha, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, ..., hal. 18.

⁷²Chaerul Rochman dan Heri Gunawan, *Pengembangan Kompetensi kepribadian Guru Menjadi Pendidik Yang Dicintai dan Diteladani Siswa*, Bandung: Penerbit Nuansa, 2016, hal. 25.

⁷³Chaerul Rochman dan Heri Gunawan, *Pengembangan Kompetensi kepribadian Guru Menjadi Pendidik Yang Dicintai dan Diteladani Siswa*, ..., hal. 25.

sangat luas sehingga layak menjadi orang yang membuat orang lain (murid) berilmu.

Kata alim dan ulama diartikan sebagai sosok yang memiliki pengetahuan ilmu agama, dan dengan pengetahuannya tersebut menjadi manusia yang memiliki rasa takut dan ketundukan kepada Allah SWT.

Ulama adalah orang yang memiliki pengetahuan tentang kealaman dan ilmu agama, dan pengetahuan yang dimilikinya itu digunakan untuk mengantarkannya pada rasa *khasyiah* (takut atau tunduk) kepada Allah SWT.⁷⁴

Contoh kata *allama* terdapat di dalam Al Qur'an Surat Ar Rahman.

الرَّحْمٰنُ ۙ عَلَّمَ الْقُرْءَانَ ۚ خَلَقَ الْاِنْسَانَ ۙ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۙ

(Allah) yang maha pengasih, Yang telah mengajarkan Al Qur'an. Dia menciptakan manusia. Mengajarkannya pandai berbicara. QS Ar Rahman/55 : 1-4.

Allama al-quran', menunjukkan bahwa pendidik yang baik harus melakukan *transfer of knowledge* yang diwujudkan dengan mengajarkan Al-quran. Al-quran dalam konteks ayat ini sebagai "kompas", "pedoman", "petunjuk" yang dapat membawa dan menyelamatkan manusia dari kegelapan menuju terang. Jelaslah, pendidik dituntut dapat mengajarkan seluruh pengetahuan (pure ilmu) yang dimilikinya. Allah sebagai sumber pengetahuan tidak membedakan antara ilmu umum dan agama, *Sains* dan *religion*.

Selanjutnya klausa *khalaqa al-insan* menggambarkan bahwa Allah menghargai nilai kemanusiaan manusia yang memiliki kapasitas dan kapabilitas sehingga dianugerahkan sebagai khalifah. Pendidik yang profesional senantiasa menghargai kualitas luhur kemanusiaan. Term al-ihsan dalam ayat tersebut menunjuk manusia yang memiliki potensi mencapai tingkat kemanusiaan tinggi dengan memberdayakan kemampuan nalarnya (*al-aql*). Pendidik profesional bertugas memberi bantuan mengembangkan potensi fisik dan psikis peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mampu memenuhi tugas sebagai hamba dan *khalifah* Allah. Ayat ini secara implisit menjelaskan tujuan utama pendidikan untuk mencetak manusia sempurna, insan *kamil*, yang indikatornya berilmu dan berakhlak yang dalam bahasa lain disebutkan seorang intelek yang berkepribadian,

Menarik untuk dicermati dalam klausa berikutnya, *allama al-bayan*. Term *al-bayan* sebagian penafsir sebagai kemampuan berbicara. Ketika al-quran menganggap kemampuan berbicara sebagai aspek yang membedakan manusia dari makhluk lainnya, Al-quran telah menekankan penilaian bahwa kecakapan berbicara bukan dasar kemanusiaan, melainkan kemampuan berpikir. Ucapan manusia memang memiliki nilai untuk menjelaskan dan aktivitas mendengarkannya bernilai untuk memahami dan menerima sesuatu, sedangkan aktivitas melihatnya bernilai untuk membedakan. Ketiga proses tersebut merupakan serangkaian cara manusia untuk berpikir, sehingga ia dapat menuangkan gagasannya dengan cara berbicara.⁷⁵

⁷⁴Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal. 104.

⁷⁵M. Karman, *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018, hal. 144-145.

Istilah *mu'alim* pada umumnya dipakai dalam membicarakan aktivitas yang lebih terfokus pada pemberian atau pemindahan ilmu pengetahuan (*transfer knowledge*); dari seseorang pengajar kepada yang diajarkannya.⁷⁶ kata *mu'alim* juga mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk mampu menjelaskan hakikat ilmu pengetahuan yang diajarkannya, serta menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya dan berusaha membangkitkan siswa untuk mengamalkannya.⁷⁷ Pendapat yang hampir sama tentang istilah *mu'alim* menjelaskan bahwa *mu'alim* membicarakan aktivitas yang lebih terfokus pada pemberian atau pemindahan ilmu pengetahuan, dari seseorang pengajar kepada yang diajarkannya, dari orang yang tahu kepada orang yang tidak tahu.⁷⁸

Kata *Murabbi*, yang sering diartikan kepada pendidik berasal dari kata *Rabbaya*. Kata dasarnya *Raba – Yarbu*, yang berarti bertambah dan bertumbuh. Berangkat dari makna kata dasarnya ini, maka ditegaskan bahwa *Rabbaya* sebagai pendidik dapat dimaknai dengan aktivitas membuat pertumbuhan, pertambahan, serta penyuburan.

Kata atau istilah *murabbi* sering dijumpai dalam kalimat yang orientasinya lebih mengarah kepada pemeliharaan, baik pemeliharaan jasmani maupun rohani. Pemeliharaan seperti ini terlihat dalam proses orangtua membesarkan anaknya. Mereka tentu berusaha memberikan pelayanan secara penuh agar anaknya tumbuh dengan fisik yang sehat dan kepribadian serta akhlak terpuji.⁷⁹

Yang dimaksud dengan *murabbi* adalah orang yang mengembangkan sesuatu setahap demi setahap dan terus menerus secara berkesinambungan sehingga mencapai tingkat kesempurnaan. Kata *murabbi*, sering dijumpai dalam kalimat yang orientasinya lebih mengarah kepada pemeliharaan, baik bersifat jasmani maupun rohani. *Murabbi* berusaha memberikan pelayanan secara penuh supaya anak didik tumbuh dengan fisik yang sehat dan kepribadian serta ahlak mulia.

Murabbi adalah seseorang yang berusaha menumbuhkan, membina, membimbing, mengarahkan segenap potensi yang terdapat dalam diri manusia. Seorang guru dalam fungsinya sebagai *al murabbi* adalah orang yang membina aspek jasmani manusia, yakni aspek fisik dan non fisik

⁷⁶Syafruddin Nurdin dan Adriantoni, *Profesi Keguruan*, Depok: Rajagrafindo Persada, 2019, hal. 134.

⁷⁷Shilphy Afiatresna Octavia, *Sikap dan Kinerja Guru Profesional*, Jakarta: Deepublish, 2019, hal. 3.

⁷⁸Tobroni, *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam: Dari Idealisme Substantif Hingga Konsep Aktual*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018, hal. 264.

⁷⁹Tobroni, *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam: Dari Idealisme Substantif Hingga Konsep Aktual*, ..., hal. 264.

manusia, aspek jasmani dan rohaninya, sehingga ia tumbuh berkembang secara sempurna.⁸⁰

Contoh kata *Rabba* terdapat dalam Al Qur'an Surat Ali Imron ayat 79.

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ
كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّيْنَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ
الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ^{٧٩}

Tidak mungkin bagi seseorang yang telah diberi kitab oleh Allah, serta hikmah dan kenabian, kemudian dia berkata kepada manusia. Jadilah kamu penyembahku, bukan penyembah Allah. Tetapi dia berkata jadilah kamu pengabdikan Allah, karena kamu mengajarkan kitab dan karena kamu mempelajarinya.

Ar-Rabbaniy adalah orang yang mengetahui dan mengenal *Rabb* (Tuhan) dan selalu menaati-Nya. Yang dimaksud dengan *Rabbaniyyun* di sini adalah para Ulama dan *Fuqaha* yang mengamalkan ilmu mereka dan bernisbat kepada *Rabb*. Menjadi orang-orang *Rabbani* maksudnya menjadi para Ulama dan *Fuqaha* yang mengamalkan apa yang diperintahkan oleh Allah SWT dan taat kepada-Nya dengan ketaatan yang penuh. Karena ilmu yang benar adalah ilmu yang bisa mendorong kepada amal. Sesungguhnya membaca dan mempelajari kitab suci yang diturunkan oleh Allah SWT menyebabkan seseorang taat kepada-Nya dan memunculkan sifat sebagai seorang *Rabbani*.⁸¹

Imam Hasan Al-Banna dalam tulisannya juga menjelaskan tujuan dakwah *Rabbani*, yaitu para da'i seharusnya mengajak manusia agar memiliki hubungan spiritual dengan Allah SWT.

Dikatakan *Rabbaniyah* karena pusat yang menjadi poros bagi seluruh sasaran dakwah kami adalah bagaimana manusia itu bisa mengenal Tuhannya⁸²

Kata *Rabbani* artinya orang-orang yang selalu mengajarkan Al-Qur'an dan juga senantiasa mempelajarinya. Menurut para ulama, *Rabbani* bisa ditujukan kepada ulama, fuqoha, atau ahli ibadah.

Ibnu Abbas, Abu Razin, dan ulama lainnya berkata "(maksudnya) jadilah orang-orang bijak, para ulama dan orang-orang yang bersabar." Sedangkan Al Hasan dan ulama lainnya berkata, "Jadilah *fuqoha* (orang yang

⁸⁰Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an*, ..., hal. 120.

⁸¹Wahbah Az-zuhaili, *Tafsir Al Munir 2, Aqidah, Syari'ah, Manhaj*, Jakarta: Gema Insani, 2014, hal. 314.

⁸²Hasan Al Bana, *Risalah Pergerakan Ikhwanul Muslimin* Jilid 1, Solo: Era Intermedia, 2000, hal. 161.

faham tentang agama).” Hal yang sama juga diriwayatkan dari Ibnu Abbas, Said Bin Jubair, Qatadah, dan Rabi Bin Anas. Diriwayatkan pula dari Al Hasan bahwa maknanya adalah ahli ibadah dan ahli taqwa.⁸³

Kata *mudarris* yang juga diartikan kepada guru, merupakan isim *fail* dari *darrasa*, dan kata *darasa* berasal dari *darrasa* yang berarti meninggalkan bekas. Berdasarkan makna harfiah ini, dapat ditegaskan bahwa guru sebagai *mudarris* mempunyai tugas dan kewajiban membuat bekas dalam jiwa peserta didik. Bekas itu merupakan hasil pembelajaran yang berwujud perubahan perilaku, sikap dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Dalam kedudukannya sebagai *al mudarris*, maka seorang guru memiliki tugas mengajak para siswa agar menjadi orang yang memiliki tradisi ilmiah yang kuat yang ditandai oleh kegemaran dalam melakukan kajian terhadap berbagai masalah secara mendalam. Tradisi ilmiah ini pada gilirannya membawa ia menjadi seorang ilmuwan yang cendikiawan.⁸⁴

Guru disebut juga dengan kata *Al Muaddib*, kata ini merupakan *isim fail* dari kata *addaba* yang berasal dari kata *Adaba* yang berarti sopan, dan *addaba* membuat orang menjadi sopan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, adab artinya kehalusan dan kebaikan budi pekerti, kesopanan, akhlak.⁸⁵ Maka guru sebagai *muaddib* mempunyai tugas membuat anak didiknya menjadi insan yang sopan, berakhlak mulia sehingga mereka berperilaku terpuji.

Tugas utama guru selain menyampaikan ilmu pengetahuan dan melatih keterampilan, juga diwajibkan untuk melakukan bimbingan atas sikap dan perilaku peserta didik, sehingga memiliki sikap yang positif, akhlak yang mulia, dan moral yang baik. Karena itulah guru dikenal juga dengan sebutan pendidik.

Masih terdapat istilah yang berhubungan dengan guru yang tidak dijumpai di dalam Al-Qur’an tetapi mashur di masyarakat. Istilah-istilah tersebut antara lain *al-ustadz*, *al-syaikh*, dan *al-mursyid*.

Al-ustadz adalah istilah yang biasa digunakan di Mesir untuk seorang dosen yang bergelar doktor. Dosen-dosen yang mengajar di Universitas Al-Azhar, Kairo misalnya disebut sebagai *ustadz*. Selanjutnya *Al-Syaikh* adalah istilah yang digunakan bagi seorang pemimpin perguruan tinggi atau yang biasa disebut dengan rektor. Istilah *syaiikh* juga digunakan bagi seorang mahaguru dalam bidang tasawuf seperti *syaiikh Abdul Kadir Jaelani*. *Syaikh Burhanuddin al Jarnuzi*, dan sebagainya. Adapun *al-mursyid* adalah istilah

⁸³Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 2, Penerjemah: Abdul Ghoffar, Jakarta: Pustaka Imam Syafi’i, 2008, hal. 80.

⁸⁴Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur’an*, ..., hal. 126.

⁸⁵Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2011, hal. 6.

yang digunakan bagi seorang guru dalam bidang tasawuf yang tingkatannya berada di bawah *al-syaikh*.⁸⁶

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁸⁷

Pendidik merupakan orang dewasa secara jasmani dan rohani, memiliki kompetensi untuk mendewasakan peserta didik ke arah kesempurnaan dengan menggunakan cara-cara dan pendekatan kependidikan. Pendidik adalah orang yang memiliki kepribadian yang luhur sehingga ia berhak mendidik orang lain agar memiliki kedewasaan berpikir. Pendidik memiliki sifat dan karakter mulia sehingga pantas untuk dijadikan contoh bagi murid-muridnya.⁸⁸

Guru adalah sebuah profesi yang memerlukan keahlian, memiliki standar kualitas, dan ditunjang dengan pendidikan formal. Apabila syarat-syarat tersebut dipenuhi, maka dalam melaksanakan tugas mendidiknya seorang guru yang baik akan menjunjung nilai-nilai profesionalisme. Ia akan membuat perencanaan pengajaran sebelum masuk kelas, berusaha mengajar dengan pendekatan dan metode yang pas, dan melakukan evaluasi setelah proses Kegiatan belajar mengajar. Bahkan lebih dari itu, ia akan menjaga sikap dan perilakunya untuk menjadi model bagi anak didiknya.

Sosok guru yang diharapkan dalam dunia pendidikan, adalah seorang guru yang berpenampilan sebagai berikut:

- a. Dari sudut pandang siswa dapat menjadi sumber motivasi belajar yang menyenangkan.
- b. Dari sudut pandang orangtua siswa dapat menjadi mitra pendidik bagi anak-anak mereka yang dititipkan untuk dididik.
- c. Dari sudut pandang masyarakat adalah wakil masyarakat di lembaga pendidikan dan wakil lembaga pendidikan di masyarakat.
- d. Dari sudut pandang budaya merupakan subjek yang berperan dalam pelestarian nilai-nilai budaya, dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- e. Dari sudut pandang guru mendapat pengakuan atas keberadaan dirinya sebagai pribadi, insan pendidik dan diberikan peluang untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya secara profesional.⁸⁹

⁸⁶Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an, ...*, hal. 124.

⁸⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bab XI, Jakarta: Depdiknas, 2003, hal. 27.

⁸⁸Ramayulis, *Dasar-dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015, hal. 137.

⁸⁹Tatang, *Supervisi Pendidikan, ...*, hal. 222.

Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁹⁰ Dengan demikian, keseluruhan kriteria-kriteria di atas terhimpun dalam satu pengertian, yaitu guru, hanya saja penggunaan dalam istilahnya yang berbeda karena pada dasarnya semuanya mengacu kepada seseorang yang memberikan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman kepada orang lain.

Pendidik merupakan orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan bimbingan dan arahan kepada anak didik dalam perkembangannya, baik jasmani maupun rohani, supaya mereka mampu melaksanakan tugasnya sebagai khalifah Allah SWT di muka bumi ini.⁹¹

Karakteristik profesional menjelaskan bahwa sumber daya manusia dalam pendidikan haruslah merupakan sebuah komponen yang di dalamnya terdapat tanggung jawab dan tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh individu yang memiliki keahlian khusus, dan keahlian yang dimiliki tersebut selain melalui pendidikan resmi, diharapkan juga sudah mendapatkan pengakuan.

Pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan yang harus senantiasa ditingkatkan kualitasnya berkaitan dengan beberapa hal, di antaranya adalah: pelatihan khusus yang diperoleh lewat pendidikan formal, pengakuan publik terhadap otonomi komunitas praktisi untuk mengatur standar pelaksanaan profesi itu, dan komitmen untuk memberikan pelayanan kepada publik yang lebih penting dari kesejahteraan ekonomi praktisi.⁹²

Profesional merupakan sebuah ukuran terhadap kualitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk menilai kualitas profesional seorang guru, maka kita dapat mengamati dari ciri-ciri sebagai berikut:

1. Ahli di bidang teori dan praktik keguruan.
2. Senang memasuki organisasi-organisasi profesi keguruan.
3. Memiliki latar belakang pendidikan keguruan yang memadai.
4. Melaksanakan kode etik guru.
5. Memiliki rasa pengabdian kepada masyarakat.
6. Bekerja atas panggilan hati nurani.⁹³

⁹⁰Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi, 2005, hal. 2.

⁹¹Syafruddin Nurdin dan Adriantoni, *Profesi Keguruan*, Depok: Rajagrafindo Persada, 2019, hal. 135.

⁹²Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016, hal. 10.

⁹³“Guru dan problematika Profesionalitas,” dalam *Pundi Majalah Pegiat Pendidikan Indonesia*, Vol.1 No.3 Tahun 2018, hal. 8.

Menurut Abdul Majid dalam buku *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, untuk menjadi guru yang profesional, maka ada lima kompetensi yang harus dikuasai, yaitu:

Pertama, guru mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah pada kepentingan siswanya.

Kedua, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat di pisahkan.

Ketiga, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai dari cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.

Keempat, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.

Kelima, guru seyogianya merupakan bagian dan masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau di Indonesia, PGRI dan organisasi profesi lainnya.⁹⁴

Guru yang profesional diharapkan mampu mentransformasikan tradisi ke arah budaya yang dinamis yang dapat memenuhi tuntutan penguasaan ilmu pengetahuan, produktivitas yang tinggi, dan kualitas karya yang dapat bersaing. Guru profesional harus berfungsi menjadi dinamisor yang dapat mengantarkan potensi-potensi peserta didik ke arah kreativitas. Kualifikasi profesional kependidikan guru dijelaskan sebagai berikut:

1. Kapabilitas Personal (*person capability*) yaitu, guru harus memiliki pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan yang mumpuni serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien.
2. Guru sebagai inovator yang berarti, memiliki komitmen tinggi dalam menjalankan tugasnya serta mampu melakukan perubahan-perubahan mendasar dalam kegiatan pembelajaran seiring dengan perubahan lingkungan dan teknologi.
3. Guru sebagai developer, yang berarti ia harus memiliki visi keguruan yang mantap dan luas perspektifnya. Guru harus visi ke depan dalam menjalankan tugasnya dan tidak terkungkung dengan aktivitas rutin dan monoton.

⁹⁴Abdul Majid, *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012, hal. 7.

4. Guru sebagai individu yang memiliki integritas tinggi yang tidak terkalahkan dengan dasyatnya arus perubahan yang sering menjerumuskan ke arah negatif dan menyesatkan.⁹⁵

2. Pengertian Kinerja

Membandingkan berbagai pekerjaan dengan sistematika baku pekerjaan harus senantiasa dilakukan, karena menjadi penilaian apakah sebuah pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur ataukah belum. Demikian pula kedudukan sebuah pekerjaan jika dibandingkan pekerjaan yang lainnya harus selalu dinilai. Hasil dari penilaian prosedur dan rasio pekerjaan inilah yang disebut kinerja.

Mendefinisikan makna kinerja secara komprehensif memang agak sulit, karena banyak pakar melihat dari berbagai sisi, dan mungkin pengalaman yang berbeda. Secara substansi akan kita dapati berbagai persamaan makna karena mengartikan kinerja dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, produktivitas kerja, atau pencapaian tujuan. Namun dari semua kata di atas, proses maupun pengertian dasarnya tercakup dalam pengertian kinerja.

Berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*, yang memiliki arti: 1. Pertunjukan, 2. Perbuatan, 3. Dayaguna, prestasi, hasil, 4. pelaksanaan, penyelenggaraan, 5. Pergelaran. *Performance* diambil dari kata *to perform* yang memiliki beberapa arti : 1. Melakukan, menyelenggarakan, 2. Memainkan.⁹⁶

Kinerja berbicara tentang proses pelaksanaan suatu pekerjaan dengan target yang sudah jelas. Sebagaimana pendapat Syarif Hidayat dan Asroi. Kinerja adalah tindakan yang dilakukan seseorang dalam pencapaian suatu hasil.⁹⁷

Selain berbicara tentang pelaksanaan pekerjaan, kinerja juga berbicara tentang kemampuan melakukan aktifitas kerja, sebagai mana pengertian yang disampaikan oleh Lijan Poltak Sinambela. Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.⁹⁸

⁹⁵Syarif Hidayat, *Profesi Kependidikan; Teori dan Praktik di Era Otonomi*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2012, hal. 79-80.

⁹⁶John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesia Dictionary*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005, hal. 425.

⁹⁷Syarif Hidayat dan Asroi, *Manajemen Pendidikan: Substansi dan Implementasi Dalam Praktik Pendidikan di Indonesia*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2013, hal. 127.

⁹⁸Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017, hal. 480.

Pelaksanaan kegiatan dan pencapaian individu pada sasaran-sasaran tertentu dapat digolongkan juga sebagai kinerja. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil pelaksanaan kerja.⁹⁹

Setiap individu yang diberi tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang, kelompok orang, organisasi, atau perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil akhir atau prestasi yang dicapai organisasi atau perusahaan selama periode tertentu.¹⁰⁰

Tingkat keberhasilan seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sebagai kinerja disampaikan oleh Doni Juni Priansa. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.¹⁰¹

Substansi yang sama dengan kinerja tapi diberi nama yang berbeda, antara lain didefinisikan dengan nama prestasi kerja. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam pelaksanaan aktivitas kerja.¹⁰² Pendapat sejenis menjelaskan bahwa prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang dilakukannya.¹⁰³

Kemampuan menghasilkan sesuatu atau mengeluarkan produk yang memberikan keuntungan dapat digolongkan juga sebagai kinerja, apalagi produk tersebut dapat dirasakan manfaatnya secara teratur dan terus menerus.

Kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan, dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik atau non fisik yang sesuai

⁹⁹Zaenal Mukarom dan Muhibudin Wijaya Laksana, *Membangun Kinerja Pelayanan Publik Menuju Clean Government dan Good Governonce*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2016, hal. 51.

¹⁰⁰Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiano, *Manajemen Perubahan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2016, hal. 229.

¹⁰¹Doni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2017, hal. 48.

¹⁰²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Predana Media Grup, 2012, hal. 151.

¹⁰³Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2015, hal. 136.

dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi.¹⁰⁴

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur kerja yang sudah disepakati antara pihak-pihak yang terkait, dilaksanakan secara efektif dan mencapai hasil yang sudah ditergetkan dalam masa kerja tertentu.

3.. Konsep Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan seperangkat perilaku yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian pelayanan kegiatan dan tujuan pendidikan, artinya kinerja positif akan berkontribusi pada semakin tercapainya tujuan organisasi, dan makin negatif kinerja, maka akan berpengaruh terhadap semakin sulit pencapaian tujuan. Perilaku guru tersebut terlihat dan dapat diamati.

Kinerja guru mengacu kepada kemampuan menjalankan tugas-tugas pelayanan pendidikan secara mandiri. Kemampuan yang dimaksud berbentuk perbuatan nampak, dapat diamati, dan dapat diukur sehingga satu sama lainnya memiliki ciri dan perbuatan nyata.¹⁰⁵

Kinerja guru adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesinya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja guru merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan, agar hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Kinerja guru berkaitan dengan efektifitas pembelajaran yang mencakup berbagai asset, baik yang berkaitan dengan input, Proses, maupun outputnya.¹⁰⁶ Pendapat lain menegaskan bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensi yang ditunjukkan seorang guru dalam proses mencapai tujuan.

Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.¹⁰⁷

¹⁰⁴Ahmad Susanto, *Konsep Strategi dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Predana Media Grup, 2016, hal. 69.

¹⁰⁵Syarif Hidayat dan Asroi, *Manajemen Pendidikan, Substansi dan Implementasi Dalam Praktik Pendidikan di Indonesia, ...*, hal. 137.

¹⁰⁶HF Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 102.

¹⁰⁷Ondi Saondi dan Aris Suherman, *EtikaProfesi Keguruan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2012, hal. 21.

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah ungkapan kemajuan dalam proses transformasi pengetahuan, pembentukan sikap dan, dorongan motivasi kepada peserta didik dalam prosedur interaksi pendidikan berdasarkan standar yang telah ditentukan.

Jika berbicara tentang produktivitas guru, berarti kita membahas tentang tiga kriteria utama dalam mengevaluasi kinerja guru, yaitu hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap.

Output dari produktivitas guru meliputi beberapa poin penting, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan jadwal, penghematan, pengawasan, dan hubungan antar pribadi. Hasil dari pekerjaan individu tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses dan hasil pelaksanaan kegiatan mencapai target atau sasaran, mendekati kesempurnaan, atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah kegiatan yang diselesaikan..
3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan disesuaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan tersebut.
4. *Cost Effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan Daya organisasi, (Manusia, keuangan, teknologi, dan materi) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari unit penggunaan sumber.
5. *Need for Supervision*, Merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, Yaitu tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.¹⁰⁸

Berkaitan dengan produktivitas guru yang juga perlu dinilai adalah kemampuan mengenali masalah dalam dunia pendidikan atau masalah dalam kegiatan belajar mengajar dan mencari penyelesaian dari masalah-masalah tersebut. Apresiasi perlu juga diberikan kepada guru yang mampu mengikuti intruksi kedinasan atau perintah atasan yang mengarah pada penyelesaian tugas, kehadiran guru di sekolah sesuai jadwal yang telah ditentukan, dan perilaku guru ketika berinteraksi dengan pimpinan, rekan kerja, peserta didik, orang tua siswa dan masyarakat penting juga untuk menjadi bahan evaluasi.

Walaupun memiliki persamaan dengan komponen produktivitas di atas, ada faktor-faktor lain yang melengkapi prestasi kerja yang dinilai.

¹⁰⁸Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, ..., hal. 179.

Faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai antara lain :

1. Kuantitas kerja, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang diharapkan oleh organisasi.
2. Kualitas Kerja, mutu hasil pekerjaan yang diperoleh sesuai dengan standar yang diminta oleh pemesan termasuk ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan, kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan, dan kerjasama.
4. Inisiatif, Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggungjawab untuk menyelesaikan.
5. Kerajinan, Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan yang bersifat rutin.
6. Sikap, Perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, atau teman kerja.
7. Kehadiran, Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu / jam kerja yang telah ditentukan.¹⁰⁹

Sikap dan perilaku guru yang ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah adalah bagian dari kinerja. Bukan hanya pada saat mengajar, tapi juga pada saat beraktifitas di luar kelas. Beberapa contoh kinerja yang ditunjukkan dengan sikap dan perilaku antara lain,

Pegawai membuat saran-saran perbaikan, dengan sukarela mengambil tugas tambahan yang membuat kelompok kerja, dan bentuk-bentuk kerjasama lainnya. Kriteria yang tergolong sikap yang harus dinilai adalah kriteria seperti tindak-tanduk yang baik, menunjukkan kepercayaan diri, bisa diandalkan kaya pengalaman yang berkaitan dengan hasil kerja yang positif.

Beberapa kriteria yang menjadi poin penting kinerja guru berbicara tentang sifat dan karakter sumber daya manusianya. Perbuatan atau perilaku dalam proses bekerja dan hasil dari pekerjaan yang dilakukan . Bahkan kriteria-kriteria kinerja guru yang sama dengan kinerja seorang karyawan dapat dijelaskan lebih rinci, sebagaimana dinyatakan Doni Junni Priasa.

Kriteria-kriteria kinerja guru :

1. Sifat
Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada cara kerja seseorang, bukan pada yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

¹⁰⁹Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hal. 173.

2. Perilaku

Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal pegawai. Sebagai contoh, apakah pegawainya ramah atau menyenangkan.

3. Hasil

Kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.¹¹⁰

4. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian adalah proses, cara, perbuatan menilai, pemberian nilai (biji, kadar, mutu).¹¹¹ Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisi dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan, dengan demikian, dalam setiap kegiatan penilaian, ujungnya adalah pengambilan keputusan. Penilaian kinerja guru tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan guru merupakan sebuah proses pengolahan input menjadi output tertentu. Penilaian kinerja guru berkaitan dengan efektivitas pembelajaran yang mencakup berbagai aspek, baik yang berkaitan dengan input, proses, maupun outputnya.¹¹²

a. Penilaian input, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian input difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen ketua program keahlian terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepada sekolah.

b. Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada penilaian proses difokuskan kepada perilaku ketua program keahlian dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya, yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi.

c. Penilaian output, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Orientasi pada

¹¹⁰Doni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, hal. 49.

¹¹¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, ..., hal. 783.

¹¹²Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 102.

output dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf sekolah lain yang dipimpinnya.

Kinerja guru penting juga untuk diukur, sehingga apapun yang dilakukan oleh guru, mulai dari persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan belajar mengajar tertata dengan baik. Dengan pengukuran dari banyak sisi, akan terlihat hasil yang real. Beberapa metode pengukuran kinerja yang dapat dilakukan antara lain:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung, yaitu mekanisme mengkaitkan tujuan individu pegawai dengan tujuan lembaga. Penggunaan metode ini biasa dilakukan secara informal dalam kegiatan rutin sehari-hari atau secara formal yang dijadwalkan setiap setahun sekali.
2. Penilaian oleh diri sendiri, yaitu dilakukan oleh individu yang tidak berada posisi staf melainkan pimpinan yang didorong untuk melakukan penilaian atas kondisi kerja dirinya dan bagaimana cara meningkatkan kinerjanya itu.
3. Penilaian oleh bawahan, yaitu penilaian yang dilakukan secara berjenjang, penilaian ini dilakukan oleh bawahan terhadap atasan langsungnya hingga sampai pada jenjang yang paling tinggi.
4. Penilaian kinerja oleh teman sejawat, yaitu penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja setingkat yang tidak mengenal atasan bawahan. Metode ini dilakukan antarpegawai dalam satu tugas pokok dan fungsinya yang sama.
5. Penilaian secara tim, yaitu penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan tim dalam bekerjasama, keterbukaan, dan membangun pola kerja yang konstruktif.
6. Penilaian umpan balik 360 derajat, penilaian mutakhir yang berfokus pada pengembangan *skill* dan kompetensi, dilakukan oleh atasan langsung, teman sejawat atau pelanggan. Umpan balik ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sehingga memungkinkan adanya perbandingan antara hasil penilaian diri sendiri dan penilaian oleh pihak lain.¹¹³

Untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja guru dapat diketahui dari hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Penilaian merupakan usaha untuk membandingkan antara hasil nyatanya dicapai dan seharusnya dicapai dengan pedoman yang telah ditetapkan.¹¹⁴

¹¹³Syarif Hidayat dan Asroi, *Manajemen Pendidikan, Substansi dan Implementasi Dalam Praktik Pendidikan di Indonesia, ...*, hal. 134.

¹¹⁴Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru; Konsep, Strategi, dan Implementasi, ...*, hal. 52.

Beberapa unsur yang menjadi karakteristik atau kriteria dalam penilaian prestasi kerja, antara lain:

- a. Pengetahuan tentang pekerjaan. Pengetahuan merupakan rangkaian informasi yang dimiliki seseorang sehingga ia mampu mengerjakan sesuatu dengan dibekali oleh informasi tersebut. Suatu prestasi kerja guru dapat diidentifikasi dari pengetahuan yang dimiliki dan dikuasai guru, baik secara teoritis maupun secara teknis. Guru yang mengetahui dan menguasai pengetahuan dasar tentang kompetensi dari profesi yang sedang dijalankannya akan menunjukkan kriteria yang maksimal, di mana ia dapat menjalankan segala aktivitasnya dengan menerapkan pengetahuan atau intelektual, sikap dan keterampilan yang dimilikinya.
- b. Kualitas pekerjaan. Kegiatan yang telah dilakukan oleh guru telah memenuhi persyaratan, spesifikasi, dan harapan yang telah ditetapkan. Kualitas kerja guru dapat dilihat dari adanya kemampuan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, tercapainya tujuan secara efektif dan efisien serta kecakapan dalam menjalankan pekerjaannya.
- c. Kerja sama. Kerjasama merupakan kesediaan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan yang lain, baik secara vertikal dengan atasannya maupun secara horizontal dengan sesama rekan kerjanya.
- d. Tanggung jawab. Merupakan kesanggupan guru dalam menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepadanya dengan tepat waktu dan berani menanggung resiko atas tindakan yang telah dilakukannya.
- e. Inisiatif. Kemampuan guru untuk melahirkan buah pikiran yang kreatif dan orisinal dalam melaksanakan tugasnya, yakni guru yang senantiasa aktif memberikan alternatif solusi, yakni guru yang berinisiatif untuk mencoba sesuatu yang baru, dan guru yang mampu berinovasi.
- f. Kuantitas kerja. Banyaknya jumlah yang harus diselesaikan atau dikerjakan guru sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan dapat menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam satu waktu dengan baik.
- g. Keterandalan karyawan. Guru harus memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat dan memuaskan serta dapat dipercaya dalam melaksanakan tugasnya dengan teliti dan efektif.¹¹⁵

C. Urgensi Redistribusi Guru

1. Teori Psikoanalisis

Psikologi kepribadian merupakan bidang ilmu psikologi yang mempelajari mengenai upaya sistematis dalam mengungkapkan serta menjelaskan pola-pola teratur di dalam perasaan, pikiran, serta perilaku manusia. Tujuannya adalah untuk memahami konsep sederhana mengenai karakteristik manusia dan alasan perilakunya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Psikoanalisis diartikan sebagai cara untuk mendapatkan secara terperinci pengalaman emosional

¹¹⁵Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru; Konsep, Strategi, dan Implementasi*, ..., hal. 53.

yang dapat menjadi sumber atau sebab gangguan jiwa dan represinya.¹¹⁶ Psikoanalisis dapat diartikan juga sebagai analisa jiwa.

Teori psikoanalisis klasik pertamakalinya ditemukan oleh Sigmund Freud, teori psikoanalisis merupakan teori yang meninjau tentang manusia yang menganggap bahwa ketidaksadaran menjadi peran penting untuk memahami perilaku dan kepribadian manusia.

Tingkah laku manusia digerakkan oleh dorongan-dorongan (tenaga dalam) yang bersifat instingtif dan diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan insting biologisnya. Tingkahnya dikontrol oleh kekuatan psikologis yang sejak semula telah ada pada manusia.¹¹⁷ Dapat juga dikatakan bahwa psikoanalisis menghadirkan manusia sebagai bentukan dari naluri-naluri.¹¹⁸

Freud mengartikan psikoanalisis dalam tiga arti, antara lain:

- a. Psikoanalisis digunakan untuk menunjukkan sebuah metode penelitian terhadap proses psikis, misalnya saja seperti mimpi. Hal ini tak pernah dijangkau oleh penelitian ilmiah sebelumnya.
- b. Psikoanalisis dapat ditunjukkan sebagai salah satu teknik yang digunakan untuk mengobati gangguan-gangguan psikis yang dialami oleh klien neoritis.
- c. Psikoanalisis digunakan untuk menunjukkan seluruh pengetahuan mengenai psikologi, baik yang didapatkan melalui metode atau teknik.

Teori psikoanalisis menjadi salah satu teori psikologi kepribadian yang komprehensif. Teori ini menjelaskan bahwa struktur kepribadian seseorang meliputi tiga komponen, yaitu Id, Ego, dan Superego. Fungsi Id adalah mendorong seseorang untuk memuaskan kebutuhannya setiap waktu sepanjang hidup.

Lapisan jiwa yang disebut *the Id* (Bahasa Inggris) atau *das Es* (Bahasa Jerman) merupakan lapisan terbesar penyusun kepribadian manusia. Freud menyebutnya lapisan jiwa *the Id* dengan sebutan *system der unbewussten*. Lapisan tidak sadar dari jiwa manusia berasal dari keturunan (biologis) dan sudah ada semenjak manusia dilahirkan ke dunia.¹¹⁹

Id lalu harus menghadapi lingkungan yang berada di luar dirinya. Agar berhasil menyalurkan instingnya maka tumbuhlah ego. Ego adalah sistem kepribadian yang bertindak sebagai pengarah individu kepada dunia objek dari kenyataan, dan menjalankan fungsinya berdasarkan prinsip kenyataan.¹²⁰

¹¹⁶Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, ..., hal. 901.

¹¹⁷Ramayulis, *Dasar-dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015, hal. 1.

¹¹⁸Koswara, *Teori-teori Kepribadian*, Bandung: PT Eresco, 1991, hal. 109.

¹¹⁹Purwa Atmaja Prawira, *Psikologi kepribadian Dengan Perspektif Baru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013, hal. 202.

¹²⁰Koswara, *Teori-teori Kepribadian*, ..., hal. 33.

Ego menjadi jembatan antara Id dan lingkungan, agar dalam menyalurkan instingnya tetap menggunakan prinsip realitas. Pada perkembangan selanjutnya, tingkah laku seseorang dijalankan juga oleh superego, untuk mengawasi dan mengontrol agar tingkah laku seseorang sesuai dengan aturan. Baik berupa perintah, larangan, moral, atau adat.

Superego adalah sistem kepribadian yang berisikan nilai-nilai dan aturan-aturan yang sifatnya evaluatif (menyangkut baik-buruk). Superego, terbentuk melalui internalisasi nilai-nilai atau aturan-aturan oleh individu dari sejumlah figur yang berperan, berpengaruh, atau berarti bagi individu-individu tersebut.¹²¹

Sigmund Freud berasumsi bahwa energi penggerak awal perilaku manusia berasal dari dalam diri manusia yang terletak jauh di alam bawah sadar. Itulah sebabnya, mengapa begitu banyak penyakit fisik yang disebabkan oleh tertekannya psikologis seseorang. Tekanan psikologis itu ditekan ke dalam alam bawah sadar seseorang.

Paham psikoanalisis mengungkapkan bahwa alam sadar hanya bagian dari bongkahan gunung es yang muncul di permukaan air, sedangkan di bagian bawah dikuasai oleh alam bawah sadar yang besar.¹²²

2. Teori Behaviorisme

Behaviorisme yang merupakan aliran pemikiran, diambil dari Bahasa Inggris *behavior*, yang berarti: 1. Kelakuan, 2. Tindak-tanduk, 3. Jalan.¹²³

Makna behavior, adalah tingkah laku yang dilakukan, baik oleh organisme, sistem, atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungan mereka yang meliputi sistem lain atau organisme sekitar.

Behaviorisme artinya serba tingkah laku. Psikologi behaviorisme adalah psikologi tingkah laku.¹²⁴

Psikologi Behaviorisme merupakan bidang ilmu di dalam psikologi yang di dalamnya mempelajari tentang perilaku manusia. Dalam psikologi behaviorisme dipahami bahwa manusia lahir ke dunia dengan membawa ciri-ciri yang dasarnya netral, tidak baik, dan tidak juga buruk. Lingkungan adalah penentu tunggal dari tingkah laku manusia, dan tingkah laku ini merupakan kemampuan yang dipelajari.

¹²¹Koswara, *Teori-teori Kepribadian*, ..., hal. 34.

¹²²Youngsun Jo, alih bahasa: Endah Nawang Novianti, *WHY? Psikologi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014, hal. 55.

¹²³John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesia Dictionary*, ..., hal. 60.

¹²⁴Purwa Atmaja Prawira, *Psikologi Pendidikan Dengan Perspektif Baru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, hal. 60.

Behaviorisme atau aliran perilaku atau juga disebut perspektif belajar adalah filosofi dalam psikologi yang berdasar pada proposisi bahwa semua yang dilakukan organisme, termasuk tindakan, pikiran, atau perasaan, dapat dan harus dianggap sebagai perilaku.

Lingkungan adalah sangat penting dibandingkan dengan faktor-faktor keturunan dalam menentukan tingkah laku. Pengkondisian merupakan kunci untuk memahami tingkah laku. Masalah psikologi merupakan masalah kegiatan atau aktivitas manusia (dan hewan) yang dapat diobservasi dan dapat diukur secara akurat.¹²⁵

Teori belajar tingkah laku (behavioristik) ditemukan oleh beberapa ilmuwan, yaitu: Ivan Pavlov, Watson, dan Skinner. Berikut teori yang mereka kembangkan.

Menurut Skinner, salah seorang pelopor paham behavioristik, manusia adalah binatang yang memiliki moral karena pengaruh lingkungan dan hasil belajar. Oleh karena itu perkembangan kepribadian sangat tergantung pada proses pendidikan. Hanya dengan pendidikan pula kemampuan manusia dapat diarahkan pada sesuatu yang lebih baik. Menurut Skinner pula, individu diartikan sebagai organisme yang memperoleh perbendaharaan tingkah lakunya melalui belajar.¹²⁶

Belajar tidak hanya mengumpulkan dan menghafal sebanyak mungkin informasi. Tetapi belajar juga dari mengamati, meniru bereksperimen, melihat, mendengar, dan membaca. Belajar sebagai suatu proses perubahan sebagai reaksi terhadap lingkungan.

Teori belajar behavioristik merupakan teori belajar yang lebih mengutamakan perubahan pada tingkah laku siswa sebagai akibat adanya stimulus dan respon. Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami siswa dalam hal kemampuannya yang bertujuan merubah tingkah laku dengan cara interaksi antara stimulus dan respon.

Ivan Pavlov mengadakan percobaan pada anjing. Anjing akan mengeluarkan air liur jika melihat atau mencium bau makanan, kemudian diberikan stimulus hingga anjing mengeluarkan air liur jika membunyikan bel. Pavlov membunyikan bel sebelum anjing diberi makanan. Begitu seterusnya hingga begitu anjing mendengar bel, otomatis air liur anjing akan keluar walau belum melihat makanan. Jadi, tingkah laku dapat dibentuk melalui belajar dengan upaya untuk mengkondisikan suatu perilaku atau respon terhadap sesuatu.

¹²⁵Purwa Atmaja Prawira, *Psikologi Pendidikan Dengan Perspektif Baru*,.... hal. 60.

¹²⁶Koswara, *Teori-teori Kepribadian*, ...hal. 77.

Pavlov mengajari anjing untuk bereaksi berliur ketika mendengar suara bel berdering. Pada akhirnya setelah berulang kali memasang bel dan makanan, bel tersebut mampu berfungsi seperti makanan.¹²⁷

Menurut Pavlov, membentuk suatu tingkah laku harus dilakukan berulang-ulang dengan pancingan yang dapat menumbuhkan tingkah laku yang diinginkan. Karena itu teori Pavlov dikenal *dengan responded conditioning* atau *teori classical conditioning*.

John B. Watson adalah orang pertama yang menerapkan percobaan Pavlov tentang *classical conditioning*, dengan menggunakan binatang tikus dan anak bernama Albert. Watson percaya manusia dilahirkan dengan beberapa reflek dan reaksi emosional, seperti cinta, kebencian, dan kemarahan. Watson pula yang menggunakan untuk pertama kali istilah behaviorisme.

Setelah melakukan eksperimen, Watson menyimpulkan bahwa stimulus yang diterima dari latihan atau kebiasaan dapat mengubah tingkah laku. Stimulus dan respon tersebut harus berbentuk tingkah laku yang dapat diamati. Watson mengabaikan perubahan mental yang mungkin terjadi dan tidak perlu diketahui.

Langkah-langkah dasar yang dapat dilakukan untuk memodifikasi tingkah laku, antara lain:

1. Rumuskan tingkah laku yang diubah secara operasional.
2. Amatilah frekuensi tingkah laku yang perlu dirubah.
3. Ciptakan situasi belajar atau treatment sehingga terjadi tingkah laku yang diinginkan.
4. Identifikasi reinforcers yang potensial.
5. Perkuatlah tingkah laku yang diinginkan, dan jika perlu gunakan prosedur-prosedur untuk memperbaiki tingkah laku yang tidak pantas.
6. Rekam/catatlah tingkah laku yang diperkuat untuk menentukan kekuatan-kekuatan atau frekuensi respon yang telah ditingkatkan.¹²⁸

3. Teori Humanistik

Kata humanis diambil dari akar kata *human* yang berarti manusia atau bersifat manusia. Dalam Bahasa Inggris *humanist* maknanya adalah penganut paham humanisme, budayawan.¹²⁹ Pengertian humanis dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia antara lain: 1. Orang yang mendambakan dan memperjuangkan terwujudnya pergaulan hidup yang lebih baik,

¹²⁷Jonathan Ling dan Jonathan Catling, *Psikologi Kognitif*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012, hal. 198.

¹²⁸Abu Ahmadi dan Widodo Supriyono, *Psikologi Belajar*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2013, hal. 222.

¹²⁹John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesia Dictionary, ...*, hal. 306.

berdasarkan asas peri kemanusiaan; Pengabdian kepentingan sesama umat manusia, 2. Penganut paham yang menganggap manusia sebagai objek terpenting, 3. Penganut humanisme.¹³⁰

Teori Humanistik dicetuskan pertama kali oleh Arthur Combs, Carl Rogers, Erich Fromm, Viktor Frankl, serta Abraham Maslow. Pada teori humanistik, lebih melihat pada perkembangan kepribadian seseorang. Pendekatan-pendekatan yang dilakukan adalah untuk melihat kejadian yang mana manusia dapat membangun dirinya sendiri untuk melakukan hal yang positif.

Manusia mampu mengarahkan dirinya ke tujuan yang positif, mampu mengatur dan mengontrol dirinya dan untuk berbagai hal mampu menentukan nasib sendiri, barulah manusia itu bebas dari kecemasan dan kegelisahan, serta menjadi anggota masyarakat yang baik.¹³¹

Kemampuan untuk melakukan hal-hal positif inilah yang disebut potensi manusia. Kemampuan positif sangat berkaitan dengan pengembangan emosi positif yang berada dalam domain afektif. Emosi menjadi karakteristik yang kuat dan terlihat dari orang-orang yang beraliran humanisme.

Psikologi humanistik adalah sebuah gerakan yang muncul dengan menampilkan gambaran manusia yang berbeda dengan gambaran manusia dari psikoanalisis maupun behaviorisme, yakni berupa gambaran manusia sebagai makhluk yang bebas dan bermartabat serta selalu bergerak ke arah pengungkapan segenap potensi yang dimilikinya apabila lingkungan memungkinkan.¹³²

Teori humanisme sangat cocok jika diterapkan dalam pembelajaran yang sifatnya untuk membentuk kepribadian, perubahan sikap, kesadaran hati nurani dan juga analisis pada fenomena sosial.

Dalam pendekatan psikologi humanistik, peserta didik tidak dijadikan objek pendidikan sesuai kehendak guru, justru peserta didik diletakkan sebagai pribadi yang mampu menentukan pilihan dan bertanggungjawab atas pilihannya, dengan guru berfungsi memfasilitasi lingkungan pendidikan yang dijadikan acuan bagi pengembangan diri sesuai norma dan nilai yang dianut dalam budayanya.¹³³

Dalam pendekatan psikologi humanistik, peserta didik tidak dijadikan objek pendidikan sesuai kehendak guru, justru peserta didik diletakkan

¹³⁰Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, ..., hal. 412.

¹³¹Ramayulis, *Dasar-dasar Kependidikan, Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, ..., hal. 2.

¹³²Koswara, *Teori-teori Kepribadian*, ..., hal. 109.

¹³³I Nyoman Surna dan Olga D. Pandeiro, *Psikologi Pendidikan 1*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2014, hal. 35.

sebagai pribadi yang mampu menentukan pilihan dan bertanggungjawab atas pilihannya, dengan guru berfungsi memfasilitasi lingkungan pendidikan yang dijadikan acuan bagi pengembangan diri sesuai norma dan nilai yang dianut dalam budayanya.¹³⁴

4. Teori kebutuhan Maslow

Setiap makhluk hidup mempunyai kebutuhan, tidak terkecuali manusia. Manusia mempunyai kebutuhan yang beragam, Namun pada hakekatnya setiap manusia mempunyai kebutuhan dasar yang sama. Kebutuhan dasar tersebut bersifat manusiawi dan menjadi syarat untuk keberlangsungan hidup manusia. Siapapun orangnya pasti memerlukan pemenuhan kebutuhan dasar.

Kegagalan pemenuhan kebutuhan dasar menimbulkan kondisi yang tidak seimbang, sehingga diperlukan bantuan terhadap pemenuhan kebutuhan dasar tersebut. Jenis-jenis kebutuhan dasar manusia yang menjadi lingkup pelayanan keperawatan bersifat holistik yang mencakup kebutuhan biologis, psikologis, sosial, dan spiritual.¹³⁵

Berbicara tentang kebutuhan dasar manusia memanglah hal yang menarik, sampai-sampai banyak tokoh atau ahli yang merumuskan kebutuhan dasar manusia. Bukan hal yang asing jika berbicara tentang kebutuhan dasar maka tokoh utama yang dijadikan patokan adalah Maslow yang terkenal dengan teorinya yakni hirarki kebutuhan. Ada 5 kebutuhan dasar yang dimiliki dan harus dipenuhi oleh manusia, yaitu:

1. Kebutuhan-kebutuhan dasar fisiologis.
2. Kebutuhan akan rasa aman
3. Kebutuhan akan cinta dan memiliki
4. Kebutuhan akan rasa harga diri.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri.¹³⁶

Dalam buku Seni mengelola, memotivasi, dan memimpin karyawan, selain mencantumkan hierarki kebutuhan dasar manusia, Hery sebagai penulis juga memberikan sedikit penjelasan mengenai inti dari kebutuhan-kebutuhan tersebut.

- Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya termasuk seks.
- Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan seseorang akan rasa aman dan perlindungan dari kejahatan fisik maupun emosional.

¹³⁴I Nyoman Surna dan Olga D. Pandairot, *Psikologi Pendidikan 1, ...*, hal. 35.

¹³⁵Asmadi, *Teknik Prosedural Keperawatan, Konsep dan Aplikasi Kebutuhan Dasar Klien*, Jakarta: Penerbit Salemba Medika, 2008, hal. 2.

¹³⁶Koswara, *Teori-teori Kepribadian, ...*, hal. 118.

- Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, persahabatan, dan bisa diterima oleh orang lain di tengah-tengah masyarakat (penerimaan).
- Kebutuhan untuk dihargai (*esteem needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan seseorang untuk berkembang, pencapaian potensi, cita-cita, dan pemenuhan diri (dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan).¹³⁷

Terdapat banyak bukti bahwa kebutuhan fisiologis memang menjadi pertimbangan utama bagi manusia dibandingkan kebutuhan-kebutuhan lain. Namun kebutuhan-kebutuhan tersebut bisa saja menuntut pemenuhan di saat yang bersamaan.

Agaknya mudah diterima bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh beberapa kebutuhan secara bersama-sama. Kadang-kadang kebutuhan ini bersesuaian dan dapat dipuaskan bersamaan, sedangkan pada waktu yang lain kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak selaras dan seseorang harus memutuskan yang mana yang dipuaskan dan yang mana yang dilupakan.¹³⁸

Kebutuhan Fisiologis (*physiologic needs*)

Sesuai dengan namanya, kebutuhan fisiologis ini berhubungan dengan fisik dan badan manusia hal inilah yang menjadikan kebutuhan ini yang paling penting karena berhubungan dengan pemeliharaan biologis dan kelangsungan hidup. Manusia dapat kehilangan fungsi ketika kebutuhan fisiknya tidak terpenuhi dengan baik. Sebagai contoh, ketika seseorang dalam keadaan lapar, maka kekuatan dan konsentrasinya akan menurun. Sedemikian pentingnya kebutuhan ini sehingga lebih diutamakan dari kebutuhan yang lain.

Kebutuhan keselamatan dan rasa aman (Safety and security Needs).

Kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan yang berhubungan dengan keselamatan dan keamanan manusia. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam hidup, manusia butuh rasa aman dan nyaman dengan tujuan mendapatkan ketenangan batin. Dalam hal ini kebutuhan akan keselamatan dan keamanan dibagi menjadi dua, yaitu keselamatan fisiologis dan keselamatan psikologis.

Keselamatan fisiologis melibatkan situasi yang berhubungan dengan fisik, seperti penyakit, kecelakaan, dan kerusakan lingkungan. Sedangkan

¹³⁷Hery, *Seni Mengelola, Memotivasi, dan Memimpin Karyawan*, Jakarta: Grasindo, 2016, hal. 29.

¹³⁸Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku organisasi dan Psikologi Personalita*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003, hal. 103.

keselamatan psikologis memiliki hubungan dengan keadaan jiwa seseorang, seperti kecemasan dan rasa takut. Keadaan psikis, sama pentingnya dengan keadaan fisik, karena jika salah satu atau keduanya terancam dapat menimbulkan gangguan dalam aktivitas sehari-hari.

Kebutuhan Cinta dan rasa memiliki (Love and Belonging Needs)

Tidak dapat dipungkiri bahwa semua manusia membutuhkan cinta dan rasa memiliki. Pada umumnya, manusia ingin mendapatkan sebuah pengakuan dari orang lain dan ingin diterima oleh semua pihak, baik teman, keluarga, tetangga, atau siapapun. Selain itu rasa cinta dan rasa memiliki juga diharapkan oleh semua manusia. Manusia dapat memenuhi kebutuhan ini dengan cara mencari, menyebar, dan membagi cinta kepada manusia lain. Kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki baru akan dicari setelah kebutuhan rasa aman terpenuhi.

Kebutuhan Penghargaan dan Harga diri (Self Esteem Needs)

Pada dasarnya manusia memiliki sifat untuk selalu ingin diakui keberadaannya dan mendapat penghargaan dari orang lain. Baik dari sisi harga diri maupun prestasi yang dicapai. Dalam hal ini kebutuhan akan harga diri meliputi keinginan terhadap kekuatan, kekuasaan, pencapaian, kompetisi, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk kebutuhan penghargaan, manusia menginginkan penghargaan dan apresiasi dari orang lain, berupa pujian, hadiah, pengakuan, dan kehadirannya dalam kelompok.

Kebutuhan aktualisasi diri (Need for Self Actualization)

Dalam hirarki kebutuhan menurut Maslow, aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang berada di tingkat yang paling tinggi. Tidak mudah untuk mengaktualisasikan diri, karena untuk mencapai tingkatan tersebut manusia harus memiliki kinerja yang baik dan memiliki kepribadian yang matang agar dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam kehidupannya. Yang dimaksud dengan aktualisasi diri adalah kemampuan untuk merealisasikan kompetensi yang dimiliki dengan baik. Selain itu, aktualisasi diri adalah kemampuan memahami bakat dan potensi yang dimiliki, kemampuan mengendalikan emosi, dan memiliki kreativitas tinggi, serta memiliki kepercayaan diri dalam mencapai sesuatu.

5. Urgensi Redistribusi Guru

Redistribusi untuk menata dan pemeratakan guru merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan. Sedemikian pentingnya, sehingga terbit peraturan bersama lima menteri untuk merealisasikan dan mensukseskan program tersebut. Menteri yang menandatangani peraturan bersama tersebut adalah Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Agama, Menteri dalam Negeri, dan Menteri Keuangan.

Peraturan bersama lima menteri ini merupakan implementasi dari amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,

dan Peraturan Pemerintah nomor 9 tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Program penataan dan pemerataan guru mendesak untuk diterapkan, karena kesenjangan yang sangat terasa di dunia pendidikan, terutama di sekolah-sekolah. Sekolah-sekolah di perkotaan cenderung lebih berkualitas, karena banyaknya guru yang bagus dan berkualitas mengajar di sana. Sedangkan di daerah-daerah pinggiran kota, apalagi di daerah pedalaman, guru yang mengajar secara kualitas tidak optimal dengan minimnya kesempatan mengembangkan diri. Guru yang mengajar di pelosok jumlahnya pun sangat terbatas. Walaupun ada di satu sekolah hanya sedikit guru PNS yang bersedia ditempatkan di sana, sehingga kekurangan guru hanya bisa diisi oleh tenaga honor. Bahkan ada juga yang saat Kegiatan Belajar Mengajar, kelasnya kosong karena ketiadaan guru yang mencukupi.

Sedemikian pentingnya program ini diterapkan, sampai dibuatkan aturan formal dalam pelaksanaannya. Misalkan pemberian sanksi bagi pemerintah kabupaten/kota, sanksi bagi provinsi yang tidak membuat usulan perencanaan dan penataan guru PNS dan tidak membuat laporan pelaksanaan program tersebut.

Sanksi yang diberikan kepada pemerintah provinsi/kabupaten/kota yang tidak melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan penataan dan pemerataan di daerahnya ada 2 jenis, yaitu:

1. Penghentian sebagian atau seluruh bantuan finansial fungsi pendidikan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
2. Pemberian rekomendasi sanksi dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Keuangan, dan Kementerian Dalam Negeri sesuai dengan kewenangan kementerian masing-masing.¹³⁹

Sedemikian pentingnya juga program redistribusi guru Pegawai Negeri Sipil karena:

- a. Jika seseorang berada pada satu posisi dalam waktu yang terlalu lama akan membuat orang tersebut berpikir bahwa ia adalah orang yang paling tahu dalam aturan, ia merasa paling paham tentang kebijakan, dan ia paling mengerti mengenai semua permasalahan kerja dan solusinya.
- b. Jika seseorang berada pada situasi kerja tanpa tantangan untuk jangka waktu yang panjang, maka semangat kerjanya akan menurun, daya kritisnya akan melemah, motivasi kerjanya stagnan, dan naluri kemajuannya akan terhambat.

¹³⁹Kementerian Pendidikan Nasional, *SKB 5 Menteri, Petunjuk teknis Peraturan Bersama lima Menteri Tentang Penataan dan Pemerataan Guru PNS, ...*, hal. 64.

- c. Seorang guru yang bekerja pada tempat dan posisi yang sama, maka *sense of belongingnya* atau rasa memilikinya menjadi sangat tinggi, sehingga menjadi sangat sensitif dan mudah marah dan tersinggung jika ada yang memaksanya pindah ke tempat atau lokasi kerja yang baru.

Guru senior dengan pengalaman mengajar yang panjang kadang ada yang merasa paling tahu, dan menganggap generasi muda masih kacang, bau kencur, dan persepsi negatif lainnya. Sehingga mereka anti pembaruan, status quo, dan konservatif.¹⁴⁰

¹⁴⁰Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012, hal. 214.

BAB III

Redistribusi Pegawai Perspektif Al Qur'an

A. Mengenal Karakter Manusia

Para ilmuwan barat memahami manusia lebih pada pemahaman filsafat. Mereka mengategorikan manusia dalam beberapa bentuk, diantaranya:

1. *Homo Sapiens*, yang berarti manusia berbudi.
2. *Animal Rational*, yang berarti hewan yang berpikir.
3. *Homo Laquen*, yang berarti makhluk hidup yang pandai menerjemahkan pikiran dan perasaan manusia dalam bentuk kata-kata sehingga tercipta bahasa.
4. *Homo Faber*, yaitu makhluk yang terampil dan pandai membuat alat-alat kebutuhannya. Biasa juga disebut *tool making animal*, yaitu hewan yang pandai membuat alat.
5. *Zoon Politicon*, makhluk yang pandai bekerjasama, bergaul dengan orang lain yang mengorganisir diri untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
6. *Homo Economicus*, yaitu makhluk yang tunduk pada prinsip-prinsip ekonomi dan bersifat ekonomis.
7. *Homo Religius*, yang berarti makhluk beragama.¹

Ketika membahas tentang karakteristik manusia, ada tiga term pokok pada penyebutan manusia dalam Al-Qur'an yang mengungkapkan eksistensi

¹Ulil Amri Syafri, *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012, hal. 14.

manusia tersebut, yaitu: Al-Insan, disebutkan sebanyak 65 kali dalam Al-Qur'an. Ayat yang menggunakan term Al-Insan kerap berbicara tentang manusia secara utuh sebagai manusia.

Basyar, disebutkan sebanyak 26 kali dalam Al-Qur'an. Term ini biasanya berbicara tentang salah satu aspek manusia. An-Nas, term ini paling sering disebutkan dalam Al-Qur'an, yaitu sebanyak 241 kali. Term ini kerap berbicara tentang aspek keagamaan manusia.²

Kata insan diambil dari kata anasa yang memiliki arti berfikir, bernalar, mengetahui, dan berilmu. Dengan demikian *al insan* yang diambil dari kata *anasa* memiliki makna bahwa manusia adalah makhluk yang mampu berfikir, bernalar, memiliki ilmu dan bertindak menurut ilmu, serta berperilaku saling menghormati terhadap hak orang lain.³

Term *nasiya* dapat berarti lupa, dan term ini menunjukkan ada kaitan erat antara manusia dengan kesadaran dirinya. Manusia lupa terhadap sesuatu hal disebabkan ia kehilangan kesadaran terhadap sesuatu. Salah satu sabda Nabi SAW menyatakan *al insan mahal al khata' wa al nisyān* (manusia tempat khilaf dan lupa).⁴

Kata Al Basyar digunakan untuk menjelaskan makna manusia dari sudut lahiriah, dan terlihat secara fisik. Oleh karena itu ketika disebutkan sebagai makhluk maka ia makan, minum, tumbuh, dan memiliki keturunan. Selain itu, kata basyar juga digunakan dengan hal-hal yang berkaitan dengan kerohanian.

Hampir keseluruhan ayat Al-Quran yang menggunakan *term al-basyar* menunjuk pada anak Adam yang biasa makan, minum, dan berjalan di pasar-pasar, dan di dalam pasar itu mereka saling bertemu atas dasar persamaan. *Term al-basyar* dalam ayat lainya berkaitan dengan proses kematian. *Term* tersebut mengindikasikan manusia sebagai makhluk biologis (fisik) yang selalu bergantung untuk makan, minum, bersetubuh, dan akhirnya mati. Dilihat dari aspek ini, manusia tidak berbeda dengan makhluk biologis lainnya.⁵

Proses kejadian manusia sebagai *basyar* (manusia) melalui tahapan-tahapan sehingga mencapai tahapan kedewasaan, dimana tahapan kedewasaan ini menjadikannya mampu memikul tanggung jawabnya sebagai *khalifah* di bumi. *Al Basyar* dipakai untuk menunjukkan dimensi

² Ulil Amri Syafri, *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an*, ..., hal. 22.

³ Akhmad Shunhaji, *Implementasi Pendidikan Agama di Sekolah Katolik Kota Blitar dan Dampaknya Terhadap Interaksi Sosial*, Yogyakarta: Aynat Publishing, 2017, hal. 141.

⁴ M. Karman *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018, hal. 18.

⁵ M. Karman *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan*, ..., hal. 15.

alamiahnya, yang menjadi ciri pokok manusia pada umumnya, seperti makan, minum, berkembang biak, sakit dan mati.⁶

Term al Basyar yang identik dengan nilai-nilai religius sebagaimana yang tertulis dalam QS. Al Maidah/5:18 tentang manusia yang cenderung untuk berbuat dosa, dalam hal ini ialah orang-orang Yahudi dan Nashrani yang mengaku anak Tuhan dan kekasih- Allah. Demikian pula *term al Basyar* dalam QS. Al Muddatsir/74:29 yang menyampaikan dengan bahasa siksa neraka yang membakar kulit-kulit.

Informasi-informasi yang tersurat di dalam Al-Qur'an menegaskan bahwa manusia yang ditunjuk dengan *term al Basyar* mengilustrasikan manusia dalam dua sisi; sebagai makhluk biologis sekaligus makhluk psikis yang menerima kenabian, wahyu,, dan siksa karena berbuat dosa.⁷

Penggunaan kata insan dan basyar dalam Al-Qur'an jelas menunjukkan konteks dan makna yang berbeda, meskipun sama-sama menunjukkan pada pengertian manusia. Manusia dalam kontek insan adalah manusia yang memerankan diri sebagai subjek kebudayaan dalam pengertian ideal. Adapun kata basyar menunjukkan pada manusia yang berbuat sebagai subjek kebudayaan dalam pengertian material seperti yang terlihat pada aktivitas fisiknya.⁸

Kata *An Nas* yang berulang di dalam Al-Qur'an Surat *An Nas* dan dikaji dengan kesungguhan, ternyata memiliki arti dan pengertian yang berbeda-beda.

Mufasir klasik dari Al-Qur'an menyebut maksud indah menyangkut penggunaan kata *an-nas* dalam lima kejadian di surat ini. Pada setiap peristiwa, kata *an-nas* mengandung arti yang berbeda. Dalam *Rabbun nas*, itu menunjuk kepada masa kanak-kanak pada tingkat dimana Rahmat Allah dan berkah yang menyangkut pencukupannya terlihat sangat nyata. Dalam *malikinn-nas*, rujukannya adalah kepada kedewasaan seseorang dan keremajaan pada saat dimana penting bagi seseorang agar menaati hukum serta peraturan dari pemerintah demi kemajuan seseorang. Dalam *Ilahin-nas*, rujukannya kepada seseorang manusia usia lanjut dimana umumnya seseorang menyadari bahwa Allah sendirilah yang menjadi Tuhan serta *Rabb*. Dalam *shudurin-nas*, kata *an-nas* menunjukkan orang-orang tulus yang kepadanya dalam hati mereka setan mencoba menciptakan keraguan dan buruk sangka serta karenanya mencoba menjadikan mereka menyimpang dari jalan ketulusan. Dan akhirnya, dalam *minal jannati wan-nas* ditunjukkan

⁶Akhmad Shunhaji, *Implementasi Pendidikan Agama di Sekolah Katolik Kota Blitar dan Dampaknya Terhadap Interaksi Sosial, ...*, hal. 134.

⁷ M. Karman *Tafsir Ayat-Ayat Pendidikan, ...*, hal. 18.

⁸Abudin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an*, Jakarta: Prenadamedia, 2016, hal. 60

adalah kepada orang-orang yang berpikiran jahat yang memperlemah keputusan orang-orang lain yang ingin melangkah.⁹

Manusia adalah makhluk ciptaan Tuhan yang paling sempurna, yang tersusun atas kesatuan fisik, ruh/jiwa, dan akal pikiran yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan lingkungannya. Manusia adalah makhluk yang mulia karena memiliki kemampuan berpikir. Manusia merupakan makhluk tiga dimensi yang terdiri atas badan, ruh, dan kemampuan berpikir atau akal. Manusia di dalam proses tumbuh dan berkembangnya dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor keturunan dan faktor lingkungan.

Dilihat dari asal penciptaannya manusia tersusun dari unsur bumi dan unsur langit. Unsur bumi karena manusia diciptakan dari tanah. Unsur langit karena setelah proses penciptaan fisiknya sempurna, Allah SWT meniupkan ruh kepadanya. Disebut sebagai manusia jika jasad dan ruh menyatu dengan perannya masing-masing.

Islam memandang manusia terdiri atas dua substansi, yaitu jasmani yang berasal dari tanah dan rohani yang berasal dari Allah. Pada hakikatnya manusia adalah ruh, jasad hanyalah alat yang digunakan oleh ruh untuk menjalani kehidupan dunia yang materialistis. Dengan kata lain, ruh menjadi esensi dalam kehidupan manusia. Sekalipun demikian, ruh semata tanpa jasad tidak dapat dikatakan manusia. Ruh yang ditiupkan oleh Allah ini mewarnai kehidupan manusia dengan sifat-sifat dan nilai-nilai *ilahiah* (ketuhanaan), berupa potensi bawaan yang direalisasikan dan dipancarkan dalam tingkah laku atau perbuatan nyata¹⁰.

Berdasarkan fungsinya, manusia disimbolkan dengan tiga unsur utama, yaitu jasad, hati, dan akal.

Jasad sangat mudah dikenali karena ia dapat kita lihat dan kita raba. Bagian terpenting dari keberadaan jasad bagi manusia adalah dapat digunakan sebagai pelaksana bagi apa yang ditekadkan oleh hati dan direncanakan oleh akal.

Pada dasarnya, substansi jasmani merupakan struktur organisme fisik (materi) manusia yang sempurna jika dibandingkan dengan jasad makhluk lain. Selain bentuk atau rupa yang paling indah, substansi jasmani juga dilengkapi indera, yaitu lidah, hidung, mata, telinga, dan kulit. Oleh karena itu, substansi jasmani ini memiliki kesempurnaan untuk digunakan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia.¹¹

⁹Basharat Ahmad dan Maulana Muhammad Ali, *Anwarul Qur'an Juz Amma, Tafsir Terjemah Inggris-Arab-Latin*, Jakarta: CV Darul Qutubil Islamiyah, 2017, hal. 556.

¹⁰Bambang Samsul Arifin, *Psikologi Kepribadian Islam; Memahami Perilaku Manusia Dengan Paradigma Islam*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2018, hal. 75.

¹¹Bambang Samsul Arifin, *Psikologi Kepribadian Islam; Memahami Perilaku Manusia Dengan Paradigma Islam, ...*, hal. 180.

Yang dimaksud hati, bukanlah hati secara fisik. Ia abstrak, termasuk unsur ruhani, yang merasakan haru, bahagia, suka, duka, sedih, gembira, dan emosi lainnya. Hati yang berbolak balik di antara berbagai perasaan itu disebut *qalb*. Berdasarkan terminologi bahasa, *qalb* berasal dari *qalaba* yang berarti berbolak balik.¹²

Para ahli berbeda pendapat dalam menentukan makna *qalb*, sebagian ada yang mendefinikan *qalb* sebagai materi organik, sedangkan yang lain mengartikan dengan sistem kognisi yang berpotensi emosi. Dalam psikologi kontemporer, kata kalbu pada umumnya digunakan untuk makna *as-Syu'ur* yaitu perasaan yang diketahui. Pengertian *qalb* disini dalam arti ruhaniyah dan tidak dapat dilihat dengan mata fisik, kecuali dengan penglihatan batiniah. Ia merupakan tempat untuk menerima perasaan kasih sayang, pengajaran, pengetahuan, keislaman, keimanan, keihisan, dan ketauhidan.

Al-Ghazali membagi pengertian *qalb* menjadi dua, yaitu *qalb* yang bersifat jasmani dan *qalb* yang bersifat ruhani. *Qalb* jasmani adalah salah satu organ yang terdapat dalam tubuh manusia berupa segumpal daging yang berbentuk seperti buah sanubar (sanubari) atau seperti jantung pisang yang terletak di dalam dada sebelah kiri. Kalbu ini lazimnya disebut jantung. Sedangkan kalbu ruhani adalah sesuatu yang bersifat halus (*lathif*), *rabbani* dan ruhani yang berhubungan dengan kalbu jasmani. Bagian ini merupakan esensi manusia. Penting untuk dicatat bahwa *qalb* adalah komponen sentral manusia. Sedemikian penting dan sentralnya peranan kalbu bagi manusia, ia dianggap sebagai penentu baik buruk manusia.¹³

Adapun gambaran yang bisa dikemukakan disini hanyalah bahwa hati ini adalah seperti Raja dan daging lain yang terdapat pada tubuh.¹⁴ Jika sudah mengerti akan makna ini, maka ketahuilah bahwa potensi untuk menangkap bisikan *Rabbani* adalah merupakan hakikat makna hati.

Akal bukanlah otak yang bersifat fisik. Akal berbentuk abstrak, dan merupakan karunia Allah SWT yang terbesar bagi manusia, karena dengan akal inilah ia menjadi makhluk yang istimewa. Dengan akal manusia dapat memahami berbagai hal yang Allah ajarkan kepadanya.

Secara etimologi *aql* memiliki arti mengikat (*ribath*), menahan (*imsak*), melarang (*nahy*), dan mencegah (*man'u*).¹⁵ Kata akal digunakan dalam arti: mengerti, memahami, memikirkan, dan sebagainya, tapi kata itu juga digunakan dalam arti melakukan sesuatu yang paling bisa memenuhi

¹²Jasiman, *Syarah Rasmul Bayan Tarbiyah*, Surakarta: Aulia Press, 2009, hal. 163.

¹³Al-Ghazali, *Ihya Ulum a-Din*, Penerjemah; Abdul Rosyad Siddiq, Jakarta: Akbarmedia, 2009, hal. 3.

¹⁴Imam al-Ghazali dan Isma'il Ba'adillah, *Ringkasan Ihya' Ulumuddin*, Jakarta: Akbarmedia, 2008, hal. 223.

¹⁵Rasyidi dan H. Cawidu, *Islam Untuk Disiplin Ilmu Filsafat*, Jakarta: CV Kuning Mas, 1984, hal. 15.

tujuan kita.¹⁶ Berdasarkan makna bahasa, Mujib berpendapat bahwa yang disebut orang yang berakal (*al aql*) adalah orang yang mampu menahan dan mengikat dorongan-dorongan nafsunya, jika nafsunya terikat maka jiwa rasionalitasnya mampu bereksistensi sehingga manusia dapat menghindari perbuatan buruk atau jahat.¹⁷

Dalam *Lisanul-Arab*, disebutkan pengertian akal sebagai berikut. "Akal: kekangan dan larangan. merupakan lawan dari kata kebodohan. *Jamaknya* adalah *'uquul. Rajulun 'aaqil* (pria yang berakal) artinya orang yang mengendalikan urusan dan pikirannya, diambil dari kalimat *'aqahul-ba'iira* yang artinya aku ikat kaki unta itu. Ada yang berpendapat, *al 'aaqil* (orang yang berakal) adalah yang mengekang dirinya dan menolak keinginan hawa nafsunya. Dan, *al-ma'quul* artinya sesuatu yang engkau ikat dengan hatimu.¹⁸

Arti akal, sesuai dengan pembahasan sekarang ini ialah suatu kemampuan (kekuatan) untuk menilai suatu hal yang ada pada manusia dalam kedudukannya sebagai pengemban *kekhelifahan*.¹⁹

Terlepas dari perdebatan tentang hakikat hati dan akal, yang jelas kita dapat merasakan keberadaannya. Lebih penting lagi, adalah bagaimana memanfaatkan keduanya secara baik. Dengan hati, manusia bercita-cita dan bertekad, dengan akal ia memperoleh ilmu yang ia gunakan untuk merencanakan strategi demi mencapai tujuan.

Manusia dilihat dari kaitannya dengan kata insan, merupakan makhluk yang potensial. Potensi-potensi yang dimiliki manusia tersebut menjadi alat utama dalam memperoleh pengajaran dan pendidikan. Kemudian jika dikaitkan dengan kata *basyar*, manusia satu dengan lainnya merupakan makhluk yang sama dari aspek lahiriyahnya, yaitu makhluk yang memiliki kesamaan dalam bentuk tubuh, makan, minum dari sumber yang sama dari alam ini, sama mengalami pertumbuhan dan perkembangan dan pada akhirnya menemui ajalnya, kembali kepada sang Khaliq.²⁰

Manusia adalah makhluk yang Allah ciptakan dengan sebaik-baik rupa dan seindah-indah bentuk yang dilengkapi dengan berbagai organ psiko-fisik yang istimewa berupa panca indera, akal dan hati.

¹⁶Ja'far S. Idris, *Islam dan Perubahan Sosial*, Bandung: Penerbit Mizan, 1991, hal. 19.

¹⁷Mujib, *Fitrah dan Kepribadian Islam: Sebuah Pendekatan Psikologis*, Jakarta: Darul Falah, 1999, hal. 65.

¹⁸Muhammad Sayyid Muhammad az-Za'balawi, *Pendidikan Remaja Antara Islam dan Ilmu Jiwa*, Penerjemah: Abdul Hayyie al-Kattani, Jakarta: Gema Insani Press, 2007, hal. 46.

¹⁹Abdul Majid An-Najar, *Khilafah: Tinjauan Wahyu dan Akal*, Jakarta: Gema Insani, 1999, hal. 79.

²⁰Ahmad Basyari dan Hidayatullah, *Menggagas Sekolah Islam Unggulan Berbasis Akhlak*, Depok: NR Press, 2016, hal. 119

Selain itu manusia juga memiliki sifat-sifat dan karakter buruk, di antaranya:

1. Berkeluh kesah

Sifat dan karakter manusia yang suka berkeluh kesah digambarkan Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Al Ma'arij ayat 19.

﴿ إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا ۙ ۱۹﴾

Sesungguhnya manusia diciptakan bersifat keluh kesah lagi kikir.

Sesungguhnya manusia diciptakan bersifat keluh kesah lagi kikir. Apabila ditimpa kesusahan, ia berkeluh kesah, dan apabila mendapat kebaikan ia amat kikir, kecuali orang yang mengerjakan shalat. Yang mereka itu tetap mengerjakan shalat

Allah SWT menceritakan tentang manusia dan sifat buruk yang dimilikinya. Sifat jelek yang ada pada diri manusia antara lain suka mengeluh apabila mendapat kesusahan dalam hidup. Jika ditimpakan keburukan (kepada mereka) dari sakit, miskin atau musibah dan selainnya; Maka mereka mengeluh, protes, dan tidak ridha dengan apa yang Allah berikan dan takdirkan. Keluh kesah melahirkan perasaan susah dengan mengaduh, menarik nafas dan sebagainya.²¹ Dan jika diberikan kebaikan seperti kekayaan, panjang umur dan selainnya, maka jadilah mereka bakhil dan banyak menahan hartanya. Mereka tidak mengingfakannya dari apa yang telah Allah berikan kepada mereka, dan juga tidak mengakui nikmat pemberian Allah dari karuniannya, mereka malah berkata: Sesungguhnya ini semua aku dapatkan atas jerih payahku dan pengetahuanku melalui jalan berdagang.

Jika ia ditimpa oleh sesuatu hal yang menyusahkan, maka dia akan gusar dan mengeluh. Hatinyapun menjadi hancur karena rasa takut yang luar biasa menyeramkan dan karena putus asa dari mendapatkan kebaikan. Dan apabila ia mendapat kebaikan, ia amat kikir.²²

Rasullah mengajarkan bahwa keberhasilan dakwah, salah satunya didasarkan pada keikhlasan amal dan kesabaran dalam menyikapi penerimaan objek dakwah.

Dalam berdakwah, jika niat didasari atas ketaqwaan maka akan muncul integritas tinggi, yakni da'i akan lebih disiplin, lebih total, dan tanpa memperhitungkan ujian atau caci maki dari orang lain. Orang dengan

²¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2011, hal. 536.

²² Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 10 Penerjemah: Abdul Ghoffar, Jakarta: Pustaka Imam Syafi'i, 2009, hal. 95.

integritas tinggi akan melaksanakan profesinya dengan profesional dan penuh tanggung jawab. Integritas membuat komunikator merasa yang dilakukannya hanya semata tugas dan tanggung jawabnya. Pada akhirnya, tidak mudah berkeluh kesah, contoh, saat Rosulullah dan sahabat Zaid bin Haritsah dilempari batu oleh penduduk Tha'if saat berdakwah, ternyata bukannya menghujat, Rosulullah SAW selalu mendo'akan orang-orang yang telah berbuat aniaya. Rosulullah mendoakan dan menemui mereka kembali. Tidak ada rasa takut dan dendam. Rosulullah mengajari umat untuk tidak berputus asa dan berkeluh kesah dalam jalan dakwah karena bantuan Allah pasti datang.²³

2. Lemah

Ketika bayi baru dilahirkan manusia digambarkan sebagai makhluk yang lemah. Kemudian akan mejadi lemah kembali di usia tuanya. Hal ini disebutkan dalam firmannya, Al-Qur'an Surat Ar Rum ayat 54:

﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ ۝﴾

Allah, Dialah yang menciptakan kamu dari Keadaan lemah, kemudian Dia menjadikan (kamu) sesudah Keadaan lemah itu menjadi kuat, kemudian Dia menjadikan (kamu) sesudah kuat itu lemah (kembali) dan beruban. Dia menciptakan apa yang dikehendaki-Nya dan Dialah yang Maha mengetahui lagi Maha Kuasa.

Allah *Subhaanahu wa Ta'aala* memberitahukan tentang luasnya ilmu-Nya, besarnya kemampuan-Nya dan sempurnanya hikmah-Nya, di mana Dia menciptakan manusia dari keadaan yang lemah, yakni tahapan pertama penciptaannya, yaitu mani yang selanjutnya berubah menjadi segumpal darah dan berubah menjadi segumpal daging sampai menjadi makhluk hidup dalam rahim, selanjutnya ia dilahirkan dan menjadi kanak-kanak.

Pencitaan manusia yang berproses dari satu keadaan kepada keadaan yang lain. Ia berasal dari tanah, kemudian berupa *nutfah* (air mani), kemudian berupa segumpal darah, kemudian berupa segumpal daging, kemudian menjadi tulang, kemudian dibalut dengan daging dan ditiupkan ruh ke dalamnya. Kemudian dia keluar dari perut ibunya dalam keadaan *dhaif* dan kecil serta kondisi lemah.²⁴

²³Rachmat Kriyantono, *Pengantar Lengkap Ilmu Komunikasi Filsafat dan Etika Ilmunya Serta Perspektif Islam*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2019, hal. 356.

²⁴ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 7, Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 193.

Setelah masa anak-anak kekuatannya semakin bertambah hingga tiba usia muda, dewasa, dan usia seorang bapak di mana keadaan lahir dan batinnya telah sempurna. Setelah tahapan ini dilalui, maka ia sedikit demi sedikit menjadi lemah kembali; tua, beruban dan pikun. Jika bukan karena penguatan dari Allah *Subhaanahu wa Ta'aala*, tentu dia tidak akan sampai pada usia kuat dan memiliki kemampuan. Selain itu, agar manusia mengetahui sempurnanya kemampuan Allah Subhaanahu wa Ta'aala yang senantiasa kekal, di mana dengan kemampuan-Nya Dia menciptakan segala sesuatu, mengatur segala urusan tanpa merasakan kelemahan dan kelelahan.

Lemahnya kondisi manusia dapat diidentifikasi pada beberapa fase kehidupannya sebagaimana dijelaskan dalam Surat Ar Rum ayat 54. Pertama lemahnya manusia terjadi pada saat baru terlahir ke dunia karena bentuknya kecil. Kedua, manusia lemah karena bahan ciptaannya berasal dari tanah. Dan ketiga, manusia lemah setelah memasuki masa tua.

Kelemahan tersebut ada dalam struktur fisik yang tercermin pada sel yang sangat kecil yang membentuk janin. Juga ada pada janin dan perkembangannya, yang seluruhnya lemah dan tak berdaya. Kelemahan juga ada pada masa kanak-kanak sampai ia mencapai usia remaja.

Kelemahan itu juga ada para materi pembentuk manusia, yaitu tanah liat. Seandainya bukan karena tiupan sebagai ruh Allah padanya, maka ia tetap dalam bentuk materinya, atau dalam bentuk hewaninya. Bagi penciptaan manusia, hal itu sangat lemah.

Kelemahan sudah ada pada entitas jiwa saat menghadapi berbagai kecenderungan dan dorongan. Seandainya tidak ada tiupan '*alawiyah* dan tidak di ciptakan tekad dan potensi di dalamnya, maka entitas ini pasti lebih lemah dari pada hewan yang diatur oleh insting.

Kuat dengan semua maknanya yang disebutkan pada konteks pembicaraan tentang kelemahan, yaitu kuat entitas fisiknya, kuat bangunan insaninya, dan kuat pada pembentukan mental dan intelektualnya. Lemah dalam seluruh entitas manusiawinya. Karena masa senja adalah masa kembali ke kondisi kanak-kanak dengan semua fenomenanya. Terkadang ia disertai dengan kemunduran mental yang timbul akibat lemahnya keinginan, sehingga terkadang seorang kakek merengek seperti anak kecil merengek, dan tidak ada yang bisa menahan keinginannya. Masa tua juga di tandai dengan uban. Uban disebut disini untuk mempersonifikasi kondisi orang yang sudah tua dan penampilannya.²⁵

Lemahnya manusia, juga dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat An Nisa ayat 28:

²⁵Sayyid Quthb, *Tafsir Fi-Zhilalil Qur'an: Di Bawah Naungan Al-Qur'an* Jilid 9. Penerjemah M. Misbah dan Aunur Rafiq Shaleh, Jakarta: Robbani Press, 2006, hal. 689.

يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا ۝٢٨

Allah hendak memberikan keringanan kepadamu, dan manusia dijadikan bersifat lemah.

Sufyan tsauri ditanya tentang akhir ayat 28 Surat An Nisa : " apakah yang dimaksud manusia lemah, maka beliau berkata : seorang wanita melintas dihadapan laki-laki, lalu mereka tidak mampu menahan diri dari melihat wanita ini dengan nafsunya. ayat ini menjelaskan juga bahwa manusia itu benar-benar lemah, di dalamnya juga ada petunjuk agar manusia tidak menggiring dirinya kepada tempat-tempat maksiat, karena maksiat adalah larangan-larangan Allah. Maka siapa yang berada di dekat larangan Allah itu dikhawatirkan dia akan jatuh pada larangan tersebut".

Kelemahan kaum laki-laki sangat jelas dalam hal fitnah wanita; oleh karena itu disebutkan ayat-ayat tentang nikah, hawa nafsu, dan ihson maka dari itu menjadi kewajiban bagi orang-orang lemah imannya dan ia takut akan rusaknya agamanya agar tidak menyepelkan permasalahan ini, dan tidak sekali-kali mendekati fitnah-fitnah kaum wanita; mereka harus percaya dengan kebaikan akal nya.

Yaitu dalam syari'at di antaranya boleh menikahi budak bila telah cukup syarat-syaratnya.

Allah SWT memberikan *rukshoh* atau keringanan bagi manusia, karena mengetahui bahwa makhluk ciptaannya tersebut memiliki banyak kelemahan.

Allah juga menerangkan sebab penetapan kemudahan dan kelonggaran ini, manusia cenderung menuruti hawa nafsu dan *syahwat* terlebih lagi terdalam masalah perempuan. Manusia juga sering terpengaruh dan tertekan dengan perasaan takut dan sedih. Karena manusia dalam kondisi lemah dalam menghadapi hawa nafsu dan dia menanggung beban ketaatan yang sangat berat, Allah meringankan beban mereka dengan memberikan kemudahan dan dispensasi (*rukhsyah*) dalam beberapa aturan hukum.²⁶

3. Penakut

Manusia sebagai makhluk Allah SWT yang ditunjuk sebagai *khalifah* di bumi, ternyata memiliki rasa takut ketika mendapatkan cobaan dan ujian dari Allah SWT. Sebagaimana firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 155.

²⁶Wahbah Az-zuhaili, *Tafsir Al Munir 3, Aqidah, Syari'ah, Manhaj*, Penerjemah: Abdul Hayyie al Kattani, *et.al.*, Jakarta: Gema Insani, 2014, hal. 54.

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ
وَالشَّمَرَاتِ^ط وَبَشِيرِ الصَّابِرِينَ^{١٥٥}

Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.

Kesabaran merupakan keutamaan besar bagi orang-orang beriman, dan keutamaan tersebut dijanjikan Allah SWT akan mendapatkan berita gembira dengan banyak kebaikan dan kemuliaan, karena telah mampu melewati ujian yang berat.

Zubdatut Tafsir Min Fathil Qadir / Syaikh Dr. Muhammad Sulaiman Al Asyqar, mudarris tafsir Universitas Islam Madinah 155-156 1). Ridho atas takdir-taqdir yang tidak disenangi adalah hal yang sangat dianjurkan, dan sabar atasnya adalah kewajiban, Hasan al-Bashri mengatakan : "keridhoan itu mulia, tetapi kesabaran adalah sandaran yang lebih utama bagi seorang mukmin". 2). Tatkala kamu menjadikan al-Qur'an sebagai tafsir segala kejadian yang menghadapimu dalam kehidupan ini; akan nampak dihadapanmu bahwasanya musibah-musibah itu berganti sejak kejadiannya menjadi kebaikan yang senantiasa menjadi penuntunmu dalam kebaikan dan sabar yang indah. Tadabburilah ayat ini dan ayat setelahnya, agar kamu mengetahui manhaj yang tiada tandingnya yang Allah anugerahkan secara khusus kepada orang-orang beriman : "*Alladziina ashobathum mushibah*" (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan: "*Inna lillaahi wa innaa ilaihi raaji'uun*". Li Yaddabbaru Ayatih / Markaz Tadabbur di bawah pengawasan Syaikh Prof. Dr. Umar bin Abdullah al-Muqbil, professor fakultas syaria' Universitas Qashim 155. Dan supaya Kami bisa membuat kalian berinteraksi dengan ujian untuk mengetahui orang yang kuat dan lemah imannya dengan diselimuti oleh ketakutan (yaitu bahaya dari musuh atau hal lain) kelaparan (kelaparan dan kehausan) atau kekurangan harta yang kalian miliki seperti binatang ternak dan kehilangan nyawa karena mati terbunuh dalam jihad, sakit serta kekurangan buah karena wabah penyakit. Wahai Rasulallah berilah kabar gembira untuk orang-orang yang bersabar dengan kemenangan atas surga, ampunan, dan rahmat.²⁷

Terkadang Allah SWT memberikan ujian berupa kebahagiaan dan pada saat yang lain Dia juga memberikan ujian berupa kesusahan , seperti rasa takut dan kelaparan. Firman nya : "Oleh karena itu, Allah merasakan

²⁷<https://tafsirweb.com/624>, *Surat-al-Baqarah* 155, Diakses pada Hari Jum'at, 11 Desember 2019, pukul 16.00.

kepada mereka pakaian kelaparan dan ketakutan.” (QS *An-Nahl* : 112). Karena orang yang sedang dalam keadaan lapar dan takut maka ujian pada keduanya akan sangat terlihat jelas.

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, makna takut adalah: 1. Merasa gentar (ngeri) menghadapi sesuatu yang dianggap akan mendatangkan bencana. 2. Taqwa, segan dan hormat. 3. Tidak berani (berbuat, menempuh, menderita). 4. Gelisah, khawatir.²⁸

Dari sisi kebahasaan, taqwa merupakan term dalam Bahasa Arab yang sering dimaknai dengan “takut”. Taqwa juga bisa dimaknai dengan “Berjaga dan melindungi”. Menurut Fazlur Rahman, arti takut di sini berarti “takut dari akibat-akibat perbuatan yang telah dilakukan oleh dirinya sendiri, dimana hal itu mendorong adanya rasa tanggung jawab, baik di dunia maupun di akhirat.”²⁹

Dalam Surat *Al-Baqarah* ini, Allah berfirman “Dengan sedikit ketakutan dan kelaparan. Dan kekurangan harta, Artinya, hilangnya sebagian harta serta jiwa”, misalnya meninggalnya para sahabat, kerabat, dan orang-orang yang dicintai.³⁰

Wahbah Az Zuhaili, menjelaskan Surat Al Baqarah ayat 155 bahwa manusia merasakan ketakutan, kesedihan, dan kelaparan sebagai ujian dari Allah SWT agar Ia mengetahui manusia-manusia yang sabar. Orang-orang lulus ujian dengan kesabaran tersebut, akan mendapatkan balasan yang mulia dariNya dengan surga.

Sungguh akan Kami uji kalian. Kata ini bersal dari kata *al-ibtillaa'*, yang artinya: ujian untuk mengetahui keadaan orang yang diuji. Yang dimaksud dengan firman ini adalah: Kami akan memberikan kalian cobaan untuk menguji keadaan kalian dengan rasa takut kepada musuh, panceklik, kekurangan harta karena rusak, kekurangan jiwa karena dibunuh, meninggal, menderita penyakit, kekurangan buah-buahan karena terserang hama. Artinya : sungguh Kami akan menguji kalian untuk melihat apakah kalian sabar atau tidak. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar menghadapi ujian bahwa mereka akan masuk surga. *Al-Mushiiabah* (musibah) adalah segala hal yang menyakiti jiwa, harta, atau keluarga. *Naqashuts-Tsamaraat* : sedikitnya buah-buahan.³¹

²⁸Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, ..., hal. 1125.

²⁹Ibnu Abhi Nashir, *Panduan Lengkap Khutbah Sepanjang Masa dan Kulture Paling Inspiratif*, Yogyakarta: Penerbit Ide Segar, 2017, hal. 19.

³⁰ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 1 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 305

³¹Wahbah Az-zuhaili, *Tafsir Al Munir Jilid 3, Aqidah, Syari'ah, Manhaj*, Penerjemah: Abdul Hayyie al Kattani, *et.al.*, ..., hal. 298.

Rasa takut berdekatan maknanya dengan *anxiety* atau kecemasan. Perbedaannya, rasa takut didapati objek dan bahaya yang ditakuti jelas, sedangkan pada kecemasan, objek atau keadaan, atau bahaya yang dikhawatirkan tidak jelas dan tidak rasional.

Gejala-gejala manusia yang sedang cemas, biasanya terus menerus merasa khawatir akan keadaan yang buruk yang akan menimpa dirinya atau diri orang lain yang dikenalnya dengan baik, sehingga menjadi tidak tenang dan gelisah. Biasanya seseorang yang mengalami *anxiety* cenderung tidak sabar, mudah tersinggung, dan sering mengeluh. Selain itu seringkali pula disertai gangguan saraf otonom dan gangguan pada pencernaan.

Penderita *anxiety* sering mengalami gejala-gejala seperti berkeringat berlebihan (walaupun udara tidak panas dan bukan setelah berolahraga), jantung berdegup ekstra cepat atau terlalu keras, dingin pada tangan atau kaki, mengalami gangguan pencernaan, merasa mulut kering, merasa tenggorokan kering, tampak pucat, sering buang air kecil melebihi batasan kewajaran. Mereka juga sering mengeluh sakit pada persendian, kaku otot, cepat merasa lelah, tidak mampu relaks, sering terkejut, dan adakalanya disertai gerakan-gerakan wajah atau anggota tubuh dengan intensitas dan frekuensi berlebihan.³²

Rasa takut yang dialami manusia sesungguhnya adalah potensi dasar yang dimiliki oleh manusia, siapapun dia, berapapun usianya, apapun kedudukannya. Hanya memang penyebab rasa takut setiap orang berbeda sumber dan alasannya, berbeda kadar dan tingkatannya, demikian pula berbeda ekspresi dan responnya.

Adalah wajar dan manusiawi apabila seseorang merasa takut akan bahaya dan bencana. Itu bukanlah suatu cacat atau penyakit. Perasaan takut dari jiwanya bukan harus disirnakkan sama sekali. Usaha tersebut adalah tidak mungkin. Namun yang harus dilakukan adalah mengelola kecenderungan fitrahnya (takut) agar dapat mengatasi bahaya dan bencana besar yang mengancam masa depannya, bukan hanya mengatasi bahaya kecil dan remeh.³³

B. Potensi Manusia

1. Menjadi Khalifah di Bumi

Allah menciptakan manusia sebagai makhluk paling sempurna di muka bumi ini jika dibandingkan dengan makhluk-makhluk lain. Karena itulah, Allah menjadikan manusia sebagai *khalifah* di muka bumi, dalam QS. al-Baqarah [2]: 30 tertulis:

³²Singgih D. Gunarsa, et.al., *Psikologi Olahraga: Teori dan Praktik*, Jakarta: PT BPK Gunung Mulia, 1996, hal. 40.

³³Hasan Shaffar, *Takut: Analisis Psiko-Religius Terhadap Phobi*, Jakarta: Penerbit STOA, 1987, hal. 5.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ
 إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝

“ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Allah memberitahukan ihwal penganugerahan karunia-Nya kepada anak cucu Adam, yaitu berupa penghormatan kepada mereka dengan membicarakan mereka di hadapan “*al mala-ul a'laa*” (para malaikat), sebelum mereka diciptakan. Dia berfirman: *wa idz qaala rabbuka lil malaai-kati* (“Dan ingatlah ketika Rabbmu berfirman kepada para malaikat”) artinya, hai Muhammad, ingatlah ketika Rabbmu berfirman kepada para malaikat, dan ceritakan pula hal itu kepada kaummu.

Innii jaa'ilun fil ardli khaliifata (“Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi.”) Yakni suatu kaum yang akan menggantikan satu kaum lainnya, kurun demi kurun, dan generasi demi generasi, sebagaimana firman-Nya: *Huwal ladzii ja'alakum khalaai-ifa fil ardli* (“Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai *khalifah-khalifah* di bumi.”) (QS. Al-An'aam: 165).

Juga firman-Nya: “Kalau Kami menghendaki, benar-benar Kami jadikan sebagai gantimu di muka bumi ini malaikat-malaikat yang turun temurun.” (QS. Az-Zukhruf: 60).

Yang jelas bahwa Allah tidak hanya menghendaki Adam saja, karena jika yang dikehendaki hanya Adam, niscaya tidak tepat pertanyaan malaikat, “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi ini orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah.” Artinya, para malaikat itu bermaksud bahwa di antara jenis makhluk ini terdapat orang yang akan melakukan hal tersebut. Seolah-olah para malaikat mengetahui hal itu berdasarkan ilmu khusus, atau mereka memahami dari kata “*Khalifah*” yaitu orang yang memutuskan perkara di antara manusia tentang keadilan yang terjadi di tengah-tengah mereka, dan mencegah mereka dari perbuatan

terlarang dan dosa. Demikian yang dikemukakan oleh al-Qurthubi, atau mereka membandingkan manusia dengan makhluk sebelumnya.³⁴

2. Sebaik-baik Ciptaan

Keunggulan manusia atas makhluk-makhluk lain terletak pada wujud atau bentuk kejadiannya sebagai *ahsani taqwim* atau sebaik-baik ciptaan, sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Qur'an Surat At-Tin (95) ayat 4.

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۝

Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya .

Dan inilah yang menjadi obyek sumpah, yaitu bahwa Allah *Ta'ala* telah menciptakan manusia dalam wujud dan bentuk yang sebaik-baiknya, dengan perawakan yang sempurna serta beranggota badan normal.³⁵

Tafsiran pertama dari ayat di atas, manusia diciptakan dalam bentuk sebaik-baiknya yang sempurna. Kemudian ia akan masuk dalam neraka. Demikian yang dikatakan oleh Mujahid, Abul 'Aliyah, Al-Hasan Al-Bashri, Ibnu Zaid dan selainnya. Ia masuk neraka dikarenakan ia tidak mau taat pada Allah *Ta'ala* dan enggan mengikuti ajaran Rasul *shallallahu 'alaihi wa sallam*. Yang selamat dari neraka adalah orang yang beriman dan beramal shalih, bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya. (*Tafsir Al-Qur'an Al-'Azhim*, 7: 601).

Tafsiran kedua dari ayat di atas, manusia diciptakan dalam keadaan kuat ketika muda lalu dikembalikan di usia tua dalam keadaan lemah. Tafsiran kedua ini disebutkan dari Ibnu 'Abbas dan 'Ikrimah. Pendapat ini juga dianut oleh Ibnu Jarir.³⁶

keindahan, kesempurnaan manusia bukan hanya bentuk dan perawakannya saja, namun sebaik-baik dalam kemampuan maknawinya, baik intelektual maupun spiritual, sehingga semua ini serta merta menjadi keunggulan manusia atas makhluk lain, kemudian harus diikuti oleh pemaksimalan potensi spiritual atau moral yang dimiliki manusia sehingga menjadi akhlak atau karakter mulia dalam kehidupannya sehari-hari.

Al-Quran memberikan berbagai penjelasan tentang penciptaan manusia dalam berbagai proses yang beragam. Ketika Allah menciptakan Adam (manusia pertama), Al-Quran memberikan penjelasan yang cukup

³⁴ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 1 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 99-100.

³⁵ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 1 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 307.

³⁶<https://rumaysho.com/12210, Tafsir Surat at-Tiin-pahala yang tidak terputus-putus hingga tua,html>, diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019, pukul 09.00.

singkat, yakni Allah menjadikannya dari tanah (*turab*) dengan satu ungkapan “*kun fayakun*” yang berarti “jadilah!, maka jadilah Adam” (lihat Q.S. Ali Imran [3]: 59). Pada proses penciptaan manusia selain Adam Al-Quran menjelaskannya dengan berbagai variasi kejadian. Ada yang menjelaskan penciptaan manusia dari *thin/sulalah* min thin atau tanah liat), ada yang menjelaskan penciptaan manusia dari *nuthfah* atau air mani yang juga dijelaskan dengan istilah lain, yakni *ma'in mahin* atau air yang hina dan *ma'in dafiq* atau air yang memancar). Ada juga yang menjelaskan penciptaan manusia dari *alaq* atau segumpal darah.

Variasi penjelasan tentang penciptaan manusia seperti itu bukan menunjukkan ketidakpastian mengenai asal kejadian manusia, tetapi lebih menunjukkan bahwa manusia memiliki berbagai sifat dan karakteristik yang dapat dijelaskan dengan berbagai asal kejadiannya untuk memberikan pembelajaran dan kesadaran akan eksistensi dirinya baik dalam hal kelebihan maupun kekurangannya.

3. Memiliki Kecerdasan

Terkait dengan potensi yang dimiliki oleh manusia, Al-Quran juga memberikan penjelasan yang beragam. Dalam Q.S. Al-Baqarah [2]: 31, misalnya, diisyaratkan bahwa Allah memberikan pembelajaran kepada Adam (manusia) yang dalam waktu singkat Adam dapat menyebutkan semua nama yang ada di surga. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Adam, sebagai manusia pertama, memiliki kecerdasan yang lebih dibandingkan malaikat dan iblis yang ternyata tidak mampu menyebutkan semua nama yang ada di surga. Kecerdasan Adam (manusia) ini merupakan potensi yang dapat berkembang dan juga sebaliknya.

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ٣١ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ٣٢ قَالَ يَتَّادِمُ أَنْبِئُهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ٣٣

Dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!" Mereka menjawab: "Maha suci Engkau, tidak

ada yang Kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; Sesungguhnya Engkau lah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana."Allah berfirman: "Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka Nama-nama benda ini." Maka setelah diberitahukannya kepada mereka Nama-nama benda itu, Allah berfirman: "Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa Sesungguhnya aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan?"QS Al-Baqarah(2): 31-33.

Inilah *maqam* (posisi) di mana Allah menyebutkan kemuliaan Adam atas malaikat karena Dia telah mengkhususkannya dengan mengajarkan nama-nama segala sesuatu yang tidak diajarkan kepada para malaikat. Hal itu terjadi setelah mereka (para malaikat) bersujud kepadanya. Lalu Allah memberitahukan kepada mereka bahwa Dia mengetahui apa yang tidak mereka ketahui.

Adapun Allah SWT menyebut "*maqam*" ini setelah firmanya *Inni a'lamu maa laa ta'lamuun*, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui," karena ada relevansinya antara *maqam* ini dan ketidaktahuan para malaikat tentang hikmah penciptaan *khalifah* tatkala mereka bertanya tentang hal tersebut, maka Allah pun memberitahu mereka bahwa Dia mengetahui apa yang tidak mereka ketahui. Oleh karena itu setelah Allah menyebutkan *maqam* ini untuk menerangkan kepada mereka kemuliaan yang dimiliki Adam, karena ia telah diutamakan memperoleh ilmu atas mereka, Allah pun berfirman *wa allama Adamal asmaa'a kullahaa*, "Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda) seluruhnya."³⁷

Potensi itu akan berkembang, dengan maksimal atau tidak, sangat tergantung pada pengalaman manusia, terutama dalam menempuh pendidikannya. Semakin baik pengalaman atau pendidikan manusia maka akan semakin baik tingkat kecerdasannya. Sebaliknya, semakin buruk pengalaman atau pendidikannya maka akan semakin buruk pula tingkat kecerdasannya.

Untuk mendukung kecerdasan manusia ini, Allah membekali manusia dengan potensi dasar berupa ruh (nyawa), pendengaran, penglihatan, dan hati (akal dan nurani)). Di atas telah dijelaskan bahwa hakikat manusia terdiri dari unsur jiwa dan raga (fisik).

Jiwa merupakan unsur manusia yang sangat pokok dan menentukan aapekerjaan, mencari ilmu, merasa, membedakan sesuatu, dan lain sebagainya.

Begitu juga, fisik manusia menjadi sehat dan baik juga karena jiwanya. Karena itu ditempatkan manusia pada posisi tertinggi di samping

³⁷Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 1 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 105.

tiga entitas lainnya, yakni malaikat, binatang, dan benda tak berjiwa. Ia menegaskan, malaikat memiliki akal tetapi tidak memiliki watak fisik (*thabi'ah*) dan nafsu. Binatang yang menurutnya lebih rendah kedudukannya ketimbang malaikat, memiliki watak fisik dan nafsu, akan tetapi sama sekali tidak memiliki akal. Sedangkan benda tak berjiwa tidak memiliki akal, watak fisik, dan nafsu. Adapun manusia, menurutnya, menduduki tempat tertinggi karena memiliki akal, watak fisik, dan nafsu.

C. Redistribusi Dalam Perspektif Al-Qur'an

1. Menyebar ke penjuru bumi

Allah SWT melimpahkan begitu banyak nikmat dan karunia kepada seluruh makhluknya, termasuk manusia di bumi ini. Manusia memiliki kelebihan dengan akal dan fisiknya dibandingkan makhluk Allah yang lain. Oleh karena itu ia memiliki kemampuan untuk mendapatkan karunia Allah di manapun ia berada jika ia mencarinya. Allah SWT telah menginformasikan bahwa di bumi ini ada sekian banyak nikmat-Nya yang tersebar di seluruh penjurunya, maka ke manapun manusia bergerak, maka ia pasti bisa mendapati karunia Allah SWT tersebut.

Dalam Al-Qur'an Surat Jum'at ayat 10, Manusia diwajibkan Allah SWT untuk menunaikan shalat, dan setelah itu diperintahkan untuk menyebar ke penjuru bumi untuk mencari karunia-Nya.

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ^{١٠}

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Ayat ini menjelaskan bahwa pada hari Jumat setiap muslim wajib memenuhi panggilan Allah untuk menunaikan shalat jumat dan dilarang melakukan aktivitas ekonomi pada waktu tersebut, kegiatan mencari penghidupan dilakukan setelah kewajiban Sholat Jum'at ditunaikan.

Dan jika telah ditunaikan shalat, artinya telah selesai maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah, Ketika Allah melarang mereka berjual beli setelah terdengar adzan dan memerintahkan mereka untuk berkumpul, maka Allah mengizinkan mereka setelah selesai menunaikan shalat untuk bertebaran di muka bumi dan mencari karunia Allah.³⁸

³⁸Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 9 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 435.

Allah SWT memerintahkan kita untuk mencari nafkah di belahan bumi manapun, maka kita tidak boleh terpaku bahwarizki kita ada di suatu tempat tertentu saja, karena jika berpikiran demikian, maka kita tidak mau pindah atau bergerak ke tempat lain. Karena ada kekhawatiran tidak akan mendapat rizki.

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kalian di muka bumi. Perintah ini menunjukkan pengertian *ibahah* atau boleh. (Dan carilah) carilah rezeki (karunia Allah, dan ingatlah Allah) dengan ingatan (sebanyak-banyaknya supaya kalian beruntung) yakni memperoleh keberuntungan.³⁹

Islam melarang kita dari sifat tidak berdaya dan malas, serta mengharamkan duduk-duduk (tidak bekerja) dan bersantai-santai. Para sahabat ra, bergegas menuju rumah Allah, bila dipanggil (mendengar adzan) untuk sholat. Tetapi jika telai selesai menunaikan kewajiban, mereka berdiri di pintu masjid seraya berdoa, “Ya Allah, kami telah memenuhi seruan-Mu, menunaikan kewajiban kepada-Mu, dan bertebaran (di muka bumi) sebagaimana yang Engkau perintahkan. Karena itu, karuniakan rezeki kepada kami. Sesungguhnya Engkau sebaik-baik pemberi rezeki.”⁴⁰

Seorang guru harus siap melaksanakan segala kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam bidang pendidikan, selagi perintah yang diberikan tidak bertentangan dengan perintah Allah SWT. Keputusan untuk menempatkan guru pada satuan pendidikan di manapun harus diterima. Hal ini sesuai dengan sumpah jabatan yang diucapkan pada saat pengangkatan sebagai pegawai pemerintah. Kode etik mengatur agar guru Indonesia dapat menunjukkan loyalitasnya dengan tunduk dan taat pada pemerintah dan pemerintah daerah.

Setiap guru Indonesia wajib tunduk dan taat kepada segala peraturan dan ketentuan yang berlaku. Dalam bidang pendidikan, ia harus taat kepada kebijakan dan peraturan baik yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pemerintah Daerah, maupun lembaga lain yang berwenang mengatur pendidikan di pusat dan daerah dalam rangka merencanakan, melaksanakan, memonitor, dan mengawasi pendidikan nasional.⁴¹

Kesiapan untuk melaksanakan tugas di manapun karena memiliki keyakinan bahwa hak-hak kehidupannya sebagai akan diberikan oleh pemerintah. Apalagi jika kita juga meyakini bahwa di manapun kita berdinis, di sana pasti ada karunia dari Allah SWT.

³⁹Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain: Lengkap dan Disertai Asbabun Nuzul*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2017, hal. 554.

⁴⁰Muhammad Abdullah Khatib dan Muhammad Abdul Halim Hamid, *Syarah Risalah Ta'lim*, Penerjemah, Tim Al-I'tishom, Jakarta: Al-I'tishom, 2007, hal. 328.

⁴¹H.E Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, hal. 190.

Allah SWT berjanji bahwa siapapun yang yang bergerak di bumi-Nya dalam rangka mencari rezeki, maka akan mendapatkan kemudahan, sebagaimana firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al Mulk ayat 15.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ
وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ١٥

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Maksudnya, lakukanlah perjalanan kemana saja yang kalian kehendakidari seluruh belahannya serta bertebaranlah kalian di segala penjurunya untuk menjalankan berbagai macam usaha dan perdagangan. Dan ketahuilah bahwa usaha kalian tidak akan membawa manfaat bagi kalian sama sekali kecuali jika Allah memudahkannya untuk kalian. Oleh karena itu, Dia berfirman: *Wukulu mirrizqi* “Dan makanlah sebagian dari rizkinnya.” Dengan demikian, usaha yang merupakan sarana sama sekali tidak bertentangan dengan *tawakkal*. *Wailaihinnusyur* “Dan hannya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” Maksudnya, tempat kembali pada hari kiamat kelak. Ibnu ‘Abbas, Mujahid, As-suddi, dan Qatadah mengatakan: “Kata *manakibiha* berarti ujung, belahan, dan penjurunya.” Sedangkan Ibnu Abbas dan Qatadah mengemukakan: “*Manakibiha* berarti gunung-gunung.”⁴²

Allah-lah yang menundukkan bumi untuk kalian, memudahkannya untuk kalian, menjadikannya mudah, lembut yang bisa ditempati, tidak goncang atau bergetar kacau, karena gunung-gunung yang diciptakan di dalamnya, dan mata air yang dikeluarkan di dalamnya. Dia membelah jalan-jalan, menyediakan kemanfaatan-kemanfaatan, menumbuhkan tanaman dan mengeluarkan buah-buahan. Maka jalanlah kalian di sisi-sisinnya, daerah-daerahnya, belahan-belahannya dimana saja untuk mencari pekerjaan, perdagangan, dan rezeki-rezeki. Usaha sama sekali tidak mencukupi tanpa kemudahan-kemudahan yang diberikan oleh Allah. Oleh karena itu, Dia berfirman “*Dan makanlah dari rezeki-Nya.*” Artinya, dari apa yang Allah berikan (sebagai rezeki) kepadamu dan Allah ciptakan untukmu di bumi, menetapkan kamu untuk memanfaatkannya, memberi kamu kemampuan untuk memperoleh hasil-hasil terbaik dari bumi.⁴³

⁴²Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 10 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 48.

⁴³Wahbah Az-Zuhaili, *Tafsir Al Munir Jilid 3, Aqidah, Syari'ah, Manhaj*, Penerjemah: Abdul Hayyie al Kattani et.al., ..., hal. 47.

2. berpindah tugas ke tempat lain

Interpretasi mutasi atau redistribusi di dalam Al Qur'an dapat juga menggunakan termologi hijrah, yang makna sederhananya berpindah, dan untuk mendapatkan pengertian yang benar dan proporsional mengenai makna hijrah, maka harus dipadukan antara aspek etimologi dan terminologi dalam menjelaskannya.

Hijrah artinya perpindahan seseorang atau rombongan dari suatu tempat ke tempat lain, atau dari suatu kubu ke kubu yang lain. Di antara sekian alasan, maka hijrah sebab agama adalah hijrah yang paling bernilai.⁴⁴

Makna secara bahasa, kata *al-hijrah* adalah lawan dari kata *al washol* (sampai/tersambung). *Ha-ja-ra-hu*, *yah-ju-ru-hu*, *hij-ran*, dan *hij-ra-nan* yang artinya memutuskannya, mereka berdua *yah-ta-ji-ran* atau *ya-ta-ha-ja-ran* yaitu saling meninggalkan. Bentuk *isimnya* adalah *al-hijrah*.

Menurut bahasa, hijrah berarti meninggalkan, menjauhi, atau mengasingkan diri. Menurut syar'i, hijrah berarti meninggalkan negeri kafir menuju negeri Islam yang berhukum dengan hukum Allah karena takut fitnah dengan tujuan untuk *iqomatudin*.⁴⁵

Di dalam hadits disebutkan, "Tidak halal seorang mukmin meninggalkan saudaranya (membiarkan dan tidak bertanya) lebih dari tiga hari." (HR Muslim).

Yang dimaksud dengan kalimat hijrah dalam hadits ini adalah kebalikan dari tersambung, yaitu apa yang terjadi antara dua orang muslim baik itu menodai atau mengurangi hak-hak pergaulan atau persahabatan yang tidak tercatat dalam tinjauan agama.⁴⁶

Pendekatan etimologis, fungsinya adalah mengikut sertakan sumber-sumber yang diakui untuk menjelaskan mengenai pengertian hijrah. Al-Qur'an menggunakan kata hijrah ini dengan beberapa arti.

- a. *Kata Wahjurhum* dalam surat al Muzammil ayat 10, berarti: jauhkan diri dari mereka, sebagaimana firman Allah SWT.

وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَأَهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا ۝

Dan bersabarlah terhadap apa yang mereka ucapkan dan jauhilah mereka dengan cara yang baik.

⁴⁴Abu Jamin Roham, *Jangan Berkebun di Ladang Orang*, Jakarta:Media Dakwah, 2003, hal. 289.

⁴⁵Choiruddin Hadhiri, *Klarifikasi Kandungan al-Qur'an* Jilid 2, Jakarta: Gema Insani Press, hal. 152.

⁴⁶Ahzami Samiun Jazuli, *Hijrah Dalam Pandangan Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani Press, 2006, hal. 15.

Tafsir Al-Wajiz, Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, pakar *fiqih* dan tafsir negeri Suriah Allah memerintahkan Nabi-Nya untuk bersabar atas apa yang dikatakan oleh mereka orang-orang kafir dari celaan dan dari apa yang Nabi-Nya datangkan kepada mereka. Dan segala urusannya di serahkan kepada mereka (orang-orang kafir) dan (berusaha) menjauhi mereka setelah sampai dakwah kepada mereka dan kemudian mereka menolaknya. Dan sesungguhnya Allah memerintah Nabi-Nya untuk menyelesaikan urusannya dengan keputusan yang baik dan indah, agar supaya Nabi tidak menyinggungnyanya dan tersibukkan dengan mereka dan dendam kepada mereka.

An-Nafahat Al-Makkiyah / Syaikh Muhammad bin Shalih asy-Syawi. Pada saat Allah memerintah Rasulullah untuk shalat secara khusus dan berdzikir secara umum di mana hal tersebut akan memberikan kemampuan kuat bagi seorang hamba untuk memikul beban dan pekerjaan berat, Allah memerintahkan Rasulullah untuk bersabar atas perkataan yang diucapkan oleh para penentang dan mereka yang mencelanya dan mencela risalah yang beliau bawa serta diperintahkan untuk terus menjalankan perintah Allah yang tidak dapat ditahan dan dihadang oleh siapa pun. Allah memerintahkan beliau untuk meninggalkan mereka secara baik-baik. Itulah cara menjauhi orang sekiranya ada maslahatnya dan tidak ada gangguannya. Rasulullah bahkan memperlakukan mereka dengan meninggalkan dan berpaling dari perkataan-perkataan yang menyakiti. Allah juga memerintahkan beliau untuk mendebat mereka dengan cara yang baik.

Tafsir as-Sa'di / Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, pakar tafsir abad 14 H Setelah Allah *Subhaanahu wa Ta'aala* memerintahkan shalat secara khusus kepada Nabi-Nya *shallallahu 'alaihi wa sallam* dan berdzikir secara umum sehingga seorang hamba memiliki kemampuan untuk memikul beban dan mengerjakan pekerjaan yang berat, maka Allah *Subhaanahu wa Ta'aala* memerintahkan Beliau bersabar terhadap apa yang diucapkan oleh orang-orang yang menentang Beliau, mencaci-maki Beliau dan mencaci-maki apa yang Beliau bawa, dan agar Beliau tetap terus melaksanakan perintah Allah, tidak berhenti hanya karena ada yang menghalangi, dan agar Beliau *menghajr* (meninggalkan) mereka dengan cara yang baik yang sesuai maslahat yang tidak ada gangguan padanya. Maka Beliau *shallallahu 'alaihi wa sallam* meninggalkan mereka dan berpaling dari mereka dan dari ucapan mereka yang menyakitkan serta memerintahkan Beliau untuk berdebat dengan cara yang baik. Kaum kafir Makkah. Maka Beliau *Shalallahu alaihi wa salam* meninggalkan mereka dan berpaling dari mereka dan dari ucapan

mereka yang menyakitkan serta memerintahkan Beliau untuk berdebat dengan cara yang baik.⁴⁷

Memaknai mutasi, maka para guru yang terkena program redistribusi diminta untuk bersabar menjalaninya, karena sebuah program yang diluncurkan oleh pemerintah, umumnya sudah melalui proses pengkajian yang mendalam. Bisa saja terjadi di awal program ini diberlakukan ada perasaan-perasaan yang kurang nyaman karena dituntut untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap lingkungan baru, suasana baru, dan komunitas yang juga baru. Pada situasi yang serba baru tersebut mungkin saja terjadi pergesekan, dinamisasi, dan percepatan penyesuaian yang mengejutkan. Namun dengan pondasi berfikir positif segera akan ditemui banyak hal baik dan menyenangkan diperoleh.

Seseorang yang berfikir cerdas, ketika berada pada lingkungan yang tidak kondusif, berada pada situasi yang tidak nyaman, maka selain bersabar harus berusaha meninggalkan komunitas yang tidak menguntungkan tersebut, tetapi tentunya langkah yang diambil dalam meninggalkan kelompok tersebut dengan menggunakan cara yang baik dan santun. Dengan demikian perpindahan yang dilakukan memiliki kesan yang baik dan positif.

Kata *wahjur* juga bermakna tinggalkan, sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Maryam ayat 46.

قَالَ أَرَأَيْتُ أَنْتَ عَنْ ءَالِهَتِي يَا إِبْرَاهِيمُ لَئِن لَّمْ تَنْتَه لَأَرْجُمَنَّكَ وَأَهْجُرُنِي
مَلِيًّا ٤٦

berkata bapaknya: "Bencilah kamu kepada tuhan-tuhanku, Hai Ibrahim? jika kamu tidak berhenti, Maka niscaya kamu akan kurajam, dan tinggalkanlah aku buat waktu yang lama". QS Maryam, ayat 46

Ketika Ibrahim AS mengajak ayahnya untuk meninggalkan penyembahan kepada berhala-berhala, justru sang ayah menjadi marah dan mengancam akan menghina dan melecehkan Allah SWT. Selain itu Ibrahim juga akan diusir jika tetap menyeru agar menjadikan Allah SWT sebagai Tuhan dan sembah.

Perkataan Azhar sang ayah yang berprofesi sebagai pembuat patung yaitu, "Maka enyahlah dari hadapanku dan menjauhlah dari ku dalam jangka waktu yang lama, agar engkau tetap hidup jika kamu ingin selamat: "dan tinggalkanlah aku buat waktu yang lama"⁴⁸.

⁴⁷https://tafsirweb.com/11506_Surat-Al-Muzammil-ayat-10.html. diakses pada Hari Jum'at, 11 Desember 2019 pukul. 16.00.

⁴⁸Sayyid Quthb, *Tafsir Fi-Zhilalil Qur'an: Di Bawah Naungan Al-Qur'an* Jilid 8. Penerjemah M. Misbah dan Aunur Rafiq Shaleh, ..., hal. 329.

Firman-Nya “*Wahjurni maliyyan*”, “*dan tinggalkanlah aku maliyyan.*” Mujahid, ‘Ikrimah, Sa’id bin Jubair, dan Muhammad bin Ishaq berkata: “yaitu selama-lamanya.” Sedangkan al-Hasan al-Bashri berkata: “waktu yang lama.”⁴⁹

- b. Kata *muhajir* berarti pindah dari suatu negeri ke negeri lain yang aman untuk menyelamatkan agama, dan dalam rangka realisasi ajaran Islam. Dalam Al Qur’an, Surat Al Ankabut ayat 26, Allah SWT berfirman:

﴿فَأَمِّنْ لَهُمْ لُوطٌ وَقَالَ إِنِّي مُهَاجِرٌ إِلَىٰ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾^{٥٠}

Maka Luth membenarkan (kenabian)nya. dan berkatalah Ibrahim: "Sesungguhnya aku akan berpindah ke (tempat yang diperintahkan) Tuhanku (kepadaku); Sesungguhnya Dialah yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.

Dalam Tafsir Jalalain Surat Al-Ankabut Ayat 26, Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuti menjelaskan. (Maka berimanlah kepadanya) percayalah kepada Nabi Ibrahim (Luth) ia adalah anak saudara lelaki Nabi Ibrahim bernama Haran. (Dan berkatalah dia) Nabi Ibrahim: (Sesungguhnya aku akan berpindah) dari kaumku (kepada Rabbku) yaitu akan berpindah ke tempat yang diperintahkan oleh Rabbku, kemudian Nabi Ibrahim meninggalkan kaumnya dari pedalaman negeri Irak menuju ke negeri Syam. (Sesungguhnya Dialah Yang Maha Perkasa) di dalam kerajaannya (lagi Maha Bijaksana) dalam perbuatan-Nya.⁵⁰

Ibrahim mengatakan bahwa ia berhijrah dari Desa Kutsa, daerah Kuffah di Iraq menuju Haran, kemudian pindah kembali ke Syam atas perintah Tuhannya. Ibrahim berpindah agar ia dapat menyembah Allah sebagai Tuhannya Yang Maha Perkasa dan bijaksana agar terhindar dari gangguan musuh-musuhnya. Nabi Ibrahim AS bersama istrinya Sarah kemudian bermukim di Palestina.

Ia berpindah untuk *taqarrub* kepada-Nya dan bernaung di dalam perlindungan-Nya. Ia berpindah kepada-Nya dengan hati dan aqidahnya, sebelum dengan darah dagingnya. Ia berpindah kepada-Nya supaya bisa memurnikan ibadah kepada-Nya, mengikhlaskan hati untuk-Nya, dan memurnikan seluruh entitasnya untuk-Nya di tempat hijrahnya itu.⁵¹

Luth semakin kuat keimanannya dengan memperoleh hidayah dari Allah, meskipun hidup dalam suasana masyarakat yang porak-poranda,

⁴⁹Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 5 Penerjemah: Abdul Ghoffar, ..., hal. 414.

⁵⁰Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain: Lengkap dan Disertai Asbabun Nuzul*, ..., hal. 399.

⁵¹Sayyid Quthb, *Tafsir Fi-Zhilalil Qur'an: Di Bawah Naungan Al-Qur'an* Jilid 9. Penerjemah M. Misbah dan Aunur Rafiq Shaleh, ..., hal. 569.

membuang waktu, dan melakukan pekerjaan yang tiada bermanfaat. Jika Ibrahim diam tanpa menjalankan tugas dakwah, maka hal itu adalah tanda tidak setuju atas perbuatan mungkar yang dilakukan kaumnya. Ibrahim berkata dalam hatinya, jika ia tinggal tetap di negerinya, berarti ia membuang waktu dengan percuma. Atas pertimbangan inilah Ibrahim hijrah ke negeri Syam. Setelah hijrah, Allah SWT mengganti tanah air, kaum, dan keluarga Ibrahim dengan kebaikan, dimana anak cucu keturunannya menjadi para nabi untuk meneruskan estafet risalah dan dakwah.

Imam al-Baihaqi meriwayatkan dari Anas bin Malik bahwa di antara kaum Muslimin (pada masa Rasulullah saw) yang pertama hijrah dengan keluarganya adalah sahabat Utsman bin 'Affan. Diriwayatkan dari Anas bin Malik, ia berkata, "Utsman bersama istrinya Ruqayah binti Rasulullah berhijrah ke negeri Habsyah. Kemudian Rasulullah tertahan tidak mendapat berita tentang keadaan mereka di Habsyah, padahal beliau mengharapkan berita mereka. Kemudian ada seorang wanita yang menyampaikan kabar tentang 'Utsman dan putri beliau kepada Nabi, Rasulullah kemudian bersabda, 'Utsman adalah orang pertama yang hijrah dengan keluarganya kepada Allah sesudah Nabi Luth." (Riwayat ath-Thabrani).

Berdasarkan hadis di atas, jelaslah bahwa Luth adalah orang pertama yang terpaksa melakukan hijrah bersama Ibrahim demi menyelamatkan agamanya. Alasan Ibrahim melakukan hijrah itu adalah karena Allah sajalah yang berkuasa untuk memberikan pertolongan kepadanya. Allah yang mencegah niat seseorang yang ingin berbuat jahat kepadanya. Dia Maha Bijaksana dalam mengatur urusan makhluk-Nya, dan segala apa yang mereka usahakan. Sebab lain adalah karena negeri Ibrahim sudah tidak kondusif untuk menjaga iman pengikutnya.⁵²

Berkaitan dengan pembahasan tentang perpindahan dari satu tempat ke tempat lain Allah SWT juga berfirman dalam Al-Qur'an Surat An Nisa ayat 100.

﴿وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مُرَغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً وَمَنْ يَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكُهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا ۝﴾

⁵²Qur'anweb.id. *Tafsir Surat Al Ankabut ayat 26*, diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019 pukul. 16.00.

Barangsiapa berhijrah di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang Luas dan rezki yang banyak. Barangsiapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ke tempat yang dituju), Maka sungguh telah tetap pahalanya di sisi Allah. dan adalah Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (QS An-Nisaa: 100).

Menurut Quraish Shihab, orang-orang yang berhijrah dengan tujuan membela kebenaran, akan menemukan banyak tempat di muka bumi ini dan terhindar dari tekanan dan kekerasan orang-orang yang memusuhi kebenaran. Mereka juga akan mendapatkan kebebasan dan tempat tinggal yang mulia, di samping disediakan pahala yang besar. Barang siapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah ke tempat yang mulia, yaitu negeri Allah dan Rasul-Nya, kemudian mati sebelum sampai pada tempat tujuan, pahalanya telah ditetapkan. Allah berkuasa untuk memberikan pahala, ampunan dan rahmat-Nya, karena Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Pemberi rahmat.⁵³

Dalam tafsir Jalalain dijelaskan (Dan siapa yang berhijrah di jalan Allah, maka mereka akan menemukan di muka bumi ini tempat hijrah yang banyak dan kelapangan) dalam rezeki. (Dan siapa yang keluar dari rumahnya dengan tujuan berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya lalu ia ditimpa oleh kematian) di tengah jalan seperti terjadi atas Junda bin Dhamrah Al-Laitsi (maka sungguh, telah tetaplah pahalanya di sisi Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang).⁵⁴

Barangsiapa berhijrah di jalan Allah dengan niat yang baik dan hanya mengharap ridha Allah niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang luas dan rezeki yang banyak meskipun dalam kekuasaan musuhnya. Barangsiapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian kematian menimpa mereka sebelum sampai ke tempat yang dituju, maka sungguh telah tetap pahalanya di sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang kepada orang-orang yang bertaubat. Ayat ini turun untuk Hubaib bin Dhomroh Al laitsi yang merupakan orang yang tua renta, dia ikut hijrah ke Madinah namun di tengah jalan dia wafat dengan mulia. Maka Allah menurunkan ayat ini.

Ada beberapa alasan yang membuat Allah SWT mengharuskan kaum muslimin berhijrah dari Kota Mekah menuju Kota Madinah, di antaranya adalah sebagai berikut:

⁵³[Id.noblequran.org/Qur'an Surah Annisa/ayat 100](http://Id.noblequran.org/Qur'an_Surah_Annisa/ayat_100), Diakses pada Hari Senin, 30 Desember 2019, pukul. 16.30.

⁵⁴Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain: Lengkap dan Disertai Asbabun Nuzul, ...*, hal. 95.

- 1) Agar Kaum Muslimin lebih leluasa melaksanakan semua ajaran Islam dan bebas dari siksaan serta penganiayaan yang mungkin timbul akibat memeluk agama Islam. Karena itu, siapapun yang teraniaya dan tersiksa harus segera mencari tempat baru untuk menghindari penganiayaan dan penyiksaan. Jika tidak mau mencaritempat baru, berarti ia telah melakukan dosa besar.
- 2) Agar kaum muslimin lebih memungkinkan dalam belajar, mengajar dan memperdalam ilmu-ilmu syariat dan hukum-hukumnya. Karena itu siapapun yang tengah tinggal di suatu negeri yang tidak ada seorangpun ulama, guru, atau Ustadz di situ yang mampu mengajarnya ilmu-ilmu syariat dan hukum-hukum Islam harus segera berhijrah menuju tempat yang memungkinkannya untuk belajar dan memperdalam ajaran Islam.
- 3) Agar kaum muslimin mampu mempersiapkan berdirinya suatu tatanan negara yang berdasarkan pada nilai-nilai keislaman secara lebih fokus. Selain itu agar kelak dapat lebih mudah mempertahankan dan memperluas dakwah Islam ke seluruh penjuru dunia.⁵⁵

Karenanya dengan pendekatan etimologis yang integral , kita dapat memahami makna dan nilai hijrah secara baik dan benar. Hijrah dibagi menjadi dua, yaitu Hijrah Maisyah atau kehendak Allah SWT, dan Iradhah (kemauan manusia).

Keyakinan akan *Masyi'atullah* (kehendak Allah SWT) terhadap hijrah dan bersandar kepada do'a bukan berarti mengabarkan faktor ikhtiar dan usaha manusia. Sebab peristiwa hijrah sangat syarat dengan unsur-unsur tidakan strategis dan taktis. Planing yang matang adalah salah satu faktor bagi keberhasilan kerja. Rosulallah sangat cermat mengatur strategi dan merancang perjalanan hijrah, baik secara taktis maupun teknis.

c. Hijrah Sebagai Imtihan (ujian)

Keimanan sejati adalah fitrah dari Allah SWT yang ditanamkan dalam hati setiap manusia, ia terpuji dalam bentuk perjuangan dan pengorbanan saat menjalankan ajaran-Nya. Iman bukan sekedar ungkapan kata-kata yang indah semata, bukan pula sifat basa-basi tanpa landasan nilai-nilai Robbani, tetapi iman adalah amanah yang mengandung (beban) taklif dan jihad yang menuntut kesabaran dan Istiqomah. Dan orang-orang yang mengaku beriman akan diuji oleh Allah SWT, sebagaimana firmannya dalam Al-Qur'an Surat Al Ankabut ayat 2 dan 3.

أَحْسَبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ۚ وَلَقَدْ فَتَنَّا
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۖ فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلْيَعْلَمَنَّ الْكٰذِبِينَ ۚ

⁵⁵Wahbah Az-Zuhaili, *Tafsir Al Munir Jilid 3, Aqidah, Syari'ah, Manhaj*, Penerjemah: Abdul Hayyie al Kattani *et.al.*, ..., hal. 230.

Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi? Dan Sesungguhnya Kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, Maka Sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan Sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta.

Ayat ini turun berkaitan dengan upaya orang-orang musyrikin Mekah menghalangi orang-orang Islam yang ingin menunaikan perintah hijrah, pindah dari Mekah ke Madinah. Kaum Muslimin yang sudah berangkat, namun diperjalanan dipergoki oleh orang-orang kafir, mereka dipaksa kembali ke Mekah dan tidak boleh melanjutkan perjalanan ke Madinah. Ketika kaum Muslimin di Mekah mengetahui turunnya Surat Al Ankabut ini, yang menjelaskan bahwa kondisi tersebut merupakan ujian keimanan, maka mereka bertekat untuk tetap berhijrah ke Madinah dengan segala resiko yang akan mereka tanggung. Maka ketika dalam perjalanan mereka dihalangi, segala perlawanan mereka lakukan sehingga ada diantara mereka yang gugur sebagai syuhada, dan sebagian yang lain berhasil sampai ke tempat tujuan.

Setelah kejadian tersebut, turun Surat An Nahl ayat 110.

ثُمَّ إِنَّ رَبَّكَ لِلَّذِينَ هَاجَرُوا مِنْ بَعْدِ مَا فُتِنُوا ثُمَّ جَاهَدُوا وَصَبَرُوا إِنَّ رَبَّكَ مِنْ بَعْدِهَا لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ۝۱۱۰

dan Sesungguhnya Tuhanmu (pelindung) bagi orang-orang yang berhijrah sesudah menderita cobaan, kemudian mereka berjihad dan sabar; Sesungguhnya Tuhanmu sesudah itu benar-benar Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Dalam tafsir Jalalain dijelaskan, (Dan sesungguhnya Rabbmu terhadap orang-orang yang berhijrah) ke Madinah (sesudah menderita cobaan) sesudah mereka disiksa dan dipaksa mengucapkan kalimat kekafiran. Menurut *qiraat lafal futinuu* dibaca *fatanuu*; artinya sesudah mereka kafir, atau sesudah mereka memfitnah manusia supaya jangan beriman (kemudian mereka berjihad dan sabar) di dalam melakukan ketaatan (sesungguhnya Rabbmu sesudah itu) sesudah cobaan itu (benar-benar Maha Pengampun) kepada mereka (lagi Maha Penyayang) terhadap mereka. *Khabarnya inna* yang pertama sama dengan *khabar inna* yang kedua.⁵⁶

Sesudah itu ketahuilah, wahai Nabi, bahwa Tuhanmu akan menolong dan membela orang-orang yang berhijrah dari Mekah demi menyelamatkan agama dan jiwa mereka dari penindasan dan kekejaman orang-orang musyrik, kemudian berjihad dengan segala yang mereka miliki, baik dalam bentuk perkataan maupun perbuatan, serta bersabar dalam mengemban

⁵⁶Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain: Lengkap dan Disertai Asbabun Nuzul, ...*, hal. 279.

beratnya tugas-tugas keagamaan dan tabah menghadapi rintangan dalam berjuang menegakkan agama. Sesungguhnya Tuhanmu, setelah beban yang mereka telah tanggung itu, Maha Pengampun atas segala kesalahan yang mereka perbuat jika mereka bertobat; Maha Penyayang sehingga tidak menghukum mereka karena kekhilafan yang mereka lakukan atas dasar paksaan.⁵⁷

Kelompok kaum *mustadh'afiin* (orang-orang yang lemah) di Makkah yang dihinakan di tengah-tengah masyarakatnya dengan diserang berbagai macam fitnah. Kemudian Allah memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyelamatkan diri dengan berhijrah. Maka merekapun meninggalkan tanah kelahiran mereka dan juga keluarga serta harta benda mereka, dalam rangka mencari keridhaan dan ampunan Allah Ta'ala. Mereka berbaris di jalan orang-orang yang beriman dan berjihad bersama mereka melawan orang-orang kafir dengan bersabar.

Perintah Khalifah Abu Bakar Ash Shidiq untuk berpindah dari Irak menuju Syam adalah bentuk ujian yang diterima Khalid bin Walid beserta pasukannya. Ujian itu berhasil mereka lewati setelah lima hari perjalanan melewati padang pasir tandus mereka sampai di Syam untuk bergabung bersama pasukan Islam di sana. Bergabungnya Khalid bin Walid sebagai ketaatan atas perintah Khalifah Abu Bakar mendatangkan kemenangan besar kaum Muslimin dalam Perang Yarmuk melawan Pasukan Romawi.

Ketika para sahabat meminta bantuan kepada Abu Bakar ash-Shiddiq sambil memberitahukan kedatangan tentara Romawi dengan jumlah begitu besar ke Yarmuk, maka Abu Bakar ash-Shiddiq menulis surat kepada Khalid bin Walid agar mengangkat pengganti di Irak dan meninggalkan penggantinya disana untuk selanjutnya berjalan dengan cepat menuju Syam dengan bala tentaranya. Jika telah sampai ke Syam, maka dialah yang menjadi pemimpin tertinggi seluruh pasukan.⁵⁸

3. Menunaikan tugas dalam keadaan ringan atau berat

Sebagai seorang abdi Negara, Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk dapat memberikan kesetiaan kepada bangsa dan Negara. Wujud loyalitas yang diberikan di antaranya adalah kesediaan menjalankan tugas di mana saja di seluruh wilayah Indonesia.

Kesediaan untuk bekerja di perkotaan atau dekat dengan keluarga adalah harapan semua aparat pemerintahan, namun pada kenyataannya harapan yang dimiliki kadang tidak sama dengan kenyataan. Bisa saja penugasan yang didapat berupa penempatan di daerah terpencil yang jauh

⁵⁷Islamediaweb.id/Qur'an/an-Nahl-ayat 110, diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019 pukul. 16.30.

⁵⁸Al Hafidz Ibnu Katsir, *Perjalanan Hidup Empat Khalifah Rasul Yang Agung* Terjemah Abu Ihsan Al Atsari, Jakarta: Darul Haq, 2011, hal. 183.

dari kaum kerabat. Hal ini adalah perkara yang berat, namun harus dapat diterima dengan lapang dada.

Allah SWT memerintahkan orang-orang beriman untuk berangkat memerangi orang-orang kafir dan orang-orang musyrik dengan harta dan jiwa mereka di jalan Allah, baik dalam keadaan ringan atau dalam keadaan berat. Dalam QS At-Taubah ayat 41, Allah SWT berfirman:

أَنْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ
ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ٤١

Berangkatlah kamu baik dalam keadaan ringan ataupun merasa berat, dan berjihadlah dengan harta dan jiwa pada jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu jika kamu mengetahui.

Ada sekelompok orang yang berpura-pura sakit dan renta, lalu berkata: “Saya tidak berdosa,” maka Allah menurunkan “*Berangkatlah kamu dengan perasan ringan ataupun berat.*” Allah menyerukan keberangkatan yang bersifat menyeluruh bersama Rasulullah pada Perang Tabuk untuk memerangi musuh-musuh Allah, orang-orang kafir Romawi dari kalangan ahli kitab. Allah mewajibkan keberangkatan dalam segala keadaan, giat dan terpaksa, sulit dan mudah.⁵⁹

Sebagai hamba Allah yang mengaku beriman, memiliki kewajiban untuk senantiasa menunaikan segala perintah Allah SWT. Bukan hanya pada saat sedang bersemangat, tetapi juga ketika mengalami kelemahan dan kemalasan.

Berangkatlah kalian baik dalam keadaan merasa ringan ataupun merasa berat. Dalam keadaan bersemangat ataupun dalam keadaan tidak bersemangat. Menurut penafsiran yang lain dikatakan bahwa arti ayat ini ialah, baik dalam keadaan kuat maupun dalam keadaan lemah, Atau baik dalam keadaan berkecukupan maupun dalam keadaan kekurangan.⁶⁰

Guru yang dipindahkan tempat tugasnya ke tempat lain wajib melaksanakan tugasnya dengan baik. Secara logika, orang-orang yang diperintahkan berperang saja wajib menjalankan tugas tersebut, apa lagi guru yang bebannya hanya pindah tempat mengajar ke tempat baru tanpa resiko kehilangan nyawa seperti para tentara di medan perang.

⁵⁹Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu Syaikh, *Tafsir Ibnu Katsir* jilid 4, Penerjemah: Abdul Ghoftar, ..., hal. 138.

⁶⁰Jalaluddin Al-Mahalli dan Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain: Lengkap dan Disertai Asbabun Nuzul*, ..., hal. 194.

D. Mutasi Dalam Perspektif Hadits

Perintah kedinasan untuk pindah dari satu tempat ke tempat tugas lain dari pimpinan harus dilaksanakan oleh seorang karyawan. Loyalitas seorang pegawai akan dilihat dengan kesigapannya menjalankan intruksi dari atasan. Pemimpin yang memiliki pengalaman lebih banyak, memiliki wawasan yang lebih luas, dan terlibat dalam pengembangan organisasi, akan menempatkan bawahannya pada posisi yang tepat. Demikian pula halnya dengan perintah untuk merotasi seseorang dari satu unit ke unit kerja yang lain adalah dalam rangka mencapai visi dan misi pemerintah..

Belajar dari hadits tentang hijrah, yang mengajarkan nilai-nilai ketaatan dan semangat pengorbanan untuk menggapai kesuksesan.

Dari *Amirul Mukminin, Abu Hafsh Umar bin Al Khattab radhiyallahu anhu*, ia berkata bahwa ia mendengar Rasulullah *shallallahu alaihi wa salam* bersabda,

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَّا نَوَىٰ فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَىٰ مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

“*Sesungguhnya setiap amalan tergantung pada niatnya. Setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Siapa yang hijrahnya karena mencari dunia atau karena wanita yang dinikahinya, maka hijrahnya kepada yang ia tuju.*” (HR. Bukhari dan Muslim) [HR. Bukhari, no. 1 dan Muslim, no. 1907].

Hadits ini sangat penting karena memuat prinsip dasar dalam agama, sehingga banyak ulama yang menempatkan hadits ini di tempat yang sangat baik. Imam Bukhari menempatkan hadits ini di awal kitab shahihnya, Imam Nawawi meletakkannya di awal kitab Riyadhus Shaalihiin, dan Arbain Nawawi karangannya.

Abu Daud berkata, “Hadits ini adalah setengah dari agama Islam, karena agama pada dasarnya bertumpu pada dua hal, yaitu *zhahir* atau amal, dan batin atau niat. Imam Ahmad dan Imam Syafi’i berkata, “Sepertiga ilmu masuk ke dalam hadits ini, karena perbuatan manusia meliputi tiga hal, yaitu hatinya, lisannya, dan anggota badannya.”⁶¹

Hadits ini menjelaskan bahwa setiap amalan benar-benar tergantung pada niat. Dan setiap orang akan mendapatkan balasan dari apa yang ia niatkan. Balasannya sangat mulia ketika seseorang berniat ikhlas karena

⁶¹Musthafa Al Buqha dan Muhyiddin Misto, *Syarah Arbain Nawawiyah: Pokok-pokok Ajaran Islam*, Jakarta: Robbani press, 2005, hal. 12.

Allah, berbeda dengan seseorang yang berniat beramal hanya karena mengejar dunia, seperti karena mengejar wanita. Dalam hadits disebutkan contoh amalannya yaitu hijrah, ada yang berhijrah karena Allah dan ada yang berhijrah karena mengejar dunia.

Niat secara bahasa berarti *al-qashd* (keinginan). Sedangkan niat secara istilah *syar'i*, yang dimaksud adalah berazam (bertedak) mengerjakan suatu ibadah ikhlas karena Allah, letak niat dalam batin (hati).

Hijrah itu berarti meninggalkan. Secara istilah, hijrah adalah berpindah dari negeri kafir ke negeri Islam. Hijrah juga bisa berarti berpindah dari maksiat kepada ketaatan.

Secara etimologis, hijrah berarti meninggalkan, sedangkan secara *syar'i*, hijrah adalah meninggalkan negeri kafir ke negeri Islam untuk menghindari fitnah. Adapun maksud hijrah dalam hadits ini adalah perpindahan dari kota Mekah dan kota lainnya menuju Madinnah.⁶²

Dalam beramal butuh niat ikhlas. Karena dalam hadits disebutkan amalan hijrah yang ikhlas dan amalan hijrah yang tujuannya untuk mengejar dunia. Hijrah pertama terpuji, hijrah kedua tercela.

Ibnu Mas'ud menceritakan bahwa ada seseorang yang ingin melamar seorang wanita. Wanita itu bernama Ummu Qais. Wanita itu enggan untuk menikah dengan pria tersebut, sampai laki-laki itu berhijrah dan akhirnya menikahi Ummu Qais. Maka orang-orang pun menyebutnya Muhajir Ummu Qais. Lantas Ibnu Mas'ud mengatakan, "Siapa yang berhijrah karena sesuatu, *fahuwa lahu* (maka ia akan mendapatkannya, Namun Ibnu Rajab tidak menyetujui kalau cerita Ummu Qais jadi landasan asal cerita dari hadits *innamal a'malu bin niyyat* yang dibahas). Namun tentu hijrah bukan karena *lillah*, cari ridha-Nya, maka tidak dibalas oleh Allah.

Hijrah kini menjadi salah satu kata yang sering kita dengar saat seseorang ingin berubah menjadi lebih baik lagi. Tak hanya dalam sikap dan hubungan sesama manusia, tetapi juga dalam hubungannya dengan Tuhan. Hijrah sendiri bukanlah sebuah hal yang mudah. Akan selalu ada rintangan dan godaan yang akan menghadang dalam prosesnya. Namun begitulah harga sebuah kebaikan, jalannya kadang tak mudah.

Nabi *shalallahu'alaihi wa sallam* menjelaskan bahwa orang yang berhijrah (muhajir) adalah orang yang meninggalkan larangan Allah dan kembali kepada Allah dan agamanya. Rasulullah *shalallahu'alaihi wasallam* bersabda,

والمهاجر من هجر ما نهى الله عنه

⁶²Musthafa Al Buqha dan Muhyiddin Misto, *Syarah Arbain Nawawiyah: Pokok-pokok Ajaran Islam*,...,hal. 13.

“Dan Al-Muhaajir (orang yang berhijrah) adalah orang yang meninggalkan larangan Allah”.

Sangat disayangkan ketika ada sebagian umat Islam yang perpindahannya dari satu tempat ke tempat lain tidak menambah kebaikan. Ia tidak konsisten di atas agama. Setelah mencapai posisi sebagai hamba Allah, ternyata tidak mampu melewati ujian selanjutnya dan kembali ke dunia kelamnya yang dahulu dijalani, dan kembali melanggar larangan Allah SWT.

Demikian pula bagi guru yang dimutasi ke tempat tugas yang baru. Seharusnya berubah menjadi sosok yang lebih baik dari sebelumnya. Namun disayangkan jika mutasi tersebut tidak menjadi refleksi untuk memperbaiki kekurangan, justru mencari pembenaran untuk menolak perubahan.

BAB IV

Efektivitas Redistribusi Guru PNS Pada SMK Negeri di Jakarta Selatan

A. Kebijakan-Kebijakan Pendidikan di Jakarta

1. Profil Ibukota

Pada tahun 1966, Jakarta memperoleh nama resmi ibukota Republik Indonesia. Nama Jakarta pernah mengalami banyak perubahan, yaitu:

- a. Abad ke-14 bernama Sunda Kelapa sebagai pelabuhan Kerajaan Padjajaran.
- b. Pada tanggal 22 Juni 1527 oleh Fatahillah, diganti nama menjadi Jayakarta (tanggal tersebut ditetapkan sebagai hari jadi kota Jakarta keputusan DPR kota sementara No. 6/D/K/1956)
- c. Pada tanggal 4 Maret 1621 oleh Belanda untuk pertama kali bentuk pemerintah kota bernama Stad Batavia
- d. Pada tanggal 1 April 1905 berubah nama menjadi '*Gemeente Batavia*'
- e. Pada tanggal 8 Januari 1935 berubah nama menjadi *Stad Gemeente Batavia*
- f. Pada tanggal 8 Agustus 1942 oleh Jepang diubah namanya menjadi Jakarta *Toko Betsu Shi*.
- g. Pada Bulan September 1945 pemerintah kota Jakarta diberi nama Pemerintah Nasional Kota Jakarta.
- h. Pada tanggal 20 Februari 1950 dalam masa pemerintahan *Pre Federal* berubah nama menjadi *Stad Gemeente Batavia*

- i. Pada tanggal 24 Maret 1950 diganti menjadi Kota Praja Jakarta.
- j. 18 Januari 1958 kedudukan Jakarta sebagai Daerah swatantra dinamakan Kota Praja Djakarta Raya
- k. Pada tahun 1961 dengan PP No. 2 tahun 1961 jo UU No. 2 PNPS 1961 dibentuk Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta Raya
- l. Pada tanggal 31 Agustus 1964 dengan UU No. 10 tahun 1964 dinyatakan Daerah Khusus Ibukota Jakarta Raya tetap sebagai Ibukota Negara Republik Indonesia dengan nama Jakarta.
- m. Pada tahun 1999, melalui UU no 34 Tahun 1999 tentang pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Negara Republik Indonesia Jakarta, sebutan pemerintah daerah berubah menjadi pemerintah provinsi DKI Jakarta, dengan otonominya tetap berada ditingkat provinsi dan bukan pada wilayah kota, selain itu wilayah DKI Jakarta dibagi menjadi 6 (5 wilayah kotamadya dan satu kabupaten administratif kepulauan seribu).
- n. Dalam Undang-undang Nomor 29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700).¹

Daerah Khusus Ibukota Jakarta (DKI Jakarta) adalah sebuah provinsi yang terletak di barat laut Pulau Jawa. Menurut Sensus Penduduk Indonesia 2010, DKI Jakarta merupakan provinsi ke-6 terbesar menurut jumlah penduduk dengan jumlah penduduk sebesar 10.374.235 jiwa dan terkecil menurut luas wilayah dengan luas wilayah daratan seluas 662,33 km². DKI Jakarta terbagi menjadi satu kabupaten administrasi dan lima kota administrasi. 100% dari seluruh penduduk di provinsi ini tinggal di kawasan perkotaan.

Sebagai daerah khusus yang berfungsi sebagai ibu kota negara dan daerah otonom pada tingkat provinsi, DKI Jakarta memiliki beberapa keunikan dalam pembagian administratifnya. Pembagian administratif di bawah provinsi bukanlah kabupaten dan kota, melainkan kabupaten administrasi dan kota administrasi. Hal ini hanya terjadi di DKI Jakarta. Perbedaan kabupaten/kota dan kabupaten/kota administratif terletak pada otonominya. Kabupaten/kota administrasi tidak memiliki DPRD-nya sendiri dan bupati/wali kotanya tidak dipilih langsung oleh rakyat melalui pemilihan umum, melainkan ditunjuk oleh Gubernur Jakarta atas pertimbangan DPRD Provinsi DKI Jakarta dari pegawai negeri sipil.

¹[Id.m.wikipedia.org.Profil Ibukota Provinsi DKI Jakarta](http://id.m.wikipedia.org.Profil_Ibukota_Provinsi_DKI_Jakarta), diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00 WIB.

a. Area

Total luas: 7659,2 Km²
 Luas daratan: 661,52 Km²
 Luas perairan: 6.997,50 Km²
 Lintang: 5°19'12"-6°23'54" LS
 Longitude: 106°22'42"-106°58'18"BT

b. Populasi (2017)

Total: 10.374.235
 Kepadatan: 15.663/km²

c. Pemerintahan

Gubernur: Anies Baswedan
 Ketua DPRD: Prasetyo Edi Marsudi
 Sekretaris Daerah: Sefullah
 Kabupaten: 1²
 Kota: 5
 Kecamatan: 44
 Kelurahan: 267

d. Demografi

Etnis : Jawa (35,16%), Betawi (27,65%), Sunda (15,27%),
 Tionghoa (5,53%), Batak (3,61%), Minang (3,18%), Melayu
 (1,62%), Bugis, Aceh, Madura, dan lain-lain (7,98%)
 Agama : Islam (83.39%), Protestan (8.62%), Katolik (4.04), Budha
 (3.84%), Hindu (0.21%), Konghucu (0.06%)
 Bahasa : Indonesia (resmi), Betawi (utama), Melayu, Jawa, Pecok,
 Sunda, Banjar, Minangkabau, Batak, Madura, Inggris,
 Tionghoa, Mandarin, Arab, Tamil, Belanda, dan Protugis.
 IPM : 79,60 (Tinggi)
 Zona Waktu: WIB (UTC+7)
 Lagu Daerah: Kicir-kicir
 Rumah Tradisional: Rumah Bapang/ Kebaya
 Senjata Tradisional: Golok

2. Kebijakan-kebijakan Pendidikan di Jakarta**a. Kartu Jakarta Pintar Plus**

Program ini sangat strategis untuk memberikan akses bagi warga DKI Jakarta dari kalangan masyarakat tidak mampu untuk mengenyam

²www.jakarta.go.id, Portal resmi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00 WIB.

pendidikan minimal sampai dengan tamat SMA/SMK dengan dibiayai penuh dari dana APBD Provinsi DKI Jakarta.

Ada tiga manfaat dan dampak positif yang diharapkan dari siswa penerima KJP. Yakni seluruh warga DKI Jakarta menamatkan pendidikan minimal sampai dengan jenjang SMA/SMK, mutu pendidikan di Jakarta meningkat secara signifikan dan peningkatan pencapaian target Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan dasar dan menengah.

Gubernur DKI Jakarta memperbaharui KJP dengan KJP Plus. Pembaruan ini menjanjikan penerima yang lebih luas, termasuk peserta Kejar Paket, madrasah, dan kursus. Untuk keluarga tidak mampu KJP Plus juga bisa diuangkan. Program ini juga dirancang agar bisa terintegrasi dengan Kartu Indonesia Pintar.

b. Pengadaan Guru Kontrak Kerja Individu

Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta nomor 1123 Tahun 2018 Tentang Petunjuk teknis Kontrak Kerja Individu (KKI) bagi guru dan Tenaga Kependidikan non PNS di sekolah negeri, mengacu pada Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta nomor 235 Tahun 2015 Tentang honorarium Guru Non PNS pada sekolah negeri.³

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah belum dapat memenuhi kewajiban untuk memenuhi guru dan Tenaga Kependidikan PNS di sekolah negeri, baik jenjang TK, SLB, SMP, SMA, dan SMK. Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah Provinsi DKI Jakarta mengambil kebijakan pengadaan guru non PNS untuk memenuhi kebutuhan guru di sekolah negeri.

Peraturan gubernur tersebut mengamanatkan bahwa pengadaan guru non PNS dilaksanakan melalui Kontrak Kerja Individu yang merupakan perjanjian antara guru non PNS dengan pemerintah daerah yang memuat persyaratan kerja, hak dan kewajiban kedua pihak.

c. Kebijakan Hari Pertama Sekolah

Seruan Gubernur DKI Jakarta nomor 9 tahun 2018, menghimbau agar orangtua mengantar anaknya di hari pertama masuk sekolah. Hal ini penting, karena akan memberikan kesempatan kepada orang tua untuk langsung bertemu dengan guru. Tujuannya agar terjalin komunikasi antara orangtua siswa dengan guru.⁴

³<https://disdik.Jakarta.go.id>Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. Diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019 pukul 16.00.

⁴Surat Edaran Gubernur Provinsi DKI Jakarta, Nomor 9 Tahun 2018, *Tentang Mengantar Anak di hari Pertama Masuk Sekolah*, Jakarta: Dinas Pendidikan, 2018. hal.1.

d. Kebijakan Menambah SMK

Setelah kebijakan untuk menambah kapasitas dan daya tampung sekolah negeri, dengan intruksi membuka kelas tambahan dan menambah kompetensi keahlian baru di SMK Negeri pada tahun 2018, pemerintah Provinsi DKI Jakarta membangun 10 SMK Negeri di tahun 2019. Penerimaan Peserta Didik Baru sudah dilakukan di tahun pelajaran 2019/2020, dan saat ini kegiatan Belajar Mengajar di SMK tersebut sudah mulai berjalan.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan DKI Jakarta, Bapak Ratiyono di Balai Kota DKI Jakarta pada Hari Rabu (8/5/2019):

“Rencananya yang akan dibangun tahun ini ada 10 SMK. Memang menyebar di lima wilayah kota. Saat ini DKI baru memiliki 63 SMK, setidaknya DKI perlu 100 SMK. Kan sekarang baru 63, jadi kita perlu bangun sekitar 40 SMK baru yang akan dibangun secara bertahap.”⁵

SMK Negeri yang sebelumnya berjumlah 63 sekolah, di tahun 2019 bertambah 10, sehingga saat ini berjumlah 73 sekolah. Rencana berikutnya yang sudah beredar di masyarakat, di tahun 2020 akan dibangun tambahan kembali 10 SMK Negeri di Jakarta. Dalam jangka panjang, jumlah SMK Negeri di DKI Jakarta akan terus ditingkatkan jumlahnya, hingga mencapai 100 SMK Negeri.

e. Peranan Ali Sadikin 1966-1977

Salah satu perhatian utama Ali Sadikin adalah masalah pembinaan dan pengembangan bidang pendidikan dan kesehatan. Urusan pendidikan yang menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah ialah penyelenggaraan pendidikan Sekolah Dasar. Sedangkan pendidikan sekolah lanjutan masih menjadi kewenangan pemerintah pusat. Dalam praktiknya, pelaksanaan di daerah sulit untuk memisahkan antara tugas penyelenggaraan pendidikan tingkat SD dengan tingkat SLTP, SLTA dan Akademi. Masalahnya saling berkaitan antara satu sama lain. Ali Sadikin mengambil langkah-langkah yang konkret, antara lain dengan melakukan koordinasi dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk memperoleh bantuan pengadaan guru.

Kebijakan Ali Sadikin di bidang pendidikan yang diarahkan pada keseimbangan penyediaan dan pelayanan kebutuhan sarana pendidikan baik untuk SD, SLTP maupun SLTA telah menimbulkan masalah. Dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan pendidikan, maka kebutuhan akan gedung sekolah dan tenaga pendidik juga semakin meningkat. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, usaha yang ditempuh Ali Sadikin

⁵Nibras Nada Nailufar, [Megapolitan.kompas.com/read/2019/05/08/15073661/dki-bangun-10-smk-baru](https://megapolitan.kompas.com/read/2019/05/08/15073661/dki-bangun-10-smk-baru). diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00

antara lain menyediakan gedung-gedung sekolah dan menambah jumlah pendidik.⁶

B. Profil Kota Administratif Jakarta Selatan

Kota Administratif Jakarta Selatan adalah nama sebuah kota administrasi di bagian selatan Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Pusat pemerintahannya berada di Kebayoran Baru. Jakarta Selatan adalah salah satu dari lima kota administratif dan satu kabupaten administratif DKI. Di sebelah utara, Jakarta Selatan berbatasan dengan Jakarta Barat dan Jakarta Pusat. Di sebelah timur berbatasan dengan Jakarta Timur. Di sebelah selatan berbatasan dengan Kota Depok dan sebelah barat dengan Kota Tangerang dan Kota Tangerang Selatan.

Propinsi	: DKI Jakarta
Ibukota	: Kebayoran Baru
Wali Kota	: H. Marullah Matali LC, M. Ag
Luas	: 140,27 km ²
Populasi Total (2016)	: 2.184.264 jiwa
Kepadatan	: 15.461,63 jiwa/km ²

Demografi

Agama	: Islam (91.43%), Kristen Protestan (5.23%), Katolik (2.63%), Budha (0.53%), Hindu (0.17%), Konghucu (0.01%)
Jumlah Kecamatan	: 10
Daftar Kecamatan	: Cilandak (5 kelurahan), Jagakarsa (6 kelurahan), Kebayoran Baru (10 kelurahan), Kebayoran Lama (6 kelurahan), Mampang Prapatan (5 kelurahan), Pancoran (6 kelurahan), Pasar Minggu (7 kelurahan), Pesanggrahan (5 kelurahan), Setiabudi (8 kelurahan), dan Tebet (7 kelurahan).
Total	: 65 Kelurahan

Jakarta Selatan yang memiliki 10 Kecamatan dan 65 Kelurahan ini terus berbenah, baik dari segi pelayanan publik maupun sistem informasi yang berbasiskan *Smart City* Jakarta, baik dari layanan situs resmi Pemkot Administratif Kota Jakarta Selatan, selatan.jakarta.go.id maupun layanan *helpdesk corner* melalui helpdeskkelatan.jakarta.go.id.

⁶<https://media-neliti.com/media>. *Peranan Ali Sadikin Dalam Pembangunan Kota Jakarta Tahun 1966-1977*, diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00

ArtiLogo



Lambang Kota Administrasi Jakarta Selatan berbentuk perisai lima. Didalamnya terlukis pohon Rambutan dan buah Rambutan Rapiah (Flora) serta burung Gelatik (Fauna) yang mengandung arti alam lingkungan yang hijau dan teduh yang melambangkan persatuan, kekuatan dan ketenangansertakebersamaan. Di bawah gambar buah rambutan tertulis nama flora dan fauna tersebut yaitu “RAMBUTAN RAPIAH – BURUNG GELATIK” dan dibawah perisai lima terdapat tulisan “ KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN”. Untuk menunjukkan bahwa gambar tersebut merupakan lambang dari Kota Administrasi Jakarta.

Geografis

Jakarta Selatan terletak pada 106°22’42 Bujur Timur (BT) sampai dengan 106°58’18 BT, dan 5°19’12 Lintang Selatan (LS). Luas wilayah sesuai dengan Keputusan Gubernur DKI Nomor 1815 tahun 1989 adalah 145,37 km² atau 22,41% dari luas DKI Jakarta. Terbagi menjadi 10 kecamatan dan 65 kelurahan, berada di belahan selatan banjir kanal dengan batas-batas wilayah sebagai berikut:

Sebelah Utara : Banjir Kanal Jl. Jenderal Sudirman Kecamatan Tanah Abang, Jl. Kebayoran Lama dan Kebun Jeruk
 Sebelah Timur : Kali Ciliwung
 Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Kota Administrasi Depok
 Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kecamatan Cileduk, Kota Administratif Tangerang dan Kota Tangerang Selatan.

Topografi

Topografi Wilayah Jakarta Selatan pada umumnya dapat dikategorikan sebagai daerah perbukitan rendah dengan tingkat kemiringan 0,25%. Ketinggian tanah rata-rata mencapai 5-50 meter di atas permukaan laut. Pada wilayah bagian selatan, banjir kanal relatif merupakan daerah perbukitan jika dibandingkan dengan wilayah bagian utara. Iklim Jakarta Selatan beriklim panas dengan suhu rata-rata pertahun 27 derajat celcius dengan tingkat kelembaban berkisar antara 80-90%. Arah angin dipengaruhi angin Muson Barat, terutama pada Bulan Mei-Oktober.

Jakarta Selatan adalah kota administratif yang paling kaya dibandingkan dengan wilayah lainnya, dengan banyaknya perumahan warga kelas menengah ke atas dan tempat pusat bisnis utama.

JUMLAH SEKOLAH DI WILAYAH JAKARTA SELATAN⁷

NO	TINGKAT SEKOLAH	NEGERI	SWASTA	TOTAL
1	TK	6	456	462
2	SD	370	171	541
3	SMP	72	155	227
4	SMA	29	73	102
5	SMK	18	122	140
6	PLB	3	25	28
	TOTAL SEKOLAH	498	1002	1500

C. Implementasi Peraturan Bersama Lima Menteri.

Implementasi peraturan bersama lima menteri tentang penataan dan pemerataan guru Pegawai Negeri Sipil Pada SMK di Kota Administrasi Jakarta Selatan dimulai tahun 2015. Penerapan peraturan bersama ini di

⁷Jumlah sekolah di Jakarta Selatan, *dalam wikipedia bahasa Indonesia*, diakses tanggal 11 desember 2019, jam 13.00 WIB

Jakarta Selatan, lebih cenderung untuk menata guru-guru pada satuan pendidikan.

Untuk mengetahui wewenang secara terstruktur penerapan peraturan bersama lima menteri ini diaturkebijakannya dalam pasal 3, sebagai berikut:

- 1) Menteri Pendidikan Nasional menetapkan kebijakan standarisasi teknis dalam penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang dan antarjenis pendidikan secara nasional.
- 2) Menteri Pendidikan Nasional mengkoordinasikan dan memfasilitasi pemindahan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan antar provinsi antar kabupaten/kota pada provinsi yang berbeda berdasarkan data pembanding dari Badan Kepegawaian Negara (BKN).
- 3) Menteri Pendidikan Nasional berkoordinasi dengan Menteri Agama dalam memfasilitasi penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan di daerah provinsi dan kabupaten/kota.
- 4) Menteri Agama membuat perencanaan, penataan, dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 5) Menteri Dalam Negeri:
 - a. Mendukung pemerintah daerah dalam hal penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan untuk memenuhi standardisasi teknis yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan Nasional.
 - b. Memasukkan unsur penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan menjadi bagian penilaian kinerja pemerintah daerah.
- 6) Menteri Keuangan mendukung penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan sebagai bagian dari kebijakan penataan PNS secara nasional melalui aspek pendanaan di bidang pendidikan sesuai dengan kemampuan keuangan Negara.
- 7) Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mendukung penataan dan pemerataan guru PNS antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan melalui penetapan formasi guru PNS.
- 8) Gubernur atau Bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya membuat perencanaan, penataan, dan pemerataan guru PNS

antarsatuan pendidikan, antarjenjang, dan antarjenis pendidikan yang menjadi tanggung jawab masing-masing.⁸

D. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Yang dimaksud dengan sekolah, adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Sekolah adalah waktu atau pertemuan ketika murid diberi pelajaran.⁹

Sekolah adalah suatu lembaga atau tempat untuk belajar seperti membaca, menulis dan belajar untuk berperilaku yang baik. Sekolah juga merupakan bagian integral dari suatu masyarakat yang berhadapan dengan kondisi nyata yang terdapat dalam masyarakat pada masa sekarang. Sekolah juga merupakan rumah kedua tempat anak-anak berlatih dan menumbuhkan kepribadiannya.

Pendapat lain tentang pengertian sekolah, bahwa sekolah adalah bagian integral dari suatu masyarakat yang berhadapan dengan kondisi nyata yang terdapat dalam masyarakat pada masa sekarang dan sekolah juga merupakan alat untuk mencapai pendidikan yang bermutu dan memenuhi standar nasional pendidikan

Sekolah kejuruan diambil dari Bahasa Inggris *Vocation* yang artinya lapangan pekerjaan. *Vocational* yang ditulis vokasional dalam Bahasa Indonesia diartikan dengan a. Bersangkutan dengan (sekolah) kejuruan. b. Bersangkutan dengan bimbingan kejuruan.¹⁰

Sekolah Menengah Kejuruan yang selanjutnya disebut SMK, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang menengah sebagai lanjutan SMP atau MTs atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs.

Pendidikan kejuruan di SMK yang merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional, bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi tenaga terampil yang memiliki pengetahuan dan keterampilan praktis dalam bidang pertukangan, pertanian, transportasi, industri, bisnis, pelayanan jasa, dan sebagainya, sebagai persyaratan agar diterima di bursa kerja, sesuai dengan jurusan masing-masing. "Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan

⁸Kementerian Pendidikan Nasional, *Salinan Peraturan Bersama 5 Menteri Tentang Penataan dan Pemerataan Guru PNS*, Bab 2 Pasal 3, Jakarta: Kemendiknas, 2011, hal. 3.

⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2011, hal. 1013.

¹⁰Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, ..., hal. 1263.

menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu.”¹¹

Karakteristik pendidikan kejuruan antara lain, adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan kejuruan diarahkan untuk mempersiapkan peserta didik memasuki lapangan kerja.
2. Pendidikan kejuruan didasarkan atas kebutuhan dunia kerja.
3. Fokus isi pendidikan kejuruan ditekankan pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh dunia kerja dan dunia industri.
4. Penilaian yang sesungguhnya terhadap kesuksesan siswa harus pada performa dalam dunia kerja.
5. Kerjasama yang erat dengan dunia kerja merupakan kunci sukses pendidikan kejuruan.
6. Pendidikan kejuruan yang baik adalah responsif dan antisipatif terhadap kemajuan teknologi.
7. Pendidikan kejuruan lebih ditekankan pada situasi belajar sambil bekerja dan pengalaman kerja.
8. Pendidikan kejuruan memerlukan fasilitas yang mutakhir untuk praktik.
9. Pendidikan kejuruan memerlukan biaya investasi dan operasional yang lebih besar daripada pendidikan umum.

Karakteristik pendidikan kejuruan menurut Djojonegoro, diantaranya; pendidikan kejuruan mempersiapkan peserta didiknya siap kerja; pendidikan kejuruan menekankan penguasaan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai di dunia kerja; hubungan pendidikan kejuruan dengan dunia kerja sangat erat; pendidikan kejuruan memerlukan fasilitas mutakhir untuk pratikum.¹²

Materi pelajaran yang diberikan di SMK adalah mata pelajaran umum, seperti pelajaran agama, Pendidikan Kewarganegaraan, bahasa, olahraga, dan matematika, ditambah dengan mata keilmuan khusus yang hanya ada di sekolah kejuruan. Karena itu ada pendalaman ilmu berbasis kompetensi, seperti: ilmu bisnis dan manajemen, teknologi dan rekayasa, teknologi informasi, kesehatan, seni dan pariwisata, agribisnis dan agroindustri, dan sebagainya, tergantung jurusan di tiap sekolah kejuruan.

Selain itu selama proses pendidikan ditanamkan pula sikap mandiri, dorongan untuk sukses, dan semangat pantang menyerah, sehingga ketika lulus dari sekolah mereka telah siap mengikuti persaingan dunia kerja dan

¹¹Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, pasal 15, Jakarta: Depdiknas, 2003, hal. 56.

¹²Febrian Arif Budiman et.al., *Jurnal of Vocational and Carier Education; Pengembangan Lembar Kerja Praktik Analitik Bagi Calon Guru SMK Otomotif*, Semarang: Universitas Negeri Semarang, 2017, hal. 51.

wirausaha, sebagaimana amanat Kepala Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

“Selain itu, kewirausahaan yang telah diajarkan dalam kurikulum SMK memegang peranan sangat strategis dalam menanamkan sikap kewirausahaan bagi siswa, sehingga *mindset* siswa SMK berubah dari lulus dan mencari pekerjaan, menjadi lulus SMK dan menciptakan lapangan pekerjaan.”¹³

Walaupun siswa SMK dipersiapkan untuk langsung terjun ke masyarakat ketika lulus, tetapi tidak tertutup kemungkinan bagi mereka untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi.

Berkaitan dengan program revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan, Presiden Joko Widodo mencanangkan Inpres Nomor 9 Tahun 2016, berisi upaya pengembangan kompetensi keahlian, kurikulum, dan infrastruktur SMK. Hal tersebut dilakukan secara bertahap untuk menjawab tantangan revolusi industri 4.0.

Dalam rangka revitalisasi pendidikan menengah kejuruan, presiden memberikan enam intruksi kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (mendikbud), yaitu

1. Membuat peta jalan pengembangan SMK.
2. Menyempurnakan dan menyelaraskan kurikulum SMK dengan kompetensi sesuai kebutuhan pengguna lulusan (*link and match*).
3. Meningkatkan jumlah dan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan SMK.
4. Meningkatkan kerjasama dengan kementerian/lembaga, pemerintah daerah, dan dunia usaha/industri.
5. Meningkatkan akses sertifikasi lulusan SMK dan akreditasi SMK.
6. Membentuk kelompok kerja pengembangan SMK.¹⁴

Selain memberikan intruksi kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, presiden Joko Widodo dalam inpres nomor 9 tahun 2016 juga memberi perintah kepada Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi untuk:

1. Mempercepat penyediaan guru kejuruan SMK melalui pendidikan, penyetaraan, dan pengakuan.
2. Mengembangkan program studi di perguruan tinggi untuk menghasilkan guru kejuruan yang dibutuhkan SMK.¹⁵

¹³Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Profil Sekolah Menengah Kejuruan DKI Jakarta*, Jakarta: Dinas Pendidikan DKI Jakarta, 2011, hal. iii.

¹⁴Intruksi Presiden Republik Indonesia nomor 9 tahun 2016, *Tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: Kemendikbud, 2016, hal. 2.

Program yang rencananya untuk merevitalisasi 400 SMK yang memiliki 146 kompetensi keahlian, maka dibutuhkan banyak guru yang kompeten dan memadai untuk mengajar di kompetensi keahlian. Untuk pemenuhan kebutuhan guru tersebut, mendikbud mengajukan 72 ribu guru dengan sistem P3K, yaitu Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

Untuk menjamin kualitas lulusan SMK, pemerintah bekerja sama dengan pihak-pihak yang sejalan dengan program yang dicanangkan, seperti kerjasama dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Pemerintah bekerjasama dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi mendirikan LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi) P1. Dalam perkembangannya hingga saat ini sudah berdiri 779 LSP di berbagai SMK yang terakreditasi. Adanya LSP P1 di SMK-SMK mengarah dan mengikuti model pendidikan vokasi (kejuruan) di Jerman. Dalam hal ini, para lulusan sekolah vokasi di Jerman mendapatkan sertifikasi dari perusahaan dan sekolah.¹⁶

E. SMK Negeri di Jakarta Selatan

Sekolah Menengah Kejuruan yang ada di wilayah Kota Administrasi Jakarta Selatan berjumlah 140 sekolah. Terdiri dari 18 SMK Negeri dan 122 SMK swasta. Seluruh sekolah tersebut berada di bawah naungan Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan, dan dibagi menjadi dua wilayah. Wilayah satu membawahi SMK yang ada di 4 kecamatan, yaitu Kecamatan Kebayoran Lama, Kecamatan Pesanggrahan, Kecamatan Cilandak, dan Kecamatan Jagakarsa. Wilayah dua membawahi SMK yang ada di 6 kecamatan, yaitu Kecamatan Kebayoran Baru, Kecamatan Pasar Minggu, Kecamatan Mampang Perapatan, Kecamatan Tebet, Kecamatan Pancoran dan Kecamatan Setiabudi.

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, rasio jumlah guru jika dibandingkan dengan siswa di Indonesia adalah 1:29 untuk jenjang pendidikan Sekolah Dasar, 1:24 untuk Sekolah Menengah pertama, dan 1:20 untuk Sekolah Menengah Atas.¹⁷

1. SMKN 6

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 6 Jakarta berada di bawah naungan Departemen Pendidikan. SMKN 6 Jakarta ini berbeda dengan SMK-SMK lain di kota Jakarta Selatan. SMK Negeri 6 Jakarta

¹⁵Intruksi Presiden Republik Indonesia nomor 9 tahun 2016, *Tentang Revitalisasi sekolah Menengah Kejuruan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia*,..., hal. 3.

¹⁶Hatib Rahmawan, Sinar Terang Pendidikan Paska Terbitnya SNP SMK, Dalam Pundi, *Majalah Pegiat Pendidikan Indonesia*, 2018, hal. 25.

¹⁷<https://www.kompasiana.com>. *Menyoal Masalah Klasik Ketimpangan Guru*. Diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019, pukul 16.00.

berada di Jalan Prof. Joko Sutono, SH. No.2A. Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. SMK ini tergolong banyak diminati oleh masyarakat Jakarta Selatan. Tingginya minat masyarakat terhadap sekolah ini dapat dilihat dari jumlah siswa yang terdaftar sebagai peserta didik di SMK tersebut sebanyak 926 siswa.

Tabel IV.1. Data Siswa SMK Negeri 6 Jakarta

kelas	Akuntansi	Administrasi Perkantoran	Pemasaran	Multimedia	Animasi
10	72 siswa	72 siswa	70 siswa	72 siswa	36siswa
11	71 siswa	72 siswa	71 siswa	72 siswa	36 siswa
12	72 siswa	69 siswa	71 siswa	70 siswa	-

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Tahun pelajaran 2019/2020 jumlah guru yang mengajar adalah 54 guru, terdiri dari 36 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 18 orang berstatus guru dengan Kontrak Kerja Individu (KKI). SMKN 6 memiliki jumlah peserta pendidik Akuntansi sebanyak 215 orang, perkantoran sebanyak 213 orang, pemasaran sebanyak 212 orang, multimedia sebanyak 214 orang, dan Animasi sebanyak 72 orang siswa.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 6 adalah 1:25.2 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 54 berbanding 907, rasionya 1:16.8 Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Ketertarikan masyarakat terhadap SMKN 6 sekurang-kurangnya disebabkan karena SMK Negeri 6 memiliki banyak karakteristik yang menjadi nilai lebih yaitu, banyaknya prestasi yang diraih SMKN dalam kompetisi antar sekolah. Juara yang pernah diraih diantaranya:

1. Juara lomba keterampilan siswa (LKS) Desain Grafis tingkat nasional di Jogjakarta tahun 2019
2. Juara 2 Desain Grafis SEA CC tingkat Asia Tenggara
3. Juara 2 lomba tari saman yang diselenggarakan oleh Al Azhar Pejaten
4. Juara 1 lomba Jakbee business proposal tingkat DKI Jakarta.
5. Juara 1 Desain Technology tingkat DKI Jakarta.
6. Juara 1 Desain & Development tingkat DKI Jakarta.

2. SMKN 8

Sekolah Menengah Kejuruan 8 Jakarta adalah salah satu SMK di Jakarta Selatan yang berada di bawah naungan Suku Dinas Pendidikan. SMK ini berada di wilayah Jakarta Selatan yang berlokasi di jalan Raya

Pejaten kelurahan Pejaten Barat, kecamatan Pasar Minggu, kode pos 12510. Tingginya minat di SMK ini dapat dilihat dari jumlah peserta didik pada tahun ajaran 2019/2020.

Jumlah peserta didik yang berada di SMK Negeri 8 adalah kurang lebih 1083 siswa yang terdiri dari 323 siswa laki-laki dan 753 siswi perempuan. Memiliki 30 kelas yang merupakan sekolah Berbasis Manajemen Bisnis yang menggunakan kurikulum 2013. Sekolah ini terdiri dari 4 jurusan Manajemen Bisnis yaitu Akuntansi Keuangan Lembaga dengan jumlah kelas sebanyak 10 kelas, Otomatisasi Tata Kelola Perkantoran dengan jumlah kelas sebanyak 12 kelas, Bisnis Daring Pemasaran dengan jumlah kelas sebanyak 6 kelas dan Usaha Perjalanan wisata dengan jumlah kelas sebanyak 2 kelas. Semua jurusan ini memiliki akreditasi "A" yang sudah terakreditasi sejak tahun 2009 dengan menggunakan sistem kurikulum KTSP.

Tabel IV.2. Data Siswa SMK Negeri 8 Jakarta

kelas	Akuntansi	Administrasi Perkantoran	Pemasaran	Usaha Perjalanan wisata
10	108 siswa	146 siswa	72 siswa	36 siswa
11	108 siswa	146 siswa	72 siswa	36 siswa
12	144 siswa	143 siswa	72 siswa	-

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Guru yang mengajar di SMKN 8 berjumlah 63 orang, terdiri dari 38 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 25 orang berstatus sebagai guru Kontrak Kerja Individu (KKI). Seluruh guru yang mengajar adalah lulusan S1 yang linier antara pendidikan dengan mata pelajaran yang diajar.

Tenaga kependidikan yang ada pada sekolah ini adalah : penjaga sekolah berjumlah 5 orang, tenaga administrasi yang mengurus keuangan sekolah berjumlah 7 orang, tenaga teknis keuangan berjumlah 2 orang, kepala tata usaha yang berjumlah 1 orang, tenaga perpustakaan berjumlah 3 orang.

Prasarana pada sekolah ini berupa: ruang kepala sekolah dan wakil, ruang guru, pelayanan administrasi, perpustakaan, ruang unit usaha, ruang ibadah, toilet siswa/i, toilet guru, UKS, ruang praktek adm. Perkantoran, ruang Akuntansi dan Pemasaran, dan Aula.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 8 adalah 1:28.2 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 63 berbanding 1072, rasionya 1:17. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

3. SMKN 15

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 15 adalah salah satu sekolah yang berada di Jakarta Selatan di bawah naungan Suku Dinas Pendidikan. SMKN 15 berada di jalan Matraman 1 Selong Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Jumlah peserta didik yang berada di SMKN ini berjumlah 707 siswa, 231 diantaranya adalah laki-laki, dan 476 sisanya adalah perempuan. Tenaga pendidik yang mengajar berjumlah 43 guru, terdiri dari 25 orang PNS dan 18 orang guru KKI.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 15 adalah 1:28.3 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 43 berbanding 707, rasionya 1:16.4. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

SMKN 15 memiliki beberapa fasilitas diantaranya: 21 ruang kelas, 1 perpustakaan, 2 sanitasi, siswa. SMKN 15 memiliki beberapa jurusan diantaranya: Akuntansi, Penjualan, dan Sekretaris. Sekolah ini tergolong banyak peminat, tingginya minat masyarakat terhadap sekolah ini dapat dilihat dari jumlah peserta yang mengikuti PPDB di SMK tahun ini. Dari daya tampung 252 siswa untuk 7 rombongan belajar, calon siswa yang mendaftar mencapai 770 nama. Kurikulum yang digunakan SMKN 15 adalah Kurikulum 2013.

Tabel IV.3. Data Siswa SMK Negeri 15 Jakarta

kelas	Akuntansi	Pemasaran	Administrasi Perkantoran	Unit Perjalanan Wisata
10	70 siswa	71 siswa	71 siswa	36siswa
11	72 siswa	71 siswa	72 siswa	36 siswa
12	71 siswa	68 siswa	105 siswa	

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Tenaga kependidikan yang ada di sekolah ini sendiri adalah: penjaga sekolah yang berjumlah 6 orang, tenaga administrasi yang mengurus ketata usahaan berjumlah 6 orang, tenaga teknis keuangan yang berjumlah 1 orang, kepala TU yang berjumlah 1 orang, dan tenaga perpustakaan 1 orang.

Prasarana yang ada pada sekolah ini berupa: ruang kepala sekolah dan wakil, ruang guru, pelayanan administrasi, perpustakaan, ruang unit produksi, ruang ibadah, toilet siswa/i, toilet guru, aula, dan ruang OSIS.

4. SMKN 18

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 18 Jakarta merupakan salah satu sekolah yang berada di Jakarta Selatan di bawah naungan Dinas Pendidikan. SMKN 18 Jakarta, sekolah ini berada di Jalan Ciputat Raya, Komplek Bank Mandiri, Pondok Pinang, Kebayoran Lama, Jakarta Selatan, kode pos 12310, Nomor telepon 7513729, Fax 021-7948246. Tingginya minat di SMKN 18 Jakarta ini dapat dilihat dari jumlah peserta didik yang menuntut ilmu pada tahun ajaran 2019/2020..

Jumlah peserta didik yang berada di SMKN 18 Jakarta adalah 662 siswa, yang terdiri dari 234 siswa laki-laki, dan 428 siswa perempuan, memiliki 18 ruang kelas, sekolah ini berbasis manajemen bisnis dan menggunakan kurikulum 2013.

Tabel IV.4. Data Siswa SMK Negeri 18 Jakarta

kelas	Akuntansi	Administrasi Perkantoran	Pemasaran	Desain Kreatif dan Visual
10	70 siswa	69 siswa	36 siswa	36 Siswa-
11	72 siswa	72 siswa	71 siswa	36 siswa
12	72 siswa	72 siswa	71 siswa	-

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Sekolah ini terdiri dari Jurusan Manajemen bisnis, terdiri dari program keahlian Administrasi Perkantoran, Akuntansi, dan pemasaran. Jurusan tersebut memiliki Akreditasi A yang telah ditetapkan pada tahun 2009, sistem pembelajarannya menggunakan KTSP, pelajaran yang ada di sekolah ini tidak begitu berbeda jauh, hanya saja pada tingkat SMK ini terlihat perbedaan, dikarenakan pelajaran tambahan yang berupa produktif yang tidak dipunyai oleh SMK yang ada diseluruh Indonesia.

Tenaga pendidik di SMKN 18 berjumlah 44 guru, terdiri dari 34 guru PNS dan 10 orang guru KKI. Tenaga kependidikan yang ada pada sekolah ini sendiri adalah, penjaga sekolah yang berjumlah 4 orang, tenaga administrasi yang berjumlah 6 orang, tenaga teknis keuangan yang berjumlah 1 orang, kepala tata usaha yang berjumlah 1 orang, tenaga perpustakaan yang berjumlah 1 orang.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 18 adalah 1:19.4 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 44 berbanding 662, rasionya 1:15. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Prasarana yang ada pada sekolah ini sendiri adalah ruang kepala sekolah dan wakil, ruang guru, layanan administrasi, perpustakaan, ruang unit produksi, ruang ibadah, ruang bersama, ruang toilet, ruang gudang, asrama siswa, ruang BP atau BK, ruang OSIS, ruang koperasi, ruang UKS, ruang penjaga sekolah, ruang kelas, ruang praktek/bengkel/workshop, ruang praktek komputer, ruang praktek administrasi perkantoran, akuntansi dan pemasaran.

Selain dari prasarana yang ada di sekolah ini juga dilengkapi dengan beberapa sarana penunjang yang ada dalam sekolah ini, hal ini seperti beberapa ruangan yang dilengkapi oleh beberapa fasilitas yang bagus dan juga cukup membuat nyaman.

Sekolah ini memiliki kerjasama dengan beberapa perusahaan, dimana kerjasama ini dijalin untuk mendapatkan kepercayaan bagaimana sekolah ini dapat membentuk peserta didik yang memiliki karakter yang bagus dalam dunia kerja, dan pada akhirnya bisa menjadi karyawan pada suatu perusahaan. Buku-buku yang ada di perpustakaan juga menambah kebagusan dari berbagai macam sarana dan prasarana yang terdapat banyak pelajaran yang dapat menunjang kemampuan siswa/i untuk semakin berkembang ke arah yang lebih baik, dengan adanya beberapa referensi dan rujukan yang mendukung untuk dibaca dan diikuti sesuai dengan kebutuhan dari siswa/i yang ada dalam sekolah ini sendiri.

Beberapa prestasi yang pernah diraih di antaranya:

1. Juara 1 dan 2 lomba Akuntansi tahun 2019.
2. Juara 1 Paskibra se jabodetabek.
3. Juara Fun Art lomba apresiasi bahasa jepang.

5. SMKN 20

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 20 Jakarta adalah salah satu SMK di Jakarta Selatan yang berada di bawah naungan suku dinas pendidikan. SMK ini berlokasi di Jalan Melati No. 24 Cilandak Barat, Fatmawati, Jakarta Selatan 12430. Tingginya minat di SMK ini dapat dilihat dari peserta didik pada tahun ajaran 2019/2020.

Jumlah peserta didik yang berada di SMK Negeri 20 adalah 770 siswa yang terdiri dari 253 laki-laki dan 517 siswi perempuan. Memiliki 23 ruang kelas. Sekolah menggunakan kurikulum 2013 Revisi. Tenaga pendidik berjumlah 48 guru, terdiri dari 36 guru PNS dan 12 orang guru KKI.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 20 adalah 1:20.9 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 48 berbanding 753, rasionya 1:15.7. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.5. Data Siswa SMK Negeri 20 Jakarta

kelas	Akutansi	Administrasi Perkantoran	Pemasaran	Perbankan syariah
10	69 siswa	68 siswa	69 siswa	36 siswa
11	70 siswa	70 siswa	70 siswa	70 siswa
12	72 siswa	68 siswa	71 siswa	72 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Sekolah ini terdiri dari 4 jurusan yaitu p rogram keahlianAkuntansi 6 kelas, Administrasi Perkantoran 6 kelas, pemasaran 6 kelas, dan perbankan syari'ah 5 kelas. Selain membuka 4 kompetensi keahlian, SMK Negeri 20 Jakarta selalu mengembangkan program-program Test Center, kegiatannya antara lain membuka :

1. Lembaga Pendidikan Keterampilan (LPK)
2. English Training
3. Bank Mini Syariah (BMS)
4. Unit Produksi dan Jasa
5. Koperasi Siswa (kopsis) atau Bussines Center
7. Pusat Pelayanan dan Pembinaan Mental Spiritual dan Sosial (PPMS)
8. Klinik Psikologi

6. SMKN 25

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 25 Jakarta adalah salah satu SMK di Jakarta Selatan yang berada di bawah naungan suku dinas pendidikan. SMK ini berlokasi di Jalan Raya Ragunan, Jakarta Selatan 12430. Tingginya minat di SMK ini dapat dilihat dari peserta didik pada tahun ajaran 2019/2020.

Jumlah peserta didik yang berada di SMK Negeri 25 adalah 534 siswa yang dibimbing oleh 35 orang pendidik, yang terdiri dari 19 guru PNS dan 16 guru KKI.Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 25 adalah 1:27.9 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 35 berbanding 530, rasionya 1:15. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.6. Data Siswa SMK Negeri 25 Jakarta

kelas	Akutansi	Administrasi Perkantoran	Pemasaran
10	72 siswa	68 siswa	36 siswa
11	73 siswa	72 siswa	36 siswa
12	71 siswa	71 siswa	36 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Beberapa prestasi yang pernah diraih diantaranya:

1. Lomba LKS Pemasaran Tingkat Sudin Pendidikan Wilayah II Jakarta Selatan, Juara 2 A.n Ni Ketut Sherly.
2. Lomba LKS Akuntansi Tingkat Sudin Pendidikan Wilayah II Jakarta Selatan, Juara Harapan 2 A.n Azhra Sesorani.

7.SMKN 28

Sekolah Menengah Kejuruan 20 Jakarta adalah salah satu SMK di Jakarta selatan yang berada dibawah naungan suku dinas pendidikan. SMK ini berlokasi di Jl. Maritin No. 26 Cilandak Baru, Jakarta Selatan 12430. Tingginya minat di SMK ini dapat dilihat dari jumlah peserta didik pada tahun ajaran 2019/2020.

Jumlah peserta didik yang berada di SMKN 28 adalah 896 siswa yang terdiri dari 319 siswa laki-laki dan 577 siswi perempuan. Memiliki 27 kelas. Sekolah ini menggunakan kurikulum 13-rev. Sekolah ini terdiri dari 4 jurusan yaitu Pekerjaan Sosial, Akomodasi Perhotelan, Tata Boga, dan Asisten Keperawatan

Pendidik yang mengajar di SMKN 28 berjumlah 51 orang, terdiri dari 27 orang guru PNS dan 24 orang guru KKI. Semua guru yang mengajar linier antara latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diampu.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 28 adalah 1:33.1 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 51 berbanding 896, rasionya 1:17.5 Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.7. Data Siswa SMK Negeri 28 Jakarta

kelas	Pekerjaan Sosial	Akomodasi Perhotelan	Tata Boga	Asisten Keperawatan
10	88 siswa	92 siswa	72 siswa	32 siswa

11	115 siswa	111 siswa	72 siswa	32 siswa
12	106 siswa	109 siswa	105 siswa	-

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

8. SMKN 29

Didirikan di ruang hanggar pesawat udara kemayoran Jakarta pada bulan Agustus 1954, dikenal dengan STM Penerbangan. Dipindahkan lokasinya ke Jl. Prof Joko Sutono SH No.1 Kebayoran Baru sejak 1958. Berdiri diatas luas 20.980 m², merupakan salah satunya SMKN kelompok teknologi industri udara yang berada di wilayah segitiga emas Jakarta Selatan, dengan spesialisasi teknologi pesawat udara satu satunya di DKI Jakarta memiliki potensi dan peluang yang sangat besar untuk ditingkatkan dan dikembangkan.

SMKN 29 Jakarta terus membenahi diri agar dapat eksis sebagai SMK yang memiliki spesialisasi teknologi penerbangan. Pebenahan itu dimulai dengan reorientasi sekolah, meliputi penyusunan visi dan misi yang relevan, strategi pencapaian, target, revitalisasi semua struktur sekolah agar dapat bertugas dengan maksimal, tidak ketinggalan efektivitasi KBM dengan metode PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan). Guru bebas mengembangkan metode asalkan sesuai dan tetap dengan kompetensi yang dipelajari dan peserta didik menuangkan kreatifitasnya dengan penuh tanggung jawab.

Terbagi atas 4 kompetensi:

1. Teknik Pendinginan dan tata udara
2. Air Fram dan Power Plant
3. Pemeliharaan dan Perbaikan Instrumen elektronika
4. Teknik Elektronika Industri

Tabel IV.8. Data Siswa SMK Negeri 29 Jakarta

kelas	Teknik Pendinginan dan Tata Udara	Air Fram dan Power Plant	Pemeliharaan dan Perbaikan Instrumen Elektronika	Teknik Elektronika Industri
10	74 siswa	109 siswa	74 siswa	109 siswa
11	104 siswa	154 siswa	116 siswa	117 siswa
12	73 siswa	145 siswa	71 siswa	71 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Tenaga pendidik di SMKN 29 berjumlah 67 orang. Terdiri dari 40 orang guru PNS dan 27 orang guru KKI. Tenaga Kependidikan terdiri dari 12 penjaga sekolah, 5 tenaga administrasi, 2 tenaga teknis keuangan, 1 kepala Tata Usaha, dan 1 Tenaga perpustakaan.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 29 adalah 1:26.9 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 67 berbanding 1078, rasionya 1:16.1. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Beberapa prestasi yang pernah diraih diantaranya:

1. Juara umum lomba paskibra tahun 2019 di Universitas Bakrie.
2. Juara LKS jurusan Elektronika Industry & Refrigeration Installation.

9. SMKN 30

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 30 Jakarta berada di Jalan Paku Buwono 6 Kebayoran, DKI Jakarta, SMK ini berada di bawah naungan Suku Dinas Pendidikan. Tahun Pelajaran 2019-2020 peserta didik SMKN 30 Jakarta ini berjumlah 612 siswa. Dari jumlah siswa tersebut, siswa yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 188 siswa sedangkan perempuan berjumlah 424 siswa.

Tahun Pelajaran 2019-2020 SMK 30 Jakarta saat ini dikepalakan oleh Ibu Tini Kartini dengan jumlah guru berjumlah 38, masing-masing 28 guru PNS dan 10 guru non PNS, dengan jumlah 18 rombongan belajar disertai dengan Kurikulum 13 Revisi, sekolah ini terakreditasi A.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 30 adalah 1:21.9 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 38 berbanding 612, rasionya 1:16.1. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.9. Data Siswa SMK Negeri 30 Jakarta

kelas	Tata Boga	Tata Busana	Akomodasi Perhotelan
10	102 siswa	34 siswa	72 siswa
11	113 siswa	71 siswa	36 siswa
12	107 siswa	72 siswa	35 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Tugas pokok SMKN 30 Jakarta yaitu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi para siswa di bidang Pariwisata, khususnya yang berhubungan dengan Tata Boga, Tata Busana dan Akomodasi Perhotelan dengan luas tanah sekitar 3.790 m².

Ada hal khusus yang menyebabkan ada siswa yang tertarik pada jurusan perhotelan karena terdapat dua bidang keahlian yaitu, Housekeeping dan Receptionist.

1. *Housekeeping* diajarkan cara merapikan kamar dan membersihkan public area, dengan difasilitasi alat- alat yang sama persis dengan hotel.

2. *Receptionist* diajarkan bagaimana cara menerima tamu dengan ramah, santun dan selalu tersenyum, dengan lobby SMK 30 Jakarta sebagai tempat pelatihan.

Juara yang pernah diraih diantaranya juara lomba keterampilan siswa (LKS) *fashion technology* Tingkat Nasional di Jogjakarta tahun 2019.

10. SMKN 32 Jakarta

Sekolah Menengah Kejuuruan Negeri 32 Jakarta adalah satu dari 18 SMK yang berada di bawah naungan Departemen Pendidikan di wilayah DKI Jakarta yang berada di Jalan Tebet Dalam IV/I, Jakarta Selatan. Sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang cukup bagus di daerah DKI Jakarta sendiri. Tahun Pelajaran 2019-2020 peserta didik SMKN 32 Jakarta ini berjumlah 696 siswa, dibagi menjadi 20 rombongan belajar.

SMK Negeri 32 Jakarta mempunyai beberapa kompetensi keahlian, dimana dalam hal ini terbagi atas 4 kompetensi yaitu Jasa Boga, Busana Butik, Akomodasi Perhotelan dan Pateseri dimana semua kompetensi keahlian memiliki akreditasi A sejak tahun 2010, sistem pembelajarannya sendiri dengan menggunakan sistem KTSP.

Pelajaran yang ada dalam sekolah ini juga terbilang hampir sama dengan sekolah sebelumnya. Tenaga pendidik yang mengajar di SMKN 32 sebanyak 42 guru. Terdiri dari 32 berstatus PNS dan 10 orang berstatus KKI. Tenaga pendidikan yang ada pada sekolah ini sendiri adalah penjaga sekolah yang berjumlah 7 orang, tenaga administrasi yang mengurus administrasi sekolah berjumlah 8 orang, tenaga teknis keuangan yang berjumlah 1 orang, kepala tata usaha yang berjumlah 1 orang, tenaga perpustakaan 1 orang.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 32 adalah 1:21.7 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 42 berbanding 696, rasionya 1:16.6. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.10. Data Siswa SMK Negeri 32 Jakarta

kelas	Jasa Boga	Patiseri	Tata Busana	Akomodasi Perhotelan
10	101 siswa	0 siswa	37 siswa	69 siswa
11	111 siswa	32 siswa	74 siswa	80 siswa
12	107 siswa	siswa	72 siswa	76 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Selain dari prasarana yang ada dalam sekolah SMKN 32, sekolah ini juga dilengkapi dengan beberapa sarana penunjang yang ada dalam sekolah, hal ini seperti beberapa ruangan yang dilengkapi oleh beberapa fasilitas yang bagus dan juga cukup membuat nyaman. Sekolah ini memiliki kerjasama dengan beberapa perusahaan, dimana kerjasama ini dijalin untuk mendapatkan kepercayaan bagaimana sekolah ini dapat membentuk peserta didik yang memiliki karakter yang bagus.

11. SMKN 37

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 37 Jakarta adalah satu dari 18 SMK yang berada di bawah naungan Suku Dinas Pendidikan di wilayah Jakarta Selatan yang berada di Jalan Pertanian III Pasar Minggu Jakarta Selatan. Sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang cukup bagus di daerah DKI Jakarta. Tahun Pelajaran 2019-2020 peserta didik SMKN 37 Jakarta ini berjumlah 824 siswa, dibagi menjadi 24 rombongan belajar.

Tabel IV.11. Data Siswa SMK Negeri 37 Jakarta

kelas	Tata Boga	Tata Busana	Akomodasi Perhotelan
10	141 siswa	109 siswa	-siswa
11	121 siswa	74 siswa	87 siswa
12	114 siswa	71 siswa	70 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

SMK Negeri 37 Jakarta mempunyai beberapa kompetensi keahlian, dimana dalam hal ini terbagi atas kompetensi yaitu Jasa Boga dan Tata Busana dimana semua kompetensi keahlian memiliki akreditasi A.

Tenaga pendidik yang mengajar di SMKN 37 sebanyak 52 guru. Terdiri dari 34 berstatus PNS dan 18 orang berstatus KKI.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 37 adalah 1:24.2 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 52 berbanding 824, rasionya 1:15.8. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

12. SMKN 41 Jakarta

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 41 Jakarta berada dibawah naungan Departemen Pendidikan. SMKN 41 Jakarta iniberbeda dengan SMK-SMK lain di Kota Jakarta. SMK Negeri 41 Jakarta ini berada di Jalan Margasatwa Komplek PT.Timah pondok labu, Jakarta Selatan 12450. Sekolah ini tergolong banyak diminati oleh masyarakat Jakarta Selatan. Tingginya minat masyarakat terhadap seolah ini dapat dilihat dari jumlah siswa yang mengikuti pendidikan di SMK tersebut.

Tahun Pelajaran 2019-2020 SMK 41 Jakarta saat ini dikepalai oleh Ibu Arum Sari, M.Pd, dibantuguru yang berjumlah 49, masing-masing 39 guru PNS dan 10 guru non PNS, dengan jumlah 21 rombongan belajar disertai dengan Kurikulum 13 Revisi, sekolah ini terakreditasi A.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 41 adalah 1:19.1 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 49 berbanding 743, rasionya 1:15.1. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.12. Data Siswa SMK Negeri 41 Jakarta

kelas	Administrasi Perkantoran	Akuntansi	Pemasaran	Multimedia
10	68 siswa	33 siswa	70 siswa	65 siswa
11	73 siswa	36 siswa	72 siswa	71 siswa
12	64 siswa	72 siswa	70 siswa	35 siswa

Sumber Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

13. SMKN 43

Sekolah Menengah Kejuruan 43 Jakarta adalah salah satu sekolah yang berada di Jakarta Selatan yang berada di bawah naungan suku dinas pendidikan. SMK Negeri 43 Jakarta terletak di Jalan Cipulir I Kebayoran Lama, Jakarta Selatan kode pos 12230. Tingginya minat SMK ini cukup tinggi karena dapat dilihat dari jumlah peserta PPDB pada tahun 2018/2019.

SMK Negeri 43 Jakarta, mempunyai beberapa kompetensi keahlian, dimana dalam hal ini terbagi atas 4 kompetensi yang terdiri dari: Teknik

Komputer dan Jaringan, Administrasi Perkantoran, Akutansi dan Pemasaran. Dimana jurusan tersebut memiliki Akreditasi “A” yang telah ditetapkan pada tahun 2011, sistem pembelajarannya menggunakan KTSP, sementara untuk komputer dan jaringan belum memiliki akreditasi.

Tenaga pendidik yang mengajar di SMKN 43 sebanyak 32 guru. Terdiri dari 23 berstatus PNS dan 9 orang berstatus KKI

Tabel IV.13. Data Siswa SMK Negeri 43 Jakarta

kelas	Administrasi Perkantoran	Akuntansi	Pemasaran	Teknik Komputer dan Jaringan
10	36 siswa	36 siswa	36 siswa	36 siswa
11	35 siswa	36 siswa	35 siswa	36 siswa
12	36 siswa	36 siswa	36 siswa	32 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

14. SMKN 47

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 47 Jakarta adalah satu dari sekian banyak SMKN yang berada dibawah naungan Suku Dinas Pendidikan di wilayah DKI Jakarta yang berada di jalan Raya Condet Pejaten kelurahan Pejaten kecamatan Pasar Minggu.

Tahun Pelajaran 2018-2019, peserta didik di SMKN 47 Jakarta ini berjumlah 734 orang. Dari jumlah siswa tersebut yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 420 orang, dan perempuan berjumlah 314 orang dengan jumlah rombongan belajar sebanyak 21.

SMKN 47 Jakarta memiliki 4 penjurusan, yaitu Akuntansi Keuangan Lembaga, Otomatisasi Tata Kelola Perkantoran, Bisnis Daring Pemasaran, dan Multimedia. Jurusan Akuntansi Keuangan Lembaga memiliki 6 kelas dengan jumlah siswa 35 perkelas, jurusan Otomatisasi Tata Kelola Perkantoran memiliki 6 kelas dengan jumlah siswa 35 orang perkelas, jurusan Bisnis Daring Pemasaran memiliki 6 kelas dengan jumlah 36 orang perkelas, dan Multimedia memiliki 2 kelas dengan 36 orang perkelas. SMKN 47 Jakarta memiliki 31 tenaga pendidik PNS, dan memiliki 13 tenaga pendidik non-PNS

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 47 adalah 1:23.7 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 44 berbanding 734, rasionya 1:16.7. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.14. Data Siswa SMK Negeri 47 Jakarta

kelas	Administrasi Perkantoran	Akuntansi	Pemasaran	Multimedia
10	72 siswa	72 siswa	72 siswa	36 siswa
11	72 siswa	71 siswa	75 siswa	36 siswa
12	72 siswa	108 siswa	71 siswa	-

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

SMKN 47 Jakarta memiliki Visi untuk Menghasilkan lulusan yang beriman, bertaqwa, berkualitas dan berwawasan lingkungan. Dan untuk mencapai Visi tersebut memiliki Misi yang pertama, membekali peserta didik dengan Iman, taqwa, dan akhlak mulia. Kedua, meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga, meningkatkan kompetensi peserta didik yang berbasis industri 4.0. Keempat, mengembangkan jiwa kewirausahaan dan ekonomi kreatif. Kelima, meningkatkan kepedulian terhadap lingkungan yang bersih, sehat, dan asri.

15. SMKN 57

Sekolah Menengah Kejuruan 57 Jakarta adalah salah satu sekolah yang berada di Jakarta Selatan yang berada di bawah naungan Suku Dinas Pendidikan. SMK Negeri 57 Jakarta terletak di jalan Margasatwa 38-B Jakarta Selatan Telp. 021-7806249. Tingginya minat di SMK ini cukup tinggi karena dapat dilihat dari jumlah peserta PPDB pada tahun 2018/2019.

SMKN 57 Jakarta kelola pengajaran & pembelajaran dengan classroom. Classroom membantu siswa & guru mengorganisir tugas, meningkatkan kolaborasi, dan menumbuhkan komunikasi. Yang lebih baik, menjadikan pembelajaran lebih produktif, kolaboratif, dan bermakna.

Tahun Pelajaran 2019-2020 SMK 57 Jakarta saat ini dikepalai oleh Ibu Ety, M.Pd, dibantuguru yang berjumlah 69, masing-masing 49 guru PNS dan 20 guru non PNS, dengan jumlah siswa sebanyak 1276 orang dibagi dalam 38 rombongan belajar.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 57 adalah 1:26 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 69 berbanding 1276, rasionya 1:18.5 Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.15. Data Siswa SMK Negeri 57 Jakarta

kelas	Tari	Karawitan	Usaha Perjalanan Wisata	Tata Boga	Akomodasi Perhotelan
10	37 siswa	35 siswa	69 siswa	141 siswa	140 siswa
11	40 siswa	38 siswa	117 siswa	188 siswa	145 siswa
12	36 siswa	34 siswa	72 siswa	144 siswa	137 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

SMKN 57 Jakarta bekerja sama dengan para pengajar diseluruh negeri untuk menciptakan classroom sebuah fitur yang efisien dan mudah digunakan untuk membantu pengajar dalam mengelola tugas dengan classroom, pengajar dapat membuat kelas, mendistribusikan tugas. Dengan classroom, pengajar dapat membuat kelas, mendistribusikan tugas, memberi nilai, mengirim masukan, dan melihat semuanya disatu tempat Google classroom tangani tugas administratif dengan lebih efisien.

16. SMKN 59

Sekolah Menengah Kejuruan 59 Jakarta adalah salah satu SMK di Jakarta Selatan yang berada dibawah naungan suku dinas pendidikan. SMK ini berlokasi di Jl.Peninggaran Barat 1, Kebayoran Lama Utara, Jakarta Selatan 12240. Tingginya minat di SMK ini dapat dilihat dari jumlah peserta didikpada tahun ajaran 2019/2020, yaitu peserta didik yang berada di SMK Negeri 59 adalah 490 siswa yang terdiri dari 282 siswa laki-laki dan 207 siswa perempuan. Jurusan yang terdapat di SMK N 59 adalah multimedia sebanyak 6 kelas dan pemasaran sebanyak 8 kelas dan Memiliki total 14 kelas.

Tenaga pendidik yang mengajar di SMKN 59 berjumlah 31 orang. Terdiri dari 16guru PNS dan 15 orang guru KKI.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 59 adalah 1:30.7 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 31 berbanding 490, rasionya 1:15.9. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.16. Data Siswa SMK Negeri 59 Jakarta

kelas	Administrasi Perkantoran	Akuntansi	Pemasaran	Multimedia
10	72 siswa	32 siswa	71 siswa	101 siswa

11	siswa	siswa	70 siswa	100 siswa
12	72 siswa	32 siswa	72 siswa	73 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

17. SMKN 62

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 62 Jakarta yang memiliki luas lahan 4510 meter persegi terdapat di Jalan Camat Gabun 2 Lenteng Agung, Kecamatan Jagakarsa, Jakarta Selatan, DKI Jakarta.

Terdapat 28 guru masing-masing 23 guru PNS, dan 5 guru non PNS, terdapat 492 siswa, dengan 213 siswa laki-laki dan 279 perempuan dengan 14 rombongan belajar.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 62 adalah 1:23.4 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 28 berbanding 492, rasionya 1:17.6. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Terdapat 4 kompetensi keahlian beserta akreditasinya:

1. akomodasi perhotelan (A)
2. akuntansi (A)
3. pemasaran (A)
4. administrasi perkantoran (B)

Tabel IV.17. Data Siswa SMK Negeri 62 Jakarta

kelas	Administrasi Perkantoran	Akuntansi	Pemasaran	Multimedia	Akomodasi Perhotelan
10	35 siswa	36 siswa	36 siswa	35 siswa	36 siswa
11	36 siswa	36 siswa	43 siswa	35 siswa	36 siswa
12	34 siswa	36 siswa	39 siswa	72 siswa	35 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

Terdapat beberapa ekstrakurikuler untuk menunjang kegiatan, seperti paskibra, pramuka, pencak silat, rohis, marawis, saman, marching band, basket, futsal, grup band dan tari modern.

18. SMKN 63

SMK Negeri 63 Jakarta sebelumnya dikenal dengan nama STMA (Sekolah Pertanian Menengah Atas) didirikan oleh yayasan Pendidikan Islam (YASPI) ALHIDAYAH pada tanggal 2 Januari 1972, yang beralamat di Jalan Aselih RT 009/001 NO 100 Jakarta Selatan.

Pada tanggal 5 Juli 1983, SPMA Jakarta diserahkan kepada pemerintah daerah DKI Jakarta melalui surat keputusan gubernur berdasarkan kesepakatan bersama antara kepala dinas kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tentang pembinaan pendidikan menengah kejuruan pada UPT sekolah pertanian pembangunan negeri Provinsi DKI Jakarta. Yang sekarang terbagi beberapa jurusan:

1. akomodasi perhotelan
2. administrasi perkantoran
3. akuntansi
4. pemasaran
5. tanaman pangan dan hortikultura
6. tanaman pangan dan kultur jaringan 3 pertanian.

SMKN 63 memiliki 19 rombongan belajar dengan jumlah siswa sebanyak 640 siswa. Kegiatan Belajar Mengajar dibimbing oleh 41 orang guru, yang terdiri dari 12 orang guru PNS dan 29 guru KKI.

Perbandingan jumlah guru dan siswa di SMK Negeri 63 adalah 1:53.3 jika yang dihitung hanya guru PNS, tetapi jika dihitung dengan seluruh guru, baik PNS maupun KKI adalah 41 berbanding 640, rasionya 1:15.6. Artinya jumlah guru yang mengajar masih terhitung ideal.

Tabel IV.18. Data Siswa SMK Negeri 63 Jakarta

kelas	Landskep dan Pertamanan	Pemuliaan dan Pembenihan Tanaman	Agribisnis Pengolahan Hasil Penelitian
10	36 siswa	75 siswa	36 siswa
11	72 siswa	32 siswa	36 siswa
12	-	105 siswa	36 siswa

Sumber: Suku Dinas Pendidikan Jakarta Selatan

DAFTAR NAMA GURU REDISTRIBUSI

KOTA ADMINISTRASI JAKARTA SELATAN

NO	NAMA	SEKOLAH SEBELUM REDISTRIBUSI	BIDANG STUDI	SEKOLAH SESUDAH REDISTRIBUSI
1	HENDRA KUSUMA, M	SMK N 30	PJOK	SMK N 57

2	HAJAR DG MALONGI	SMK N 37	BK	SMK N 57
3	AGUS IRAWATI, M.Pd	SMK N 25	Matematika	SMK N 57
4	ZAIDA KARNIA, M.Pd	SMK N 32	Tata Boga	SMK N 57
5	EUIS KASTUTI, S.St.P	SMK N 62	Perhotelan	SMK N 57
6	ATIP SASMITA, S.Pd	SMK N 15	PJOK	SMK N 57
7	JOKO SUYONO, S.Pd	SMK N 37	B. Inggris	SMK N 57
8	DRA. TRISMIATI	SMK N 37	Tata Boga	SMK N 57
9	YURNILA	SMKN 6	PPKN	SMKN 15
10	HYDROLENI, S.Pd	SMP N 56	BK	SMK N 57
11	YUSMAIDAN, S.Pd	SMK N 37	TataBusana	SMK N 32
12	SAUR MARTHALENA	SMK N 57	Tata Boga	SMK N 32
13	ROHIMAH	SMK N 30	Tata Busana	SMK N 32
14	HADI SETIONO, S.Pd	SMK N 25	Matematika	SMK N 32
15	DRA. UNTARTI EKONOFIDATUN	SMK N 30	Tata Boga	SMK N 32
16	DRA. MAISAROH	SMK N 57	Tata Boga	SMK N 32
17	ERMAYANTI, S.Pd	SMK N 32	Matematika	SMK N 37
18	YANA FEBRIANA, S.Pd	SMK N 32	Tata Boga	SMK N 30
19	DRA. YULIDA	SMK N 32	Tata Boga	SMK N 30
20	DRA. SRI SUHARTINI	SMK N 32	Perhotelan	SMK N 37
21	DRA. HJ. IIN IRAWATI	SMK N 6	B. Indonesia	SMK N 47
22	ENDANG SUNDARI	SMK N 6	B. Inggris	SMK N 47
23	SULASTRI, S.Pd	SMK N 30	BK	SMK N 47
24	HELFRIDA PANJAITAN	SMK N 25	Perkantoran	SMK N 47
25	DRS. H. LAKASO, MM	SMK N 43	Akuntansi	SMK N 47
26	DEWI ELISA, S.Pd	SMK N 25	B. Indonesia	SMK N 47
27	FATIAH S, M.Pd	SMK N 37	PPKN	SMK N 47
28	DRA. NURMELI, M.Pd	SMK N 8	Akuntansi	SMK N 47
29	KAMALUDIN, M.Ag	SMK Bunda K.	Agama Islam	SMK N 47

30	Dr.DEVI PUSPITA SARI	SMK N 25	Pemasaran	SMK N 47
31	NANI SURYANINGSIH	SMK N 47	PPKN	SMK N 37
32	SUNARDI	SMK N 47	Perkantoran	SMK N 25
33	KOSTIANA	SMK N 47	Perkantoran	SMK N 25
34	SISWASIH	SMK N 47	B. Indonesia	SMK N 6
35	SUGENG PURWANTO	SMK N 47	B. Inggris	SMK N 6
36	NUR AHMADI	SMK N 47	Akuntansi	SMK N 8
37	TOLIBUL HADI	SMK N 41	B. Inggris	SMK N 20
38	TOTO SUGIARTO	SMK N 41	Matematika	SMK N 20
39	SUGIMAN	SMK N 41	Perkantoran	SMK N 20
40	TRIATI RETNO	SMKN 43	Akuntansi	SMK N 20
41	SUBIYARTI	SMKN 43	BK	SMK N 20
42	LAILY SJAHIROH	SMK N 41	B. Inggris	SMK N 20
43	SITI MAISAROH	SMKN 18	Matematika	SMK N 20
44	NURDIN SUPRIYADI	SMK N 20	Ekonomi	SMKN 18
45	SHYLA KALALANDE	SMK N 20	B. Inggris	SMKN 43
46	SUYATNO	SMK N 20	Pemasaran	SMK N 41
47	HERI MULYANTO	SMK N 20	B. Indonesia	SMK N 18
48	SRI ARIYANY	SMK N 20	Matematika	SMK N 41
49	MUNCHAURANY	SMK N 20	B Inggris	SMK N 41
50	SRI ELFIATI	SMK N 20	Matematika	SMKN 18
51	HUSNI MAKARIM	SMK N 20	Perkantoran	SMK N 18
52	SUMARWATI	SMK N 20	Perkantoran	SMK N 41
53	TRI SUPARNI	SMK N 20	PJOK	SMK N 59
54	LELI SULASTRI	SMK N 20	B.Inggris	SMKN 41
55	JAYADRI	SMK N 18	Matematika	SMK N 43
56	AHMAD	SMK N 18	Akuntansi	SMK N 43
57	WIWI	SMK N 18	Perkantoran	SMK N 43
58	DARLINDA	SMK N 18	Perkantoran	SMK N 43

59	RAMLI	SMK N 18	PJOK	SMK N 20
60	AMIN AMBARI	SMK N 18	B. Indonesia	SMK N 20
61	MARSALAH	SMK N 18	Matematika	SMK N 20
62	GUSNIZAR	SMK N 18	Perkantoran	SMK N 20
63	SUWANDI	SMK N 43	Perkantoran	SMK N 18
64	WINARDI	SMK N 59	PJOK	SMK N 18
65	ELVI SUKASIH	SMK N 20	Matematika	SMK N 18
66	ROS AGUSTIN	SMK N 43	Perkantoran	SMK N 18
67	SUBARI	SMK N 41	Perkantoran	SMK N 18
68	SUSI	SMK N 41	Perkantoran	SMK N 20
69	ABDUL HAMID	SMK N 41	B. Indonesia	SMK N 28
70	HJ. LUSI RAHAYU	SMK N 20	Pemasaran	SMK N 41
71	DRS. SUPARDI, M.Pd	SMK N 20	PKN	SMK N 41
72	HJ. NINA SUMARTINI	SMK N 43	B Inggris	SMK N 41
73	MUHAMMAD IMRON	SMK N 49	B Inggris	SMK N 63
74	ROHIMAH	SMK N 30	Tata Busana	SMK N 32
75	TRI H	SMK N 30	BK	SMK N 15
76	UNTARTI	SMKN 30	Tata Boga	SMKN 32
77	EVY	SMKN 30	Tata Boga	SMKN 57
78	HERMAN	SMKN 30	Tata Boga	SMKN 28
79	DEVI	SMKN 30	Tata Boga	SMKN 37
80	YANNA F	SMKN 32	Tata Boga	SMKN 30
81	SRI SULISWANTI	SMKN 32	Tata Busana	SMKN 30
82	YULIDA	SMKN 32	Tata Boga	SMKN 30
83	SUBIYANTORO	SMKN 37	PJOK	SMKN 30
84	AULIA	SMKN 37	Tata Boga	SMKN 30
85	ATIP SASMITA	SMKN 15	PJOK	SMKN 57
86	RM. SETIADI	SMKN 15	PKN	SMKN 6
87	TATI. M	SMKN 15	B. Inggris	SMKN 29

88	TATI. W	SMKN 15	Matematika	SMKN 6
89	M. DAUD	SMKN 57	PJOK	SMKN 15
90	NILA	SMKN 29	B. Inggris	SMKN 15
91	AMIRUDIN	SMKN 29	Matematika	SMKN 15
92	UUS USNADI	SMKN 6	Akuntansi	SMKN 8
93	YUNITA	SMKN 25	Pemasaran	SMKN 8
94	NURYANI	SMKN 29	B. Indonesia	SMKN 8
95	Hj. SITI ROSIDAH	SMKN 47	B. Indonesia	SMKN 25
96	UNTARI	SMKN 6	Perkantoran	SMKN 25
97	ASEP SUTARNA	SMKN 8	Pemasaran	SMKN 25
98	SUHARIYONO	SMKN 57	Matematika	SMKN 25
99	ASNI	SMKN 37	Matematika	SMKN 25
100	ABDUL HAMID	SMKN 41	B. Indonesia	SMKN 28
101	TRI H.	SMKN 30	BK	SMKN 15
102	HERMAN	SMKN 30	Tata Boga	SMKN 28
103	AHMAD YANI	SMKN 8	B. Indonesia	SMKN 29
104	ABDURRAHMAN	SMKN 8	Agama	SMKN 29
105	ALI FAHMI	SMKN 29	Agama	SMKN 8

F. Efektivitas Redistribusi Guru PNS Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Jakarta Selatan

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan personalia pendidikan merupakan langkah yang dipersiapkan berkaitan dengan sumberdaya manusia, seperti kebutuhan guru, tugas dan kewajiban guru, penambahan atau pengurangan guru, dan penugasan pekerjaan tambahan yang baru kepada guru.

Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan, baik dalam arti kuantitas maupun kualitas (kompetensi yang dimiliki) telah tersedia pada saat diperlukan. Banyak perusahaan saat ini yang memiliki jumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berlebih sehingga perusahaan tersebut menjadi tidak efisien karena memiliki beban biaya yang terlalu berat dan kurang lincah dalam

merespon perubahan lingkungan. Adapula perusahaan yang mengalami kondisi sebaliknya, yaitu kekurangan karyawan sehingga tidak mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.¹⁸

Perencanaan personalia adalah perumusan yang berkaitan dengan upaya estimasi kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang yang diperhitungkan akan dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang telah dipertimbangkan dengan perhitungan.¹⁹ Dalam dunia industri dikenal dengan istilah analisa jabatan. Perencanaan personalia harus dilakukan agar kegiatan pembelajaran di satuan pendidikan dapat berjalan efektif. Jika Kegiatan belajar mengajar di sekolah sudah berjalan dengan baik, maka target pencapaian hasil belajar adalah sebuah keniscayaan.

Perencanaan sumber daya manusia di Sekolah Menengah Kejuruan juga dilakukan, antara lain berkenaan dengan kebutuhan guru yang harus dipenuhi. Untuk mengetahui kebutuhan guru di satuan pendidikan menengah kejuruan ada prinsip perhitungan yang harus diikuti. Prinsip-prinsip itu adalah:

a. Prinsip Perhitungan

1. Setiap rombongan belajar (rombel) dalam mengikuti mata pelajaran tertentu diampu oleh 1 (satu) orang guru kecuali rombel pada mata pelajaran dasar kejuruan dan kompetensi kejuruan dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yang masing-masing diampu oleh satu orang guru.
2. Jumlah guru dihitung berdasarkan jumlah tatap muka per minggu yang terjadi di sekolah (JTM) dibagi wajib mengajar guru (24).
3. Jumlah tatap muka dihitung dengan cara menjumlahkan jumlah rombel pertingkat kali jumlah jam mata pelajaran per minggu per tingkat yang ada dalam struktur kurikulum.
4. Wajib mengajar yang digunakan adalah 24 jam tatap muka per minggu.
5. Guru mata pelajaran hanya 1 (satu) jenis mata pelajaran yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan atau sertifikat yang dimilikinya.
6. Apabila di sekolah terdapat lebih dari satu pendidikan agama yang diajarkan, jumlah dan jenis guru agama disesuaikan dengan kebutuhan dan peraturan yang berlaku.

b. Formula Perhitungan Kebutuhan Guru SMK

¹⁸Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2015, hal. 61.

¹⁹ Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalialia*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014, hal. 50.

1. Rumus penghitungan jumlah guru per mata pelajaran kelompok normative dan adaptif, sebagai berikut

$$KGn/a = \frac{JTM}{24} = \frac{(MP \times \sum K1) + (MP2 \times \sum K2) + (MP3 \times \sum K3)}{24}$$

2. Rumus penghitungan jumlah guru produktif.

$$KGn/a = \frac{JTM}{24} = \frac{(MP \times \sum K1 \times KP1) + (MP2 \times \sum K2 \times KP2) + (MP3 \times \sum K3 \times KP3)}{24}$$

Keterangan:

- KGn/a = Kebutuhan guru mata pelajaran normative/adaptif.
 KGp = Kebutuhan guru mata pelajaran produktif.
 JTM = Jumlah tatap muka per jenis guru per minggu.
 MP = Alokasi jam mata pelajaran perminggu pada suatu mata pelajaran
 $\sum K$ = Jumlah kelas/rombel pada suatu tingkat yang mengikuti mata pelajaran produktif pada spesialisasi tertentu.
 KP = Jumlah kelompok pelajaran produktif setiap rombel pada suatu tingkat yang mengikuti mata pelajaran produktif tertentu.
 24 = Wajib mengajar per minggu, digunakan angka 24.
 1,2,3 = Tingkat 1, 2, dan 3.²⁰

2. Makna Efektivitas

Kata efektif, adalah kata yang sangat familiar dan sering disebut dalam aktifitas organisasi, pendidikan, pekerjaan, dan aktifitas sehari-hari lainnya. Kata efektif disadur dari Bahasa Inggris *effective* yang berarti 1. Berhasil, ditaati 2. Mengesankan 3. Berlaku 4. Mujarab, manjur, mustajab, efektif. berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik.²¹

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kata efektif dengan : 1. Ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); 2. Manjur atau mujarab (tentang obat); 3. Dapat membawa hasil, berhasil guna

²⁰Departemen Pendidikan Nasional, *SKB 5 Menteri, Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan bersama Lima Menteri, Tentang Penataan dan Pemerataan Guru PNS*, Jakarta: Kemendiknas, 2011, hal. 22.

²¹ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesia Dictionary*, Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2005, hal. 207.

(tentang usaha, tindakan), mangkus. 4. Mulai berlaku (tentang undang-undang, peraturan).²²

Kata efektif seringkali digunakan ketika menggambarkan ukuran jumlah atau kuantitas, seringpula dipakai ketika membahas tentang mutu atau kualitas. Dalam buku *Teori Pengembangan Organisasi*, ketika menjelaskan tentang pengumpulan data yang efektif, Sondang P. Siagian menggunakan dua kata tersebut.

Suatu program pengumpulan data dapat dikatakan efektif apabila berbagai kriteria kuantitas dan kualitas tentang manfaat data tersebut dalam mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh organisasi klien terpenuhi. Dapat dipastikan bahwa jumlah data haruslah sedemikian besarnya sehingga memungkinkan untuk melakukan generalisasi tentang hasil yang diperoleh.²³

Efektif adalah pencapaian tujuan atau hasil dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor selain hasil. Tenaga, waktu, biaya, fikiran alat dan lain-alat yang telah dikeluarkan atau digunakan hanya menjadi pertimbangan tambahan untuk melengkapi laporan satu kegiatan.

Suatu pekerjaan dikatakan efektif ialah kalau pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan semula, dengan kata lain kalau pekerjaan itu sudah mampu merealisasikan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan itu.²⁴

Manajemen yang efektif identik dengan berbuat sesuatu yang benar dengan cara mengkreasikan alternatif-alternatif dan mengoptimalkan potensi yang ada agar tercapai sasaran dan bertambahnya keuntungan.

Manajemen yang efektif dijelaskan oleh Made Pidarta sebagai berikut. Membuat yang benar berarti membuat sesuatu sesuai dengan tujuan organisasi, sedangkan mengkreasikan alternatif-alternatif ialah bermaksud memberikan pertimbangan-pertimbangan yang memadai sebelum bertindak agar agar efek negatif diterima sedikit mungkin. Sementara itu mengoptimalkan sumber-sumber ialah memanfaatkan setiap sumber yang tersedia (yang pada umumnya belum memadai) untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dengan demikian hasil pendidikan diharapkan diperoleh dan bila mungkin lebih baik daripada target atau rencana semula.²⁵

²²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga, ..., hal. 284.

²³ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, hal. 71.

²⁴ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998, h. 21.

²⁵ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, ..., hal. 24.

Dalam penelitian organisasi humanistik yang dikembangkan oleh Likert, disimpulkan bahwa manager-manajer yang mengikuti pola-pola perilaku yang didisain guna mengembangkan kelompok *kohesif* dengan pelaksanaan pencapaian tujuan ternyata bekerja lebih efektif. Beberapa proses organisasi yang berhasil dan lebih mengesankan dapat dilihat pada sisi kepemimpinan, komunikasi, pembuatan keputusan, dan penetapan tujuan.

Karakteristik proses dalam organisasi yang efektif menurut Likert meliputi :

1. Proses kepemimpinan meliputi persepsi kepercayaan dan kemandirian antara para atasan dan bawahan dalam segala hal. Para bawahan merasa bebas membicarakan masalah-masalah pekerjaannya dengan para atasannya, yang pada gilirannya mereka mengeluarkan ide-ide dan pendapatnya.
2. Proses motivasi menyadari getaran motif-motif sepenuhnya melalui metode partisipasi. Sikap-sikapnya mendukung terhadap organisasi dan tujuannya.
3. Proses komunikasi sedemikian rupa sehingga informasi mengalir bebas ke seluruh organisasi. Ke atas, ke bawah, dan ke samping. Informasi tepat dan tidak menyimpang.
4. Proses interaksinya terbuka dan meluas, baik para atasan maupun bawahan mampu mempengaruhi tujuan-tujuan, metode, dan kegiatan-kegiatan departemen.
5. Proses keputusan terjadi pada setiap jenjang melalui proses kelompok dan relatif terdesentralisasi.
6. Proses penetapan tujuan mendorong partisipasi kelompok dalam menetapkan sasaran-sasaran yang tinggi dan realistik.
7. Proses pengendalian tersebar ke seluruh organisasi dan menekankan pada pengendalian diri dan pemecahan masalah.
8. Pelaksanaan pencapaian tujuan adalah tinggi dan dicari secara aktif oleh para manajer yang mengakui kewajiban melakukan keterikatan penuh untuk mengembangkan, melalui training sumber-sumber manusiawi dalam organisasi.²⁶

Ketika berbicara tentang penilaian kinerja yang efektif, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, antara lain :

1. **Penilai (supervisor):** Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi pegawai.

²⁶ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Penerjemah : Muh. Shobaruddin, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003, hal. 47.

2. **Keterkaitan (Relevance):** Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan yang diemban pegawai.
3. **Kepekaan (Sensitivity) :** Mengukur keakuratan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk kepentingan administrasi kepegawaian.
4. **Keterandalan (Reliability) :** Berkaitan dengan kemampuan untuk mengukur secara andal dan konsisten sebagai alat ukur.
5. **Kepraktisan (Practicality) :** Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan pegawainya.
6. **Diterima (Acceptability) :** Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab pegawainya. Mengomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.²⁷

3. Prosedur Redistribusi Guru PNS

Setelah program zonasi pada Penerimaan Peserta Didik Baru diluncurkan, kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berencana untuk menerapkan program zonasi untuk guru-guru PNS. Program ini sedang dibahas dengan intensif antara kemendikbud dengan kementerian keuangan. Di antaranya terkait bentuk penerapan sanksi bagi guru yang menolak dirotasi dan pemerintah daerah yang tidak menjalankan zonasi guru.

Sanksi untuk guru bisa berupa penundaan pencairan tunjangan profesi. Sedangkan bagi pemerintah daerah yang melanggar, kemendikbud akan mengevaluasi bantuan fisik dan non fisik untuk sekolah di wilayahnya.

Ketua umum Pengurus Besar Persatuan Guru Republik Indonesia (PB PGRI), Unifah Rosyidi menilai redistribusi guru berbasis zonasi akan sulit diterapkan dilapangan, karena di era desentralisasi, kewenangan memutasi dan merotasi guru ada di pemerintah daerah.

“Ini tidak semudah apa yang ada di dalam pikiran karena guru yang ada itu kurang, apa yang mau didistribusi. Konsep itu kalau sudah di lapangan susah dilakukan. Menurut saya pemerintah daerah memiliki kewenangan masing-masing. Jadi selama guru tidak dapat ditarik ke pusat maka tidak terlampaui banyak yang bisa dilakukan oleh kemendikbud”²⁸

Menindak lanjuti peraturan bersama lima menteri tahun 2011 tentang penataan dan pemerataan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di suku

²⁷ Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*, Bandung: Pustaka Setia, 2017, hal. 65.

²⁸ Dhita Septiawan, Redistribusi Guru Berbasis Zonasi Mulai Diterapkan Akhir Tahun ini, Dalam *Pikiran Rakyat.com* Tanggal 30 Agustus 2018.

dinas pendidikan Kota Administrasi Jakarta Selatan, maka dibuat alur yang jelas untuk mensukseskan program tersebut.

Prosedur pemindahan, redistribusi atau mutasi guru diawali dengan permintaan data guru dari suku dinas pendidikan yang dikirimkan ke sekolah-sekolah sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Periode pertama program adalah data guru PNS yang memiliki masa kerja dua puluh tahun. Periode kedua program adalah data guru PNS yang mempunyai masa dinas lima belas tahun. Periode ketiga program adalah data guru PNS dengan masa pengabdian sepuluh tahun.

Setelah data guru yang memiliki masa tugas sesuai kriteria terkumpul, kemudian dipilah dan dipisahkan nama-nama yang tidak akan dipindah walaupun masa kerjanya sesuai dengan persyaratan. beberapa yang tidak termasuk dalam kriteria diantaranya adalah yang masa pensiunnya menjelang dua tahun atau kurang dan sedang menjabat sebagai kepala program keahlian atau sedang menjabat sebagai wakil kepala sekolah.

Nama-nama yang diusulkan tersebut kemudian diseleksi dengan pertimbangan-pertimbangan melalui pendapat dari kepala sekolah, pandangan dari pengawas, kemudian ada atau tidaknya pasangan. jika ada pasangan baru bisa dimutasi.

Yang dimaksud dengan pasangan adalah, jika seorang guru dirotasi ke sekolah lain, maka ada guru dari sekolah negeri lain yang masuk dan mengajar mata pelajaran yang sama di sekolah tersebut sebagai penggantinya.

Setelah itu kepala seksi pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) suku dinas pendidikan memunculkan nama sebagai hasil kajian dan formulasi. Langkah berikutnya adalah menerbitkan surat keputusan pemindahan atau redistribusi guru dalam lingkup wilayah yang ditandatangani oleh kepala suku dinas pendidikan kota administrasi Jakarta Selatan.

Keputusan kasudin tersebut bersifat mengikat dan harus segera dilaksanakan. Berbekal surat dinas tersebut, para kepala sekolah menginformasikan kepada guru-guru yang namanya ada di dalam daftar mutasi secara lisan dan juga menyerahkan salinan surat keputusan untuk bersiap-siap menjalankan perintah kedinasan tersebut.

Di antara para kepala sekolah juga saling berkomunikasi untuk melakukan penyesuaian jadwal saat pelepasan bagi guru yang pergi, dan menyambut guru yang datang.

Hasil wawancara dengan Wiji Kusri, M.Pd, kepala seksi pendidikan menengah suku dinas pendidikan Jakarta Selatan 2, membahas tentang kriteria guru yang diredistribusi.

“Yang pertama guru yang di Redistribusi awalnya di tahun 2015 itu yang sudah mengajar selama 20 tahun ke atas. Kemudian

berkembang menjadi 15 tahun, dan kemarin yang terakhir adalah guru yang masa bekerja 10 tahun sudah di redistribusi.

langkah pertama, mengusulkan guru guru yang masa kerjanya di atas 10 tahun, maka terinventarisir itu pak oleh petugas sudin, dan berkoordinasi kepada kepala kepala di wilayahnya kepala sekolah bisa memberi masukan. Misalnya dari yang sepuluh tahun itu kita ajukan tapi dari sekolah lain tidak ada, maka tidak bisa juga Redistribusi itu dilakukan pak, jadi salah satu syaratnya disitu adalah ada tukerannya kalau tidak ada tukerannya maka Redistribusi tidak bisa di Jalankan.”²⁹

Hasil wawancara tersebut menggambarkan prosedur pemindahan guru PNS, di mana proses yang dilakukan tidak ujuk-ujuk atau tiba-tiba, melainkan dengan perencanaan yang matang berdasarkan data analisis jabatan guru yang dihimpun dari satuan pendidikan.

4. Tujuan Program Redistribusi Guru PNS

Tujuan program sangat penting dalam memberikan arah yang hendak ditempuh dan sasaran yang ingin diraih. Jika tujuan telah ditetapkan, langkah-langkah yang diambil selanjutnya diarahkan pada pencapaian tujuan tersebut. Beberapa tujuan redistribusi yang disosialisasikan kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, kemudian dibantu penyebarannya oleh dinas pendidikan di tingkat provinsi dan sudin pendidikan tingkat kabupaten kota. Tujuan program redistribusi guru di Kota administrasi Jakarta Selatan diantaranya adalah:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan kekurangan guru pada seluruh satuan pendidikan, dari Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Administrasi Jakarta Selatan.
- b. Untuk pemerataan kualitas pendidikan di seluruh wilayah suku dinas pendidikan Jakarta Selatan. Jangan sampai terjadi guru-guru yang kualitasnya baik, berkompeten pada bidangnya, kreatif, rajin dan memiliki loyalitas tinggi menumpuk di suatu sekolah.
- c. Mengurangi kejenuhan, karena bertugas di tempat yang sama untuk waktu yang panjang dan lama. Rutinitas pekerjaan, rute perjalanan yang sama, interaksi dengan teman dan lingkungan yang tidak berubah akan menimbulkan kebosanan dan sikap apatis.
- d. Mencegah munculnya pemimpin-pemimpin kelompok guru sebagai tandingan pimpinan formal di sekolah, yang seringkali ketua

²⁹ Wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Menengah, Ibu Wiji Kusriani M.Pd di Kantor Suku Dinas Pendidikan Kota Administratif Jakarta Selatan, lantai 8.

kelompok nonformal tersebut membuat aktivitas dan bersuara dengan vokal yang bertentangan dengan kepala sekolah dan kebijakannya.

- e. Menciptakan iklim kerja yang lebih baik dalam rangka melayani pendidikan bagi masyarakat.
- f. Guru yang didistribusi diharapkan memiliki jaringan yang lebih luas, teman yang makin banyak, silaturahmi semakin intensif, dan persaudaraan yang semakin kental.
- g. Kompetensi guru yang belum baik akan berubah menjadi baik, dan yang sudah baik akan bertambah baik dan berprestasi.

Hasil wawancara dengan Hasanuddin, MM, Sebagai koordinator pengawas di wilayah 2 Suku Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Selatan:

Bentuk kegiatan redistribusi ini memang sebenarnya dilihat berdasarkan lamanya orang bekerja di suatu tempat. Jadi sebetulnya analisis daftar urutan lama bertugas di suatu sekolah. Karena itu kan artinya kalau mulai pertama diangkat sampai pension di suatu tempat kan jadi bingung, kan tidak ada pengalaman dia. Meskipun bertugas sebagai guru kan pasti pengalamannya setiap tahun muridnya akan berubah.”

Pada bagian lain wawancara dengan Hasanuddin, MM:

“Ya, jadi selain dari masa tugas, memang dipertimbangkan apakah dia punya penyakit, punya masalah yang hubungannya dengan masalah keberhasilan dalam tugas. Prinsipnya diharapkan pertimbangan itu agar yang bersangkutan di tempat yang baru menjadi lebih baik.”³⁰

Permasalahan yang berkaitan dengan kekurangan guru di sekolah-sekolah negeri di Jakarta selatan memang sangat minim, karena seluruh kebutuhan guru senantiasa dilaporkan ke sudin pendidikan, dan kemudian dicarikan solusinya, walaupun tidak melakukan pengangkatan guru PNS baru. Sebagai contoh solusi kekurangan guru diatasi dengan melakukan perekrutan guru melalui program Kontrak Kerja Individu (KKI). Para guru KKI ini mengajar di sekolah-sekolah negeri untuk mengcover sekolah-sekolah yang kekurangan guru PNS.

Tujuan yang lebih utama dalam program redistribusi guru, adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Guru-guru PNS yang selain mendapatkan gaji, juga mendapatkan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) yang jumlahnya relatif besar, dituntut untuk dapat berkontribusi mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

³⁰ Wawancara dengan Koordinator Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan di Wilayah 2, Kota Administratif Jakarta Selatan.

Berperan aktif dalam perencanaan pembelajaran, berpartisipasi dalam kegiatan belajar mengajar, terlibat dalam pembinaan mental dan karakter, dan menjadi teladan bagi seluruh peserta didik.

5. Fenomena Sikap Dalam Mutasi

Arti fenomena adalah gejala yang tampak yang dapat diamati.³¹ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, fenomena artinya adalah: 1. Hal-hal yang dapat disaksikan dengan pancaindra dan dapat diterangkan serta dinilai secara ilmiah, gejala, 2. Sesuatu yang luar biasa, keajaiban, 3. Fakta, kenyataan.³² Fenomena juga bisa berarti imajiner.³³

Ilmu yang mempelajari tentang perkembangan kesadaran dan pengenalan diri manusia sebagai ilmu yang mendahului ilmu filsafat atau bagian dari filsafat disebut dengan fenomenologi.³⁴ Fenomenologi ini merupakan salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif.

Beberapa karakteristik penelitian fenomenologi adalah sebagai berikut:

1. Tidak berasumsi mengetahui apa makna sesuatu bagi manusia yang akan diteliti, mereka mempelajari sesuatu itu.
2. Memulai penelitian dengan “keheningan/diam”. Untuk menangkap makna yang sesungguhnya dari apa yang diteliti.
3. Menekankan aspek-aspek Subjektivitas dari tingkah laku manusia; peneliti mencoba masuk ke dalam dunia konseptual subjek agar mengerti bagaimana dan apa makna konstruk di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-hari mereka.
4. Ahli Fenomenologi memercayai bahwa dalam kehidupan manusia banyak cara yang dapat digunakan untuk menginterpretasikan pengalaman manusia, melalui interaksi seseorang dengan orang lain dan ini merupakan makna pengalaman realitas. Sebagai konsekuensinya, realitas dikonstruksi secara sosial.

³¹Imam Sukardi, *Pilar Islam Bagi Pluralisme Modern*, Jakarta: Gramedia, 2003, hal. 66.

³²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, ..., hal. 315.

³³Karen Kelly, *Mengungkapkan Rahasia di Balik Fenomena The Secret Of Secret*, Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2008, hal. 267.

³⁴Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*, ..., hal. 315

5. Semua cabang penelitian kualitatif meyakini bahwa untuk memahami subjek adalah dengan melihatnya dari sudut pandang mereka sendiri.³⁵

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan persentase yang relatif tinggi di kalangan pekerja baru yang berhenti. Berbagai alasan pengunduran diri mereka berkisar pada:

- a. Kuatnya perasaan bahwa organisasi tidak/kurang sesuai dengan gambaran yang sebelumnya diperoleh.
- b. Keragu-raguan para pekerja baru sendiri tentang kemampuannya melaksanakan tugas.
- c. Situasi kerja yang dihadapi pada hari-hari pertama yang berbeda dari kesan yang pernah diperoleh.
- d. Bentuk dan sifat penerimaan para pekerja lama yang mungkin dirasakan kurang bersahabat.³⁶

Jika berbagai aspek program pengenalan dilakukan dengan baik, manfaat yang segera dapat dipetik antaralain ialah:

- a. Cepatnya pegawai baru melakukan penyesuaian yang diperlukan.
- b. Hilangnya keragu-raguan dalam diri pegawai baru itu tentang cocok tidaknya organisasi sebagai tempat berkarya.
- c. Tumbuhnya harapan kekaryaan yang realistik.
- d. Segera dapat memberikan sumbangan yang positif bagi organisasi yang terwujud dalam produktivitas yang tinggi.
- e. Makin kecilnya kemungkinan pegawai baru tersebut minta berhenti.³⁷

Para guru yang paling berkepentingan secara operasional dan mental dalam program redistribusi, maka harus dipersiapkan untuk menerima perubahan karena hanya dengan demikian produktivitas dan kinerja dapat ditingkatkan, frekuensi kemangkiran dapat dikurangi seminimal mungkin, dan kepuasan kerjanya dapat ditingkatkan.

Kemampuan menyesuaikan diri dengan sesuatu yang baru sangat diperlukan saat harus pindah dari satu lingkungan ke lingkungan yang lain.

Pengertian Penyesuaian Diri Menurut Schneiders yang dikutip Amos Nealaka dan Grace Amialia, penyesuaian diri merupakan kemampuan untuk mengatasi tekanan kebutuhan, frustrasi dan kemampuan untuk mengembangkan mekanisme psikologi yang tepat.³⁸

Penyesuaian diri sebagai interaksi terus-menerus antara individu dengan lingkungannya yang melibatkan sistem behaviorial, kognisi, dan

³⁵ Muri Yusuf, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan*, Jakarta: penerbit kencana, 2017, hal. 351.

³⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997, hal. 155.

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hal. 167.

³⁸ Amos Neolaka dan Grace Amialia, *Landasan Pendidikan Dasar Pengenalan Diri Sendiri Menuju Perubahan Hidup*, Jakarta: prenadamedia Group, 2017, hal. 496.

emosional. Dalam interaksi tersebut baik individu maupun lingkungan menjadi agen perubahan. Penyesuaian diri merupakan bentuk interaksi sosial agar perilaku seseorang terhadap orang lain sesuai dengan harapan-harapan kelompoknya.³⁹

Penyesuaian dapat didefinisikan sebagai interaksi yang kontiniu dengan diri sendiri, dengan orang lain dan dengan dunia. Ketiga faktor ini secara konsisten mempengaruhi seseorang. Hubungan ini bersifat timbal balik dapat di simpulkan pula bahwa penyesuaian diri adalah kemampuan individu dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam hidupnya, untuk mempertemukan tuntutan diri dan lingkungan agar tercapai keadaan atau tujuan yang diharapkan oleh diri sendiri dan lingkungannya. Upaya penyesuaian diri dengan lingkungannya bisa disebut sebagai penyesuaian sosial (*social adjustment*).⁴⁰

Resistensi sering terjadi karena melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Bagi seorang pimpinan, rotasi adalah sebuah peluang, akan tetapi bagi pelaksana di lapangan, mutasi dipandang sebagai kekacauan dan gangguan.

Resistensi terhadap perubahan bersifat tiga dimensi, menyangkut komponen *affective*, *behavioral*, dan *cognitive*. Komponen *affective* adalah bagaimana orang merasa tentang perubahan. *Cognitive* adalah bagaimana orang berpikir tentang perubahan. Komponen *behavioral* adalah apa yang dilakukan orang dalam perubahan.⁴¹

a. Fenomena Psikologi

Seluruh guru yang didistribusi, secara psikologi tidak menerima keputusan pemindahan mereka. Berbagai macam pikiran berkecambuk di benak dan hati mereka. Mereka bertanya-tanya alasan apa yang membuat pimpinan mengambil keputusan untuk merotasi mereka ke tempat yang baru. Beberapa pertanyaan yang muncul berkaitan dengan surat keputusan rotasi, diantaranya:

- a. Apakah kepala sekolah tidak menyukai diri mereka.
- b. Kesalahan apa yang telah dilakukan sehingga mereka dipindah tugaskan.
- c. Apakah karena sebelum itu sering datang terlambat beberapa menit.

Pembuktian yang terjadi adalah ketika diwawancarai kemudian ditanya bagaimana perasaan mereka ketika mereka dipindahkan. Mereka kaget, mereka terkejut dan yang kaget dan terkejut itu bahwa mereka

³⁹ Bagja Waluyo, *Sosiologi: Menyelami fenomena Sosial di Masyarakat*, Bandung: PT Setia Purna Inves, 2007, hal. 88.

⁴⁰ Ahmad Susanto, *Bimbingan dan Konseling di Taman Kanak-kanak*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2015, hal. 124.

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Depok: Rajagrafindo, 2016, hal. 152.

dipindah bukan hanya yang langsung mendapatkan surat keputusan pemindahan tetapi yang sudah tahu mereka akan dipindah sebelumnya merasa kaget dan terkejut ketika surat keputusan mutasi itu terbit dan diberikan kepada mereka.

Keterkejutan atau kekagetan adalah suatu kondisi emosi sesaat yang disebabkan oleh timbulnya peristiwa yang tidak disangka. Kaget atau takjub, kata-kata itu mendapat bentuk spontan. Terkejut itu sudah barang tentu bukan gerak sadar, melainkan reflex yang ditimbulkan. (refleks adalah respons otomatis dari sebagian tubuh terhadap suatu stimulus). Mengungkapkan rasa kaget *expressing shock* biasanya saat berada dalam situasi yang tidak diharapkan, misalnya mengalami musibah.⁴²

Hasil wawancara dengan Muhammad Daud, guru SMKN 15 Jakarta yang diredistribusi dari SMKN 57. Ketika ditanyakan tentang aturan redistribusi guru dan perasaannya,

Kalau untuk redistribusi saya nggak tahu aturan-aturannya itu, saya gak tahu apa-apa, kita tahu-tahu dikirim aja, nggak ditanyakan bagaimana keluhannya, bagaimana ini. Nggak pokoknya. Tahu-tahu dapat surat mutasi. Kalau menurut saya program redistribusi kurang bagus, kalau ada pilihan program ini lebih baik di hentikan ajalah. Dulu gubernur yang dulu pak Basuki punya rencana mau dekatin tempat tinggal. Tapi kenyataannya kita di pindahkan ke tempat yang jauh. Harapan saya untuk program redistribusi untuk guru gak usah lah, kepala sekolah boleh. Dan kalau di beri pilihan saya memilih sekolah yang lama 99%.⁴³

Pandangan yang sama juga disampaikan guru lain yang juga terkena redistribusi, yaitu Pak Hendra Kusuma, guru SMKN 57 yang dirotasi dari SMKN 30. Pak Hendra yang tinggal di Karang Tengah Cileduk menyampaikan kekecewaannya, karena dipindah ke sekolah baru yang lokasinya lebih jauh dari sekolah sebelumnya. Ditambah lagi, ternyata ada guru-guru senior yang masa kerjanya sudah masuk kriteria redistribusi, justru sampai wawancara dilakukan, masih belum dimutasi ke tempat yang baru.

“Jaraknya dari Ragunan ke Cileduk pernah saya ukur 25 km, sedangkan dari Kebayoran ke Cileduk kira-kira 10 km, berarti selisihnya sekitar 15 km. Kesulitannya itu macet, biasanya di daerah pasar kalau ke arah Kebayoran, terus di Bintaro itu juga macet. Jadi

⁴² Arlita Ardan, *Buku Saku Superlengkap Percakapan Sehari-hari Dalam Bahasa Inggris*. Jakarta: Trans Media Pustaka, 2013, hal. 202.

⁴³ Wawancara dengan Bapak Muhammad Daud, Guru yang diredistribusi dari SMKN 57 Pasar Minggu ke SMKN 15 Kebayoran Baru.

kalau lewat 05.30 itu terjebak macet, itu yang membuat lama. Pulangnya apalagi, lebih parah, karena lewat manapun pasti macet,”⁴⁴

Bu Nur, salah seorang staf di suku dinas pendidikan wilayah satu, mengatakan bahwa lebih enak mengurus guru yang pindah karena permintaan sendiri, karena dua pihak sama-sama suka. Guru yang pindah secara mandiri sudah dilengkapi surat keterangan lolos butuh, baik dari sekolah asal, maupun sekolah yang dituju. Sedangkan guru yang terkena program redistribusi banyak yang tidak terima pemindahan mereka.

Keterangan tersebut sejalan dengan keterangan Kasi PTK wilayah dua sudin Jakarta Selatan. Ada di antara guru yang dirotasi datang dan menangis di kantor sudin pendidikan, ada pula yang marah-marah meluapkan emosi.

“Kendalanya ada yang protes gak mau, bawa-bawa dinas, padahalkan redistribusi dari kita sesudin. Misalnya sudin dua terdiri dari 6 kecamatan di situlah yang kita olah.”

Di bagian lain wawancara, Pak Syamsu mengatakan bahwa ada yang bersiasat dengan melampirkan surat keterangan dokter sebagai penguat agar mereka tidak dimutasi.

“Waktu saya kasi dikmen sebelum ke PTK ada tiga guru gak mau mutasi, ada pengaruh yang lain, alasannya ya banyaklah karena mereka merasa di tempat lamanya jadi raja, iyakan! Akhirnya begitu pindah ke tempat yang baru dia takut. Takutnya kurang ya, termasuk mohon maaf ya termasuk pendapatan mereka di sana, kan raja dapat. Apalagi di SMK yang boga betulkan!, itukan uangnya lumayan juga apalagi urusan itu jadi kendala. Seperti itu jadi ada-ada saja kendala. Kendala yang lainnya banyak, alasannya sampai bawa-bawa surat dokter, saking gak mau pindahnya karena mereka merasa sudah nyaman.”⁴⁵

Secara umum diketahui bahwa manusia pada dasarnya tidak senang dengan perubahan, dalam arti ia lebih senang berada pada lingkungan yang telah dikenalnya dan menghadapi tempat yang tidak asing bagi dirinya. Kecenderungan guru menolak perubahan bersumber pada beberapa faktor.

Pertama, Faktor kebiasaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa seorang guru membentuk kebiasaan-kebiasaan dalam kehidupannya. Pembentukan kebiasaan itu dimaksudkan untuk mempermudah pengambilan keputusan tentang apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan pada saat tertentu.

⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Hendra Kusuma, guru yang diredistribusi dari SMKN 30 Kebayoran Baru ke SMKN 57 Pasar Minggu.

⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Syamsu Arifin, Kepala Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) Wilayah 2 Kota Administratif Jakarta Selatan.

Dengan kebiasaan yang sudah terprogram, apabila dihadapkan pada tuntutan perubahan, maka kebiasaan tersebut menjadi sumber penolakan.

Kedua, ancaman terhadap rasa aman. Apabila perubahan yang akan terjadi dipandang sebagai ancaman terhadap rasa aman dalam pekerjaan, jabatan, karir, dan penghasilan seorang guru cenderung menolak perubahan tersebut.

Ketiga, Faktor ekonomi. Guru seperti manusia lain yang juga menolak perubahan, jika perubahan tersebut akan berakibat pada berkurangnya penghasilan. Apabila terjadi perubahan dalam uraian tugas dan pekerjaan yang menuntut peningkatan keterampilan yang terus menerus. Sebagian guru merasa takut tidak mampu memenuhi tuntutan untuk meningkatkan produktivitas, yang selanjutnya tingkat produktivitas tersebut dikaitkan dengan jumlah penghasilannya.

Keempat, ketakutan pada hal-hal yang asing. Guru yang umumnya senang bergerak di medan yang sudah dikenalnya pada saat bersamaan takut pada sesuatu yang asing. Jika perubahan akan membawa sesuatu yang asing, maka terjadi penolakan karena merasa yang asing tersebut membawa ketidakjelasan dan ketidakpastian.

Kelima, proses informasi selektif. Seorang guru menciptakan dunianya melalui persepsi tertentu yang dikembangkannya. Penolakan perubahan terjadi karena guru tidak mau ada yang mengganggu persepsi yang sudah dibentuknya. Ia hanya mau menerima informasi yang lebih menjamin keutuhan persepsi dan dunia yang diciptakannya.

b. Fenomena Sosial

Sebenarnya setiap individu berada dalam kelompok sosial dan situasi sosial menciptakan kelompok sosial. Individu telah melakukan interaksi yang mendalam satu sama lain, seperti individu telah bercakap-cakap satu sama lain. Individu bekerja sama dalam kelompok tersebut, atau individu berperan sebagai pimpinan dalam kelompok untuk mencapai tujuan.⁴⁶

Seorang guru yang sudah lama berada pada suatu lingkungan akan terbiasa dengan norma-norma, aturan, dan kebiasaan yang ada di lingkungannya. Melalui interaksi yang sudah berlangsung lama akan membuat seorang guru menyesuaikan diri dengan lingkungan. Pada saat seorang guru harus masuk pada suatu lingkungan yang baru

Secara sosial ada kondisi yang berat bagi guru-guru yang dimutasi ke sekolah yang baru karena harus menyesuaikan diri dengan suasana lingkungan yang baru, berinteraksi, menyesuaikan dengan murid-murid yang baru, berinteraksi dengan teman-teman guru yang baru, dan berinteraksi

⁴⁶ Slamet Santoso, *Penerapan Psikologi Sosial*, Bandung: Refika Aditama, 2010, hal. 4.

dengan pimpinan yang baru. Disaat masih dalam keterkejutan karena mendapat penugasan di sekolah baru, mereka tetap dituntut untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru profesional.

Untuk yang mendapatkan situasi yang nyaman dan menyenangkan maka para guru redistribusi harus mampu dengan cepat beradaptasi dan menyesuaikan diri, kemudian berusaha menciptakan suasana nyaman dengan situasi yang baru. Ketika berhadapan dengan murid-murid yang ternyata menghormati mereka kemudian antusias dengan apa yang dikatakan, ditambah kemudian bertemu dengan bapak ibu guru rekan kerja yang nyaman yang mereka saling bisa berkomunikasi, merasa cocok dengan tipikal kepala sekolah dan wakil-wakil kepala, maka mereka dengan waktu yang relatif singkat dapat segera menyesuaikan diri dan kemudian merasa nyaman dengan situasi dan kondisi yang baru di sekolah yang baru.

Inilah transkrip hasil wawancara dengan Ibu In Irawati guru di SMK Negeri 47 yang terkena dampak redistribusi. Beliau dimutasi dari SMKN 6, sekolah yang selama 30 tahun menjadi rumah keduanya.

“Saya sebetulnya sudah tahu bahwa akan diredistribusi di Bulan Desember tahun 2015, tetapi karena mengajar kelas 12 yang berada pada kondisi persiapan Ujian Nasional, maka kepindahan saya ditunda sampai Bulan Agustus 2016. Walaupun sudah tahu jauh-jauh hari bahwa saya akan dirotasi, tetap saja ada kesedihan yang mendalam harus meninggalkan sekolah lama yang sudah 30 tahun saya mengajar di sana. Saya mengajar sejak honor, CPNS, dan diangkat sebagai PNS di sana. Setiap saat saya menangis karena harus pindah ke sekolah baru. Kesedihan saya semua sirna di hari pertama saya mengajar, yaitu kelas XI Akuntansi 2, dimana saya dapati siswa siswi yang saya ajar sangat welcome kepada saya, sangat antusias dengan cara pengajaran saya, dan saya dapati karakter murid-murid yang sangat baik, lebih baik dari murid-murid saya di enam.”⁴⁷

Kesedihan adalah hal yang manusiawi ketika mengalami hal-hal yang tidak menyenangkan dan umumnya rasa sedih terekspresi dengan tangisan. Secara psikologis, menangis dalam tataran yang wajar itu menyehatkan. Menangis adalah fitrah manusia, Allah menciptakan airmata agar saat sedih melanda bisa keluar secara plong bersama dengan airmata yang tercururkan.⁴⁸

⁴⁷ Wawancara dengan Ibu In Irawati guru Bahasa Indonesia yang diredistribusi dari SMKN 6 Kebayoran Baru ke SMKN 47 Pasar Minggu.

⁴⁸ Ardianingtyas, *Tuhan Mengujimu Karena Cinta*, Bekasi: Mata Kehidupan, 2019, hal. 70.

Perbedaan antara tangisan karena gembira dan tangisan karena sedih, yaitu; tangisan gembira disertai dengan air mata sejuk dan hati yang senang, sedangkan tangisan karena sedih disertai dengan hati yang duka lara.⁴⁹

Sebaliknya, guru-guru yang dimutasi dan kemudian ada bagian-bagian sosial yang mereka tidak merasa nyaman, maka untuk waktu yang panjang mereka tetap belum dapat menerima. Mungkin interaksidengan siswa siswi yang diajar dengan cepat mampu menerima dan merespon guru-guru mutasi dengan baik, tetapi kondisi berbeda bisa terjadi ketika berinteraksi dengan bapak ibu guru lama. Karena interaksi juga terjalin dengan tim guru, maka ketika ada bapak ibu guru lama yang ternyata sudah mendominasi sebelumnya, sehingga ketika guru yang baru itu datang dan tidak bisa langsung menyesuaikan diri dengan situasi baru, maka guru yang lama tersebut mengatakan “sudah ikuti saja apa yang sudah ada di sekolah ini”. Sehingga ada rasa terkekang, merasa tidak bebas, merasa tidak nyaman, dan hal itu berlangsung dalam kurun waktu relatif lama.

“Kita orang baru dan sudah berumur, bergabung dengan orang lama yang juga sudah berumur setidaknya mereka merasa tersaingi, kalau menurut perasaan saya. Mudah-mudahan saja tidak, tetapi yang yang saya rasakan di jurusan saya seperti itu. Yang saya senangnya dari segi pembinaan akhlaknya terutama, ada sholat berjama’ah rame-rame dan tadarusannya juga bagus, anak-anaknya juga di sini menurut.”⁵⁰

Merasa tersaingi adalah pemikiran negatif yang harus dibuang jauh-jauh. Seseorang yang merasa tersaingi dengan kelebihan yang dimiliki oleh orang lain, berarti belum memiliki karakter seorang pemimpin. Efek dari merasa tersaingi akan terlihat nyata dalam keseharian, walaupun berusaha untuk ditutupi. Jika ada di antara rekan guru merasa tersaingi, maka akan membuat sikapnya tidak bersahabat. Hal inilah yang membuat rekan kerja tidak nyaman. Apalagi rekan kerja yang ada merupakan hasil redistribusi yang masih dalam proses adaptasi.

Mereka yang lebih dari pemenang merasa nyaman saja melihat kelebihan orang lain. Keberhasilan orang lain tanpa merasa terancam dan tersaingi.⁵¹ Efek lain jika kolega kita merasa tersaingi justru akan menyulitkan langkah mengejar prestasi. Kesuksesan seorang pemimpin

⁴⁹Abdullah bin Ibrahim al-Luhaidan, *Dan al-Qur'anpun Membuatku Menangis; Belajar Untuk Meneteskan Air mata Saat Membaca al-Qur'an Dari Kaum salaf yang Saleh*, Jakarta: Mirqat publishing, 2013, hal. 7.

⁵⁰ Wawancara dengan Ibu Nurmeli, guru yang terkena program redistribusi. Dirotasi dari SMKN 8 ke SMKN 47.

⁵¹Nicholas Kurniawan, *Die Hard Antrepreneur; Born a Leader Made a Champion*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014, hal. 151.

adalah jika ia mampu untuk mempersiapkan penerusnya dengan bijaksana dengan melakukan banyak hal besar bersama tanpa perlu merasa tersaingi.⁵²

Ketika kekakuan komunikasi dengan kolega di sekolah belum terurai, interaksi dengan teman sejawat belum lancar, maka kerinduan untuk kembali ke sekolah lama tetap kuat. Ketika ditanyakan kepada guru-guru hasil redistribusi apakah mereka akan memilih tetap di sekolah yang baru ini atau kembali ke sekolah yang lama, Ketika diberikan pilihan seperti itu, mereka menjawab mereka lebih memilih ke sekolah yang lama karena sekolah yang lama itu sudah seperti keluarga bagi mereka, detil-detil sekolahnya mereka tahu dan sudah merasa nyaman.

c. Redistribusi Dalam Manajemen Personalia

Secara ilmu manajemen, redistribusi dan mutasi adalah sebuah hal yang baik, terutama bagi guru-guru yang memiliki masa kerja sudah cukup panjang. Secara aturan ada yang duapuluh tahun, lima belas tahun, dan kemudian sepuluh tahun yang masa kerjanya disatu sekolah maka mereka akan dirotasi ke sekolah yang baru. Dengan asumsi untuk melakukan penyegaran.

Menjadi rahasia umum bahwa tindakan rotasi dilakukan adalah untuk memutus rantai pengaruh buruk seseorang atau beberapa orang terhadap kinerja atau produktivitas kerja organisasi. Diharapkan ketika memindahkan individu yang bermasalah, maka keburukan pada orang tersebut akan ikut hilang, atau setidaknya ada dua keuntungan yang ingin dicapai perusahaan. *Pertama*, kejelekan yang ada pada individu akan tereduksi, atau setidaknya tidak membesar. *Kedua*, keburukan tersebut tidak akan menjadi virus yang menulari karyawan yang lain.

Kesan bahwa guru-guru yang diredistribusi di tahap pertama adalah orang-orang bermasalah yang harus dipisahkan dari komunitasnya, atau dicabut dari kekuatan pijakannya tidak dibantah oleh komunitas guru. Tidak juga disangkal oleh para pengambil kebijakan. Bahkan dibenarkan oleh para kepala satuan pendidikan.

Bagaimanapun ketika mereka mengajar di satu sekolah, walaupun setiap tahun mendapatkan murid yang berganti dengan suasana murid yang berbeda tetapi tetap saja lingkungan sekolah yang baru membuat mereka kurang mampu beradaptasi dengan situasi-situasi di luar. Karena itu secara ilmu manajemen, program redistribusi ini bagus untuk diterapkan.

Dan pada kenyataannya memang target positif yang bisa diambil diantaranya adalah guru-guru yang diredistribusi itu akan mendapatkan teman yang lebih banyak, pengalaman yang lebih luas, situasi yang berbeda

⁵²Danny Wiradharma, *Leadership Detox*, Jakarta: Penebar Swadaya Grup, 2015, hal. 194.

sehingga mereka mampu mendapatkan hal-hal baru yang mungkin di sekolah lama tidak mereka dapatkan.

Kalaupun mereka butuh waktu untuk menyesuaikan diri, betul. Mereka butuh waktu beberapa bulan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Tetapi jika mereka berpikiran positif bahwa redistribusi dan mutasi adalah sebuah hal yang positif kemudian mereka menanggapi dengan pikiran yang baik maka program redistribusi ini justru mendatangkan banyak kebaikan. Dan program ini sebaiknya dilanjutkan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.

Program redistribusi guru PNS di Jakarta Selatan sepertinya akan tetap dijalankan, walaupun tidak dilaksanakan setiap tahun. Program ini dianggap efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan di mana guru diambil atau dikurangi dengan program ini. Secara umum jika kualitas pelayanan pendidikan di sekolah berjalan baik dan meningkat, maka pelaksanaan program di tingkat yang lebih tinggi, seperti penilaian ditingkat kabupaten/kota dianggap efektif.

Jawaban kepala seksi pendidikan menengah ketika ditanya apakah program redistribusi guru efektif, ternyata secara umum beliau menjawab bahwa program redistribusi guru PNS yang dilakukan di Kota Administratif Jakarta Selatan berjalan efektif.:

“Kita melihat pak, bagaimana nanti kebijakan yang akan kita terima, kan kita manusia itu harus selalu berubah kan pak, tidak biasanya begini. Jadi kalau sudah biasanya *stuck* di tempat, ya siap-siap jadi kita harus siap-siap dengan perubahan dan jangan kaget kalau setiap aturan itu berubah terus. Adanya evaluasi. Kalau zaman dulu bapak bilang lampu ajaib itu lampu aladin, sekarang coba bapak mau makan, itu gesek lampu ajaib “bim salabim” keluar jin bawa makanan segudang. Sekarang gak usah pakai ajaib karena dengan handphone itu kan kita bisa bisa pencet makanan keluar semua, gitu kan. Nahitu perubahan-perubahan yang harus kita ikuti pak, kalo tidak di ikuti kita akan tertelan dengan perubahan itu sendiri. Contohnya seperti belajar, belajar dan terus.”⁵³

program ini akan dilanjutkan atau dihentikan di wilayah Kota administrasi Jakarta Selatan.

“Jadi kita harus siap mengikuti perubahan aturan yang ada dimana pun, berada di manapun dan kapan pun, karena target utama dari

⁵³ Wawancara dengan Bu Wiji Kusriani, Kepala Seksi Pendidikan Menengah Wilayah 2, Kota Administratif Jakarta Selatan.

Redistribusi adalah penyegaran. Kemudian juga supaya yang sudah masa kerja 10,15,20 tahun itu, yang sudah nyaman di zona nya. Nah itu juga harus pindah di tempat yang baru, biar siap berubah menyesuaikan situasi dan kondisinya, mau belajar lagi dan lebih semangat lagi supaya tidak ketinggalan dengan anak-anak millennial di bawah kita ini. Yang saya lakukan selama jadi Kepala sekolah. Guru-guru sebelum diredistribusi itu kita ajak bicara dulu kita diskusikan, kita beri pemahaman apa sih redistribusi itu, sehingga pada saat yang tepat diredistribusi bisa memahami dan menerimanya dengan *positive thinking*. Tapi kalo nggak kita berikan pemahaman dan dia akan mencari pemahaman-pemahaman sendiri artinya berbeda-beda tapi kalau sudah kita satukan nggak ada masalah ya, bahkan ada guru yang pada saat diredistribusi justru malah menjadi lebih baik, lebih bisa menikmati.”

Jawaban senada disampaikan Kepala seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Jakarta Selatan 2, Bapak Syamsu Arifin ketika ditanyakan juga mengenai efektivitas program redistribusi.:

“Kinerjanya saya kira lebih bagus, karena dia beradaptasi dengan lingkungan yang ada di sekolah tersebut, dan dia harus menyesuaikan diri dengan yang ada di sekolah. Tentunya dia akan menunjukkan kepada pimpinan itu bahwasanya saya itu bagus. Untuk itu ditunjukkan dengan kinerjanya, dan saya yakin dengan adanya redistribusi ini kinerjanya akan semakin baik di sekolah itu karena untuk penyegaran, biar silaturahmi semakin banyak, tidak di situ-situ saja.”

Jawaban Pak Syamsu Arifin ketika ditanya apakah program mutasi dan rotasi akan tetap dilanjutkan atau malah dihentikan, beliau menjawab bahwa program redistribusi akan terus berlanjut walaupun tahun ini tidak dilakukan.:

“Redistribusi itu masih berlanjut, melihat situasi dan kondisi, Tahun ini masih belum ada dan saya yakin itu akan selalu ada. Tujuannya untuk penyegaran, jangan sampai guru di sana di suatu tempat sudah terlalu lama, dampaknya juga kurang bagus.”⁵⁴

⁵⁴Wawancara dengan Bapak Syamsu Arifin, Kepala Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) Wilayah 2 Kota Administratif Jakarta Selatan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Program redistribusi guru di kota administrasi Jakarta Selatan sebagai Implementasi peraturan bersama lima menteri tentang penataan dan pemerataan guru-guru PNS berjalan efektif. Seluruh guru yang memiliki kriteria rotasi seperti masa kerja lebih dari sepuluh tahun, sedang tidak menduduki jabatan ketua program keahlian atau wakil kepala sekolah dan masa pensiunnya masih lebih dari dua tahun.
2. Kendala yang terjadi dalam pelaksanaan program redistribusi PNS di kota administrasi Jakarta Selatan adalah:
 - a. Tidak dapat mengakomodir seluruh guru agar lokasi sekolah baru mendekati tempat tinggal guru redistribusi.
 - b. Kebutuhan guru pasangan di sekolah lama untuk menggantikan mengajar pada mata pelajaran yang sama.
 - c. Banyaknya kompetensi keahlian di Sekolah Menengah Kejuruan yang menuntut linieritas guru yang mengajar.

B. Implikasi

1. Implementasi program redistribusi guru PNS di kota administrasi Jakarta Selatan menuntut kesadaran bapak ibu guru yang telah masuk kriteria guru redistribusi untuk menerima dan menjalankan tugas di sekolah baru dengan segenap kelebihan dan kekurangannya.

2. kebijakan melakukan mutasi menuntut kemampuan guru melakukan adaptasi dan penyesuaian dengan situasi dan kondisi yang baru.

C. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Para guru Pegawai Negeri Sipil dapat lebih berlapang dada menerima perubahan. Perpindahan tempat mengajar, perubahan lingkungan kerja, pergantian rute perjalanan, dan pergantian komunitas pergaulan jika disikapi dengan positif maka akan mendatangkan lebih banyak kebaikan. Di manapun kita berada dan kepada siapapun kita bergaul, ketika kita bersikap dan bertutur kata baik, maka kita juga akan diperlakukan dengan baik.
2. Para kepala satuan pendidikan diharapkan menjadi jembatan penghubung antara guru-guru yang terkena program redistribusi dengan manajemen sekolah, dengan guru-guru lama, dan dengan lingkungan sekolah.
3. Para pejabat di Suku Dinas Pendidikan Kota Administratif Jakarta Selatan diharapkan dapat membuat program sosialisasi dengan baik dan menjalankan aturan dan program yang direncanakan tanpa memilah dan memilih orang-orang yang dirotasi. Jangan karena kedekatan pribadi membuat pengecualian terhadap personal yang akan dimutasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Adil Fathi, *Membangun Positive Thinking Secara Islam*, Jakarta: gema insani, 2004.
- Adiwirkata, Sudardja, *Sosiologi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016.
- Afifuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Ahmad, Basharat, dan Maulana Muhammad Ali, *Anwarul Qur'an Juz Amma, Tafsir Terjemah Inggris-Arab-Latin*, Jakarta: CV Darul Qutubil Islamiyah, 2017.
- Ahmadi, Abu dan Supriono Widodo, *Psikologi Belajar*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013.
- Albana, Hasan, *Risalah Pergerakan Ikhwanul Muslimin Jilid 2*, Solo: Intermedia, 2000.
- Aly, Hery Noer dan Munzier, *Watak Pendidikan Islam*, Jakarta: Friska Agung Insani, 2000.

- Ardianingtyas, *Tuhan Mengujimu Karena Cinta*, Bekasi: Mata Kehidupan, 2019.
- Arifin, Bambang Samsul, *Psikologi Kepribadian Islam*, Bandung: Pustaka setia, 2018.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Asmadi, *Teknik Prosedural Keperawatan, Konsep dan Aplikasi Kebutuhan Dasar Klien*, Jakarta: Penerbit Salemba Medika, 2008.
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Awaliyah, Gumanti. "Zonasi Guru Memaksa." *Republika*, No. 222/Tahun ke-26, 30 Agustus 2018, hal. 5.
- Awaliyah, Gumanti dan RR Laeny Sulistyawati. "Jangan Hanya Sekedar Pemerataan." *Republika*, No. 226/Tahun ke-26, 3 September 2018, hal. 5.
- Badriyah, Mila, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Biyanto, *Filsafat ilmu dan Ilmu Keislaman*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2015.
- Capistrano, Colfer CJP, *Politik Desentralisasi: Hutan, Kekuasaan, dan Rakyat*, Jakarta: CIFOR Amazon, 2006.
- Darmadi, Hamid, *Pengantar Pendidikan Era Globalisasi Konsep Dasar, Teori, Strategi dan Implementasi Dalam Pendidikan Globalisasi*, Jakarta: AnImage, 2019.
- Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1999.
- Daulay, Haidar Putra, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2007.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Cetakan ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, *Himpunan Peraturan Kepegawaian*, Jakarta: 2013.

- Echols, M John dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia, An English-Indonesia Dictionary*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Edgette, John H, Rowan Tim, *Psikologi Olahraga*, Jakarta: PT indeks, 2011.
- Ewan , Elaine K. Mc, Terjemah: Benyamin Molan, *10 Karakter Yang Harus Dimiliki Guru Yang Sangat Efektif*, Jakarta: PT Indeks, 2014.
- Fachruddin, Andi, *Manajemen Pertelevisian Modern*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2016.
- Fattah, Nanang, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Gunawan, Hendra, *Desentralisasi: Ancaman dan Harapan Bagi Masyarakat Adat*, Jakarta: CIFOR, 2005
- Hanum, Zulfa, *Epistemologi*, Tangerang: PT Pustaka Mandiri, 2012.
- Hery, *Seni Mengelola, Memotivasi dan Memimpin Karyawan*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2016.
- Hidayat, Syarif, *Profesi kependidikan Teori dan Praktik di Era Otonomi*, Tangerang: PT Pustaka Mandiri, 2012.
- Hidayat, Syarif dan Asroi, *manajemen Pendidikan Substansi dan Implementasi dalam Praktik Pendidikan di Indonesia*, Tangerang: Pustaka Mandiri, 2013.
- Irwanto dan Yusuf Suryana, *Kompetensi Pedagogik Untuk Meningkatkan dan Penilaian Kinerja Guru dalam Rangka Implementasi Kurikulum Nasional*, Sidoarjo: Genta Group Production, 2016.
- Jazuli, Ahzami Samiun, *Hijrah Dalam Pandangan Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani Press, 2006.
- Khatib, Muhammad Abdullah dan Hamid Muhammad Abdul Halim, *Syarah Risalah Ta'lim*, Jakarta: Darut Taujih, 2007.
- Koswara, *Teori-teori Kepribadian Psikoanalisis, Behaviorisme, Humanistik*, Bandung: PT Eresco, 1991.
- Kriyantono, Rachmat, *Pengantar Lengkap Ilmu Komunikasi Filsafat dan Etika Ilmunya Serta Perspektif Islam*, Jakarta: Prenadamedia Grup, 2019

- Kulsum, Umi, *Pengantar Psikologi Sosial*, Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2014.
- Kurniawan, Nicholas, *Die Hard Antrepeneur; Born a Leader Made a Champion*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- Kusumawati, Zaidah dan kawan-kawan, *Ensiklopedia Nabi Muhammad sebagai Pendidik*, Jakarta: PT Ikrar Mandiri Abadi, 2011.
- Ling, Jonathan dan Jonathan Catling, *Psikologi Kognitif*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Mahmud, Ali Abdul Halim, *Perangkat-Perangkat Tarbiyah Ikhwanul Muslimin*, Solo: Era Intermedia, 1999.
- Mar'ih, Suci Rahayu, *Mudah Menyusun Kualifikasi Dan Performa Karyawan*, Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup), 2016.
- Matono, Nanang, *Sosiologi Perubahan Sosial Perspektif Klasik, Modern, Posmodern, dan Poskolonial*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014.
- Mercer, Jenny dan Clayton, Debbie, *Psikologis Sosial*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana, *Membangun Kinerja Pelayanan Publik Menuju Clean Government dan Good Governonce*, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2016.
- Mulyasa, HF, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Najar, Abdul Majid , *Khilafah: Tinjauan Wahyu dan akal*, Jakarta: Gema Insani, 1999.
- Nashir, Ibnu Abhi, *Panduan Lengkap Khutbah Sepanjang Masa dan Kultum Paling Inspiratif*, Yogyakarta: Penerbit Ide Segar, 2017.
- Nata, Abuddin, *Pendidikan Dalam Perspektif AL-Qur'an*, Jakarta: Prenamedia Group, 2016.
- Nurdin, Syafruddin dan Adriantoni, *Profesi Keguruan*, Depok: PT RajaGrasindo Persada, 2019.
- Nurjaman, Kadar, *Manajemen Personalialia*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.

- Penulis, @Temu, *Lepaskan Relakan Ikhlasikan*, Yogyakarta: Penerbit Laksana, 2018,
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998.
- Prawira, Purwa Atmaja, *Psikologi Pendidikan dalam Perspektif Baru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- , *Psikologi Kepribadian dengan Perspektif Baru*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Purwo, Bambang kaswanti (ed), *Kajian Serba Linguistik: untuk Anton Moeliono, Pereksa Bahasa*, Jakarta: BPK gunung mulia, 2000.
- Ramayulis, *Dasar-Dasar kependidikan Suatu Pengantar Ilmu Pendidikan*, Jakarta: Kalam Mulia, 2015.
- Rony, Zahara Tussoleha, *Siapa Harus Pergi Siapa Harus Tinggal Strategi Mencegah Turnover Karyawan Gen – Y*. Jakarta: PPSDM UNJ, 2016.
- Rochman, Chairul dan Heri Gunawan, *Pengembangan Kompetensi Kepribadian Guru: Menjadi Pendidik Yang Dicintai dan Diteladani Siswa*, Bandung: Penerbit Nuansa, 2016.
- Saefullah, Asep dan Ahmad Rusdiano, *Manajemen Perubahan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2016.
- Santoso, Slamet, *Penerapan Psikologi Sosial*, Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Saondi, Ondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*, Bandung, PT Redika Aditama, 2012.
- Sarwono, Sarlito Wirawan, *Teori-teori Psikologi Sosial*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Satria, Akmal, *Sukses Mengembangkan Potensi Diri*, Bekasi: PT Arlindo Grafimedia, 2012.
- Shabuny, Muhammad Ali Ash, *Cahaya Al-Qur'an Tafsir Tematik Surat Huud – Al-Isra'*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2001.

- Shunhaji, Ahmad, *Implementasi Pendidikan Agama di Sekolah Katolik Kota Blitar dan Dampaknya Terhadap Interaksi Sosial*, Yogyakarta: Aynat Publishing, 2017.
- Siagian, Sondang P, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Sinambela, Lijan Poltak, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017.
- Soeitoe, Samuel, *Psikologi Pendidikan Untuk Para Pendidik dan Calon Pendidik*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1982.
- Siagian, Sondang P, *Teori Pengembangan organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sudijono, Anas, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015.
- Sukardi, Imam, *Pilar Islam Bagi Pluralisme Modern*, Jakarta: Gramedia, 2003.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*, Bandung: PT Refika Aditama, 2012.
- Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015.
- Supriady, Deddy dan Dadang Solihin, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Susanto, Ahmad, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Predana Media Group, 2016.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Predana Media Group, 2009.
- Syadid, Muhammad, *Manhaj Tarbiyah Metode Pembinaan Dalam Al-Qur'an*, Jakarta: Robbani Press, 2003.
- Syaikh, Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman bin Ishaq Alu, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i, 2009.

- Thoha, Miftah, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Tobroni, *Memperbincangkan Pemikiran Pendidikan Islam: Dari Idealisme Substantif Hingga Konsep Aktual*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.
- Triatna, Cepi, *Pengembangan Manajemen Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Ulfatin, Nurul dan teguh Triwiyanto, *manajemen Sumberdaya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Wexley, Kenneth N, dan Gary A. Yuki, *Perilaku organisasi dan Psikologi Personalialia*, Penerjemah: Muh. Shobaruddin, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- Whitherington, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1991.
- Wibawa, Basuki, *Manajemen Pendidikan Teknologi Kejuruan Dan Vokasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Wiradharma, Danny, *Leadership Detox*, Jakarta: Penebar Swadaya Grup, 2015.
- Yamin, Martinis, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Yusuf, Kadar M, *Tafsir Tarbawi Pesan-Pesan Al-Qur'an Tentang Pendidikan*, Jakarta: Amzah, 2013.
- Za'balawi, Muhammad Sayyid, *Pendidikan Remaja Antara Islam dan Ilmu Jiwa*, Penerjemah: Abdul Hayyie al-Kattani, Jakarta: Gema Insani Press, 2007.
- <https://www.kompasiana.com>. *Menyoal Masalah Klasik Ketimpangan Guru*. Diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019, pukul 16.00.
- <https://rijal09.com/2018/04/jumlah-sekolah-guru-dan-siswa-di-seluruh-indonesia-tahun-2018-berdasarkan-data-kemendikbud.html>, diakses pada Hari Selasa, 19 Maret 2019 pukul 16.58.
- Qur'anweb.id. *Tafsir Surat Al Ankabut ayat 26*, diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019 pukul. 16.00

Id.noblequran.org/*quran surahannisa/ayat 100*. Diakses pada Hari Senin, 30 Desember 2019, pukul. 16.30.

[https://tafsirweb.com/11506 surat Al-Muzammil ayat 10.html](https://tafsirweb.com/11506-surat-Al-Muzammil-ayat-10.html). Diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019 pukul. 16.00

[https://rumaysho.com/12210-tafsir surat at-tiin-pahala yang tidak terputus-putus hingga tua.html](https://rumaysho.com/12210-tafsir-surat-at-tiin-pahala-yang-tidak-terputus-putus-hingga-tua.html), diakses pada Hari Jum'at 11 Desember 2019 pukul 09.00.

[https://media-neliti.com.media](https://media-neliti.com/media). *Peranan Ali Sadikin Dalam Pembangunan Kota Jakarta Tahun 1966-1977*, diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00.

www.jakarta.go.id, *Portal Resmi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta* diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00 WIB.

Id.m.wikipedia.org. *Profil Ibukota Provinsi DKI Jakarta*, diakses pada 11 Desember 2019, jam 13.00 WIB.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : DJOKO SUSILO
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 21 Mei 1971
Alamat : Jln Mujahidin RT 005/05 Pondok Aren
Tangerang Selatan
Status : Menikah, dikaruniai 6 anak
Email : djokosusilotsabit@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Negeri 16 Kebayoran Lama 1979 - 1985
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 161 Jakarta Selatan 1985 - 1988
3. Sekolah Guru Olahraga Negeri Jakarta 1988 - 1991
4. Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan IKIP Jakarta 1991 - 1997
5. Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Dirosat Islamiyah Al-Hikmah Jakarta
2009 - 2015

Riwayat Pekerjaan

1. Dai Ichi Hotel sebagai Pool Attendant 1995 - 1996
2. Clark Hatch Hilton sebagai Fitness Instructor 1996 - 1997
3. Villa Delima Health Club sebagai fitness Instructor 1997 - 1999
4. Hotel Menara Peninsula sebagai Instructor Coord 1999 - 2009
5. SMK Negeri 47 Jakarta sebagai Guru PJOK 2001 - Sekarang