

## UPAYA MENINGKATKAN DISIPLIN GURU DALAM KEHADIRAN MENGAJAR DI KELAS MELALUI PENERAPAN *REWARD AND PUNISHMENT* SDN SARANG TIUNG KOTABARU

Suciyana

SDN Sarang Tiung/Gugus Samudera Kecamatan Pulaulaut Sigam Kotabaru  
[Fathonyfayrouzzaldy@gmail.com](mailto:Fathonyfayrouzzaldy@gmail.com)

### Abstract

*Improving the quality of learning in schools is highly dependent on several factors. A very important factor, among others, is the application of school culture towards quality improvement. School culture is a positive thing that must be maintained and implemented by all school members without feeling forced. One of the school cultures that must be maintained is the issue of discipline, including the discipline of teachers in class attendance in the teaching and learning process. To improve the discipline of teachers can be pursued in various ways. In this School Action Research (PTS), an action was tried in the form of implementing Reward and Punishment for teachers at SDN Sarang Tiung, Kotabaru Regency. This research was carried out in two cycles, because from the results of research and data analysis, it turned out that in the second cycle, teacher discipline in class attendance in the teaching and learning process increased and met the predetermined indicators of 75%. From the results of this study, it can be concluded that to improve teacher discipline in class attendance in teaching and learning activities can be done by applying Reward and Punishment to teachers.*

**Keywords:** *Teacher Discipline, Reward and Punishment, SDN Sarang Tiung*

### Abstrak

Peningkatan mutu pembelajaran di sekolah sangat tergantung dari beberapa faktor. Faktor yang sangat penting antara lain adalah penerapan budaya sekolah kearah peningkatan mutu. Budaya sekolah merupakan hal yang positif yang harus dipertahankan dan dilaksanakan oleh semua warga sekolah tanpa merasa terpaksa. Budaya sekolah yang harus dipertahankan salah satunya adalah masalah kedisiplinan, termasuk disiplin para guru dalam kehadiran dikelas pada proses belajar mengajar. Untuk meningkatkan disiplin para guru dapat diupayakan melalui bermacam-macam cara. Dalam Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) ini, dicobakan tindakan berupa penerapan *Reward and Punishment* untuk para guru di SDN Sarang Tiung, Kabupaten Kotabaru. Penelitian ini dilaksanakan dalam dua siklus, karena dari hasil penelitian dan analisa data, ternyata pada siklus kedua, kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas pada proses belajar mengajar meningkat dan memenuhi indikator yang telah ditetapkan sebesar 75%. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan disiplin guru dalam kehadiran dikelas pada kegiatan belajar mengajar dapat dilakukan dengan penerapan Reward and Punishment kepada guru

**Kata Kunci:** *Disiplin Guru, Reward and Punishment, SDN Sarang Tiung.*

### PENDAHULUAN

Usaha meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia, untuk mewujudkan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, di mana pendidikan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, kecerdasan, dan ketrampilan. Untuk melaksanakan tugas dalam meningkatkan mutu pendidikan maka diadakan proses belajar mengajar, guru merupakan figur sentral, di tangan gurulah terletak kemungkinan berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu tugas dan peran guru bukan saja mendidik, mengajar dan melatih tetapi juga

bagaimana guru dapat membaca situasi kelas dan kondisi dan kondisi siswanya dalam menerima pelajaran.

Meningkatkan peranan guru dalam proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa, maka guru diharapkan mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan mampu mengelola kelas. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik dan mengevaluasi peserta didik, pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Sementara pegawai dunia pendidikan merupakan bagian dari tenaga kependidikan, yaitu anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam informasi tentang wawasan Wiyatamandala, kedisiplinan guru diartikan sebagai sikap mental yang mengandung kerelaan mematuhi semua ketentuan, peraturan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan, kedisiplinan guru dan pegawai adalah sikap penuh kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap pendidikan anak didiknya. Karena bagaimana pun seorang guru atau tenaga kependidikan (pegawai), merupakan cermin bagi anak didiknya dalam sikap atau teladan, dan sikap disiplin guru dan tenaga kependidikan (pegawai) akan memberikan warna terhadap hasil pendidikan yang jauh lebih baik.

Keberhasilan proses pembelajaran sangat bergantung pada beberapa faktor diantaranya adalah faktor guru. Guru sangat memegang peranan penting dalam keberhasilan proses pembelajaran. Guru yang mempunyai kompetensi yang baik tentunya akan sangat mendukung keberhasilan proses pembelajaran. Peranan guru selain sebagai seorang pengajar, guru juga berperan sebagai seorang pendidik. Pendidik adalah setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai tingkat kemanusiaan yang lebih tinggi (Sutari Imam Barnado, 1989:44). Sehingga sebagai pendidik, seorang guru harus memiliki kesadaran atau merasa mempunyai tugas dan kewajiban untuk mendidik.

Tugas mendidik adalah tugas yang amat mulia atas dasar “panggilan” yang teramat suci. Sebagai komponen sentral dalam sistem pendidikan, pendidik mempunyai peran utama dalam membangun fondamen-fondamen hari depan corak kemanusiaan. Corak kemanusiaan yang dibangun dalam rangka pembangunan nasional kita adalah “manusia Indonesia seutuhnya”, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, percaya diri disiplin, bermoral dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan hal itu, keteladanan dari seorang guru sebagai pendidik sangat dibutuhkan. Keteladanan guru dapat dilihat dari perilaku guru sehari-hari baik didalam sekolah maupun diluar sekolah. Selain keteladanan guru, kedisiplinan guru juga menjadi salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh guru sebagai seorang pengajar dan pendidik. Fakta dilapangan yang sering kita jumpai di sekolah adalah kurang disiplinnya guru, terutama masalah disiplin guru masuk kedalam kelas pada saat kegiatan pembelajaran di kelas.

Disiplin berasal dari bahasa latin *Discere* yang berarti belajar. Dari kata ini timbul kata *Disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Dan sekarang kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama, disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian. Kedua disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, disiplin adalah ketaatan pada peraturan (tata tertib). Dalam penelitian ini, disiplin dibatasi hanya pada kehadiran guru dikelas pada kegiatan belajar mengajar.

Guru adalah pendidik profesional 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. (UU No. 14, Tahun 2005). Guru sebagai tenaga profesional mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan

tertentu. *Reward and Punishment* diartikan sebagai pemberian penghargaan dan hukuman, penghargaan disini bukan hanya penghargaan dalam bentuk materi saja termasuk didalamnya adalah pujian kepada guru yang dipandang disiplin dalam kehadiran dikelas pada kegiatan belajar mengajar dan teguran atau hukuman kepada guru yang sering terlambat masuk kelas.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tindakan sekolah dengan judul : "Upaya Meningkatkan Disiplin Guru dalam Kehadiran Mengajar Dikelas Melalui penerapan *Reward and Punishment* di SDN Sarang Tiung Kabupaten Kotabaru".

Masalah-masalah yang mendasari penelitian ini karena masih banyak guru yang datang terlambat ke sekolah dan kurangnya disiplin guru dalam kehadiran mengajar di kelas. Sedangkan rumusan masalah dari penelitian ini adalah Apakah penerapan *Reward and Punishment* dapat meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran mengajar di kelas? Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mencari alternatif pemecahan masalah sebagai upaya meningkatkan disiplin guru dalam kehadiran mengajar di kelas melalui penerapan *Reward and Punishment*.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Di masa lalu, kepala sekolah yang berperan sebagai manajer yang efektif telah dianggap cukup. Di masa itu, kebanyakan kepala sekolah diharapkan mentaati ketentuan dan kebijakan Dinas Pendidikan, mengatasi isu-isu ketenagaan, pengadaan fasilitas dan infrastruktur, menyesuaikan anggaran, memelihara agar gedung sekolah nyaman dan aman, memelihara hubungan dengan masyarakat, memastikan kantin sekolah dan UKS berjalan lancar. Semua ini masih tetap harus dilakukan oleh kepala sekolah. Akan tetapi, sekarang kepala sekolah harus melakukan hal yang lebih dari semua itu.

Berbagai penelitian (*The Institute for Educational Leadership, 2010*) menunjukkan peran kunci yang dapat dilakukan kepala sekolah agar dapat meningkatkan belajar dan pembelajaran, jelas bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai *leaders for learning*. Para kepala sekolah harus mengetahui isi pelajaran dan teknik-teknik pedagogis. Para kepala sekolah harus bekerja bersama dengan guru untuk meningkatkan keterampilan. Kepala sekolah harus mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data dengan cara-cara yang menumbuhkan keunggulan. Mereka harus berkumpul siswa, guru, orang tua, organisasi-organisasi layanan sosial dan kesehatan. Organisasi kepemudaan, dunia usaha, warga sekitar sekolah untuk meningkatkan kinerja siswa. Selanjutnya para kepala sekolah itu juga harus memiliki keterampilan dan pengetahuan kepemimpinan dalam rangka memanfaatkan kewenangannya untuk mencari strategi-strategi yang diperlukan. Mereka seharusnya melakukan itu semua, akan tetapi sayang, sering dijumpai bahwa mereka tidak melakukannya. Meskipun masyarakat pada umumnya memberi sorotan kepada kepala sekolah ketika hasil Ujian Nasional siswa diumumkan dan mengajukan usul untuk memberi sanksi apabila sekolah tidak menunjukkan hasil sebagaimana diharapkan, para kepala sekolah di masa lalu tidak banyak melakukan persiapan atau melakukan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan untuk membekali diri dalam rangka melaksanakan peran baru tersebut.

Pihak pemerintah daerah, atau dinas pendidikan, selama ini juga lebih banyak mendorong kepala sekolah untuk sekedar mentaati peraturan yang ada, berusaha untuk mengelola tuntutan menjalankan kepala sekolah yang berlipat ganda di era meningkatnya harapan, kebutuhan siswa yang kompleks, akuntabilitas yang terus meningkat, peningkatan keberagaman, dan sebagainya. Tidak ada alternatif lain, masyarakat di seluruh negeri ini harus *reinvent the principalship* untuk memungkinkan para kepala sekolah dalam menghadapi tantangan abad 21, dan untuk menjamin para pemimpin bagi belajar siswa yang dibutuhkan untuk membimbing agar sekolah dan siswanya yang dipimpinnya mencapai keberhasilan.

Pendidikan bukan hanya sekedar mengawetkan kebudayaan dan meneruskannya dari generasi ke generasi, akan tetapi juga diharapkan pendidikan ini dapat mengubah dan

mengembangkan suatu pengetahuan. Pendidikan bukan hanya menyampaikan keterampilan yang sudah dikenal, namun harus dapat meramalkan berbagai jenis keterampilan dan kemahiran yang akan datang, dan sekaligus menemukan cara yang tepat dan cepat dikuasai oleh anak didik. (Budiningsih, 2015). Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang tentu sesuai tingkat pendidikan yang diikutinya. Semakin tinggi pendidikan, maka di asumsikan semakin tinggi pula tingkat pengetahuan. Hal ini juga menurut (Sagala, 2013) menggambarkan bahwa fungsi pendidikan dapat meningkatkan kesejahteraan, karena seseorang yang berpendidikan atau memiliki pendidikan tersebut dapat terhindar dari kebodohan dan juga kemiskinan. Dapat ditegaskan fungsi pendidikan adalah membimbing anak didik ke arah suatu tujuan yang kita nilai tinggi. Pendidikan yang baik adalah usaha yang berhasil membawa anak didik kepada tujuan itu.

Pada kegiatan belajar mengajar tenaga kependidikan guru merupakan suatu komponen yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru sebagai tenaga pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi mengelola kegiatan belajar mengajar, serta seperangkat lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar lebih efektif. Berdasarkan atas tugas mengajarnya, maka dia harus mempunyai wewenang mengajar berdasarkan kualifikasi sebagai tenaga pengajar. Kedudukan guru dipahami demikian penting sebagai ujung tombak dalam pembelajaran dan pencapaian mutu hasil belajar peserta didik (Sagala, 2013). Keberhasilan siswa dalam pembelajaran serta peningkatan mutu sekolah tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah saja, akan tetapi menjadi tanggung jawab bersama antara, guru, orang tua atau masyarakat serta pemerintah. Dalam bidang pendidikan, yang dimaksud dengan mutu memiliki pengertian sesuai dengan makna yang terkandung dalam siklus pembelajaran.

Secara ringkas dapat disebutkan beberapa kata kunci pengertian mutu, yaitu: sesuai standar (fitness to standard), sesuai penggunaan pasar/pelanggan (fitness to use), sesuai perkembangan kebutuhan (fitness to latent requirements), dan sesuai lingkungan global (fitness to global environmental requirements). Adapun yang dimaksud mutu sesuai dengan standar, yaitu jika salah satu aspek dalam pengelolaan pendidikan itu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Garvin seperti dikutip Gaspersz mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik suatu mutu, yaitu: (1) kinerja (performance), (2) feature, (3) kehandalan (reliability), (4) konfirmasi (conformance), (5) durability, (6) kompetensi pelayanan (servitability), (7) estetika (aesthetics), dan (8) kualitas yang dipersepsikan pelanggan yang bersifat subjektif. Dalam pandangan masyarakat umum sering dijumpai bahwa mutu sekolah atau keunggulan sekolah dapat dilihat dari ukuran fisik sekolah, seperti gedung dan jumlah ekstra kurikuler yang disediakan.

Ada pula masyarakat yang berpendapat bahwa kualitas sekolah dapat dilihat dari jumlah lulusan sekolah tersebut yang diterima di jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk dapat memahami kualitas pendidikan formal di sekolah, perlu kiranya melihat pendidikan formal di sekolah sebagai suatu sistem. Selanjutnya mutu sistem tergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem, serta proses yang berlangsung hingga membuahkan hasil. Kinerja guru menjadi salah satu unsur dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Kinerja guru meliputi kedisiplinan guru dan etos kerja. Apabila kedisiplinan telah menjadi budaya sekolah, maka arah pencapaian peningkatan mutu sekolah akan tercapai.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu

kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah. (Akhmad Sudrajat, 2010).

Beberapa manfaat yang bisa diambil dari upaya pengembangan budaya sekolah, diantaranya : (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horisontal; (3) lebih terbuka dan transparan; (4) menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi; (4) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; (5) jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan (6) dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK. Selain beberapa manfaat di atas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah : (1) meningkatkan kepuasan kerja; (2) pergaulan lebih akrab; (3) disiplin meningkat; (4) pengawasan fungsional bisa lebih ringan; (5) muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif; (6) belajar dan berprestasi terus serta; dan (7) selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Upaya pengembangan budaya sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini; 1) Berfokus pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. 2) Penciptaan Komunikasi Formal dan Informal. 3) Inovatif dan Bersedia Mengambil Resiko. 4) Memiliki Strategi yang Jelas. 5) Berorientasi Kinerja. 6) Sistem Evaluasi yang Jelas. 7) Memiliki Komitmen yang Kuat. 8) Keputusan Berdasarkan Konsensus. 9) Sistem Imbalan yang Jelas. 10) Evaluasi Diri. Selain mengacu kepada sejumlah prinsip tersebut, upaya pengembangan budaya sekolah juga seyogyanya berpegang pada asas-asas Kerjasama tim (*team work*), Kemampuan, Keinginan, Kegembiraan, Rasa Hormat, Jujur, Disiplin, Empati, dan Pengetahuan dan Kesopanan. Pada dasarnya sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerja sama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh personil sekolah.

Penerapan budaya sekolah termasuk penerapan disiplin semua warga sekolah dapat terwujud apabila semua warga sekolah mempunyai komitmen yang kuat untuk mewujudkannya. Penerapan disiplin warga sekolah, khususnya disiplin guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat berkit kepada kinerja guru itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja guru dalam mengemban tugas keprofesionalan seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi merupakan aspek utama dalam meningkatkan kecerdasan siswa yang membawa pada peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya. Istilah kinerja tidak dapat dipisahkan dengan bekerja karena kinerja merupakan hasil dari proses bekerja. Dalam konteks tersebut maka kinerja adalah hasil kerja dalam mencapai suatu tujuan atau persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas serta tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Apabila disiplin guru telah dilaksanakan dengan baik dan kinerja guru juga baik, serta didukung oleh faktor-faktor lain yang mendukung maka akan tercipta kondisi sekolah yang kondusif yang pada akhirnya tujuan sekolah untuk menjadi sekolah yang bermutu akan dapat tercapai. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Adapun arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan, 1997:212). Menurut Davis disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2011 : 129).

Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya ialah : (1) tujuan dan kemampuan, (2) teladan pimpinan, (3) balas jasa (gaji dan kesejahteraan), (4) keadilan, (5) waskat (pengawasan melekat), (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, dan (8) hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 1997:213). Sedangkan menurut Sedarmayanti, (2011:10) mengatakan disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

Heidjrachman dan Husnan, (2012:15) mengungkapkan “Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah”. Menurut Davis (2012: 112) “Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”. Menurut Handoko (2011: 208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan yaitu preventif dan korektif. Dalam pelaksanaan disiplin, untuk memperoleh hasil seperti yang diharapkan, maka pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan.

Byars and Rue (1995:357) menyatakan ada beberapa hal yang dapat dipakai, sebagai indikasi tinggi rendahnya kedisiplinan kerja karyawan, yaitu : Ketepatan waktu, kepatuhan terhadap atasan, peraturan terhadap perilaku terlarang, ketertiban terhadap peraturan yang berhubungan langsung dengan produktivitas kerja. Sedangkan De Cenzo dan Robbins (1994:451) mengemukakan tipe permasalahan dalam kedisiplinan, antara lain : kehadiran, perilaku dalam bekerja (dalam lingkungan kerja), ketidakjujuran, aktivitas di luar lingkungan kerja. Penerapan disiplin dapat ditegakan melalui pemberian reward and punishment. Reward dan punishment merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Tidak hanya dalam dunia kerja, dalam dunia pendidikan pun kedua ini kerap kali digunakan.

Konteks pembelajaran di kelas yang berkaitan dengan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas, penerapan metode reward dan punishment juga dapat meningkatkan motivasi guru untuk hadir tepat waktu pada kegiatan pembelajaran didalam kelas. Bukanlah hal yang aneh kalau siswa sering mengeluh tentang ketidakhadiran guru dalam kegiatan belajar mengajar. Tidak pula asing kita dengan siswa mengeluh tentang adanya guru yang menyampaikan pelajaran kurang dari waktu yang telah ditentukan, atau menyampaikan materi seadanya. Yang ironis, ada pula guru yang menuliskan kehadirannya di kelas padahal sebenarnya ia tidak menyampaikan pelajaran kepada siswanya. Hal seperti ini tentu sangat mengecewakan siswa yang serius untuk mengikuti perkuliahan.

Bagi guru, ketidakhadiran dalam mengajar sesuai jadwal terkadang merupakan suatu hal yang tidak terhindarkan, mengingat suatu kali mereka mempunyai keperluan yang mendadak dalam waktu yang sama sehingga tidak mengajar. Namun hal demikian menjadi tidak wajar jika ketidakhadiran atau keterlambatan mengajar dikelas selalu dan sering terjadi. Hal ini berdampak buruk terhadap proses pembelajaran. Pertama, siswa menjadi kecewa, dan hal ini dapat menurunkan motivasi belajar mereka. Siswa memperoleh contoh yang buruk tentang kedisiplinan. Kedua, guru yang mengajar dengan sungguh-sungguh merasa usahanya menjadi sia-sia dan sekaligus kecewa. Apa yang mereka bangun dipatahkan oleh rekan seprofesinya. Belum lagi, apabila guru yang disiplin dalam mengajar, memperoleh pendapatan yang sama dengan guru yang jarang mengajar di kelas.

Dampak dari guru yang malas untuk mengajar bukan semata ditanggung mereka namun juga seluruh institusi atau warga sekolah. Perilaku malas untuk mengajar juga bisa menjadi virus bagi guru yang biasanya rajin mengajar.

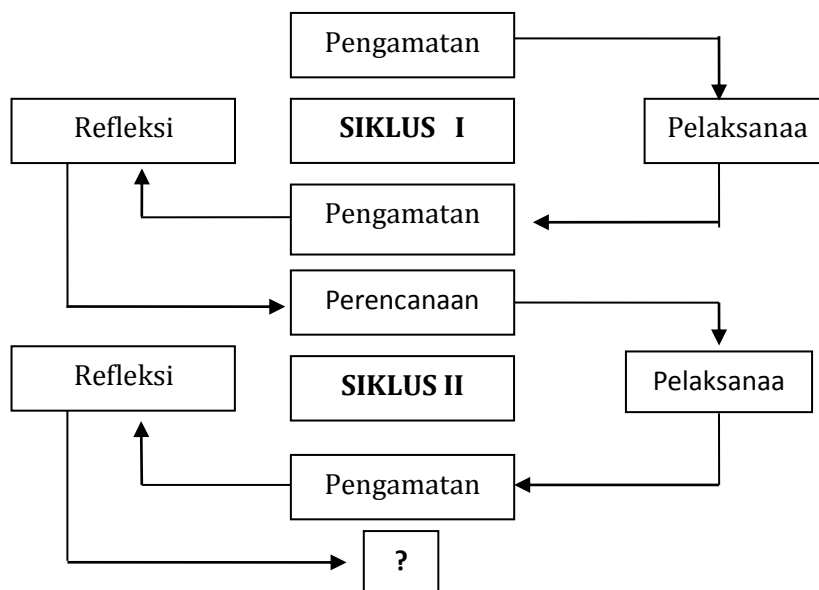
Peran *reward dan punishment* bagi SDM inipun juga harus dibawa menjadi bentuk *participative*. Likert (1967) menyebutkan dalam salah satu sistem manajemen *participative* ini mengakui dan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusiawi para pekerja. Tidak saja kebutuhan faali, tetapi juga kebutuhan-kebutuhan lainnya. Motivasi kerja tidak saja ditimbulkan melalui hadiah-hadiah ekonomis, tetapi juga melalui partisipasi dalam kelompok dan keterlibatannya dalam menentukan tujuan-tujuan pekerjaannya. Sikap kooperatif dan tenggang rasa ( *favorable*) terhadap para tenaga kerja lainnya dalam organisasi. Bentuk partisipasi pengambilan keputusan dilakukan meluas dalam organisasi. Namun terintegrasi dengan baik. Dalam sistem manajemen ini dapat dikatakan tidak dirasakan adanya hubungan ketergantungan yang tidak seimbang dari bawahan terhadap atasan.

Penerapan lain juga bisa diterapkan bagi karyawan atau aparatur meningkatkan disiplin SDM aparatur yang masih rendah dengan perubahan perilaku yang mendasar. Hal itu terjadi melalui revitalisasi pembinaan kepegawaian dan proses pembelajaran dengan membangun komitmen kuat dalam mengemban tugas sebagai pegawai negeri sipil, disertai pengembangan sistem *reward dan punishment* yang tepat dan efektif (Bambang Nugroho, 2011). Pemberian *rewards and punishments* sangat berkaitan dengan terlaksananya kedisiplinan guru dalam kegiatan belajar mengajar dikelas. Kepala sekolah selaku pemimpin pembelajaran mempunyai peran yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan sekolah dalam meningkatkan mutu. Salah satu faktor yang penting adalah adanya keteladanan (contoh) dalam kedisiplinan yang diberikan oleh kepala sekolah. Hal ini seperti falsafah pendidikan yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan Nasional Ki Hadjar Dewantara, " Ing Ngarso Sung Tuladha." Kepala sekolah selaku pemimpin pembelajaran harus bisa memberikan contoh kepada semua wara sekolah agar tercipta budaya disiplin disekolah, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Penelitian Tindakan Sekolah (PTS). PTS merupakan suatu prosedur penelitian yang diadaptasi dari "(1) penelitian partisipatoris yang menekankan pada tindakan dan refleksi berdasarkan pertimbangan rasional dan logis untuk melakukan perbaikan terhadap suatu kondisi nyata; (2) memperdalam pemahaman terhadap tindakan yang dilakukan; dan (3) memperbaiki situasi dan kondisi sekolah / pembelajaran secara praktis" (Depdiknas, 2008 : 11-12). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian tindakan ini ialah pendekatan kualitatif. Artinya, penelitian ini dilakukan karena ditemukan permasalahan rendahnya tingkat kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas pada proses kegiatan belajar mengajar. Permasalahan ini ditindaklanjuti dengan cara menerapkan sebuah model pembinaan kepada guru berupa penerapan *Reward dan Punishment* yang dilakukan oleh kepala sekolah, kegiatan tersebut diamati kemudian dianalisis dan direfleksi. Hasil revisi kemudian diterapkan kembali pada siklus-siklus berikutnya.

Penelitian ini adalah penelitian tindakan model Stephen Kemmis dan Mc. Taggart (1998) yang diadopsi oleh Suranto (2010; 49) yang kemudian diadaptasikan dalam penelitian ini. Model ini menggunakan sistem spiral refleksi diri yang dimulai dari rencana, tindakan, pengamatan, refleksi, dan perencanaan kembali yang merupakan dasar untuk suatu ancap-ancang pemecahan masalah. Model untuk masing masing tahap dapat digambarkan pada gambar 1 sebagai berikut:



**Gambar 1.** Alur Penelitian Tindakan Kelas

Tindakan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pemberian reward dan punishment kepada guru mengenai kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas dalam proses pembelajaran oleh kepala sekolah. Diharapkan dengan pemberian reward dan punishment yang diberikan oleh kepala sekolah akan terjadi perubahan atau peningkatan kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas dalam proses pembelajaran. Karena keterbatasan waktu, penelitian tindakan sekolah ini hanya dilaksanakan sebanyak dua siklus. Masing-masing siklus dilaksanakan selama satu minggu.

Lokasi penelitian di SDN Sarang Tiung dan waktu penelitian ini pada bulan Januari sampai dengan Februari 2022. Yang menjadi subjek penelitian tindakan sekolah ini adalah guru-guru di SDN Sarang Tiung Kecamatan Pulauaut Sigam Kotabaru, sejumlah 20 orang guru, terdiri atas 13 orang guru PNS, dan 7 orang guru Non PNS. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian tindakan sekolah ini antara lain adalah : 1) Skala Penilaian, 2) Lembar Pengamatan, dan 3) Angket.

Teknik pengumpulan data dari penelitian tindakan sekolah ini adalah melalui data kualitatif yang diperoleh dari observasi, pengamatan, maupun wawancara. Teknik analisis Data, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif yang bersumber dari data primer maupun empiris. Melalui analisa data ini, dapat diketahui ada tidaknya peningkatan kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas melalui pemberian *reward dan punishment* yang merupakan fokus dari penelitian tindakan sekolah ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif yang bersumber dari data primer maupun empiris. Melalui analisa data ini, dapat diketahui ada tidaknya peningkatan kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas melalui pemberian reward dan punishment yang merupakan fokus dari penelitian tindakan sekolah ini. Pelaksanaan siklus 1 yaitu; Perencanaan, Pelaksanaan, Pengamatan dan Evaluasi, dan Refleksi.

Perencanaan terdiri ; 1) Merumusan masalah yang akan dicari solusinya. Dalam penelitian ini masalah yang akan dicari solusinya adalah masih banyaknya guru yang kurang disiplin dalam kehadiran dikelas pada proses belajar mengajar. 2) Merumusan tujuan penyelesaian masalah/tujuan menghadapi tantangan/tujuan melakukan inovasi/tindakan.

Dalam penelitian ini penulis mengambil rencana untuk melakukan tindakan memberikan Reward dan Punishment kepada guru-guru untuk meningkatkan kedisiplinan guru dalam kehadiran dikelas pada proses belajar mengajar. 3) Merumusan indikator keberhasilan penerapan Reward dan Punishment dalam meningkatkan disiplin guru dalam kehadiran dikelas pada proses belajar mengajar. Indikator keberhasilan penerapan tindakan ini penulis tetapkan sebesar 75%, artinya tindakan ini dinyatakan berhasil bila 75% guru tidak terlambat masuk kelas dalam proses pembelajaran. 4) Merumusan langkah-langkah kegiatan penyelesaian masalah/kegiatan menghadapi tantangan/kegiatan melakukan tindakan. Langkah-langkah yang diambil penulis dalam melakukan tindakan antara lain adalah melakukan sosialisasi kepada para guru mengenai penelitian yang akan dilaksanakan, serta menyampaikan tujuan dari penerapan tindakan yang dilakukan oleh penulis. Kepada para guru disampaikan mengenai penerapan Reward dan Punishment yang akan diterapkan dalam penelitian ini. Pada siklus pertama ini, akan dipampang/ditempel diruang guru, maupun diruang TU, peringkat nama-nama guru yang paling rendah tingkat keterlambatan masuk kelasnya sampai yang paling tinggi tingkat keterlambatannya. 5) Mengidentifikasi warga sekolah dan atau pihak-pihak terkait lainnya yang terlibat dalam penyelesaian masalah/menghadapi tantangan/melakukan tindakan. Penulis melakukan identifikasi siapa saja yang dilibatkan dalam penelitian ini. Pihak-pihak yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah : guru, guru piket,TU, dan siswa. 6) Mengidentifikasi metode pengumpulan data yang akan digunakan. Metode pengumpulan data yang diambil oleh penulis merupakan data kualitatif melalui servasi, pengamatan serta wawancara kepada siswa mengenai kehadiran guru dikelas pada kegiatan belajar mengajar. 7) Penyusunan instrumen pengamatan dan evaluasi. Dalam pengambilan data, penulis menggunakan instrument berupa lembar observasi/ pengamatan, skala penilaian serta angket yang disebarakan kepada siswa, untuk mengetahui penilaian dari siswa mengenai tingkat kehadiran guru dikelas dalam proses kegiatan belajar mengajar. 8) Mengidenifikasi fasilitas yang diperlukan. Fasilitas atau alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini antara lain : kertas (lembar pengamatan), alat tulis berupa balpoin, serta jam dinding yang ada disetiap kelas, serta rekap jumlah kehadiran dari setiap guru.

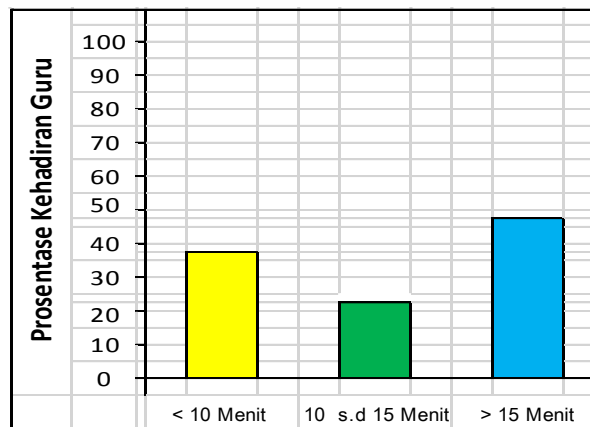
Pelaksanaan penelitian tindakan sekolah ini dilaksanakan melalui beberapa kegiatan, antara lain : 1) Menyebarkan lembar pengamatan kepada setiap Ketua Kelas atau Sekretaris kelas sebanyak 20 set yang terdiri dari 15 guru kelas dan 5 guru mata pelajaran, sesuai dengan banyaknya jumlah guru yang akan dilakukan penelitian di SDN Sarang Tiung. Dalam lembar pengamatan itu, telah dibuat daftar guru yang mengajar dikelas itu saat jam masuk kelas kurang dari 10 menit, 10 menit s.d 15 menit, dan lebih dari 15 menit. Lembar pengamatan dapat dilihat pada lampiran. 2) Berkoordinasi dengan petugas piket yang setiap hari terdiri dari 2 orang petugas, yaitu dari guru yang tidak mempunyai jam mengajar pada hari itu dan satu orang dari tata usaha. Petugas piket akan mengedarkan daftar hadir guru dikelas yang telah dibuat agar dapat melihat tingkat kehadiran guru disetiap kelas dan disetiap pergantian jam pelajaran. Guru yang terlambat lebih dari 15 menit, dianggap tidak hadir dan diberi tanda silang. Daftar hadir guru dapat dilihat dalam lampiran. 3) Setelah selesai jam pelajaran, dilakukan rekapitulasi dari hasil pengamatan, baik dari guru piket , dari siswa maupun dari penulis. 4) Kegiatan tersebut dilakukan terus setiap hari kepada setiap guru selama satu minggu (satu siklus).

Pengamatan atau observasi dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan lembar observasi selama satu minggu (satu siklus), untuk semua guru yang berjumlah 20 orang. Selama pengamatan peneliti dibantu atau berkolaborasi dengan guru piket. Pengamatan oleh peneliti meliputi : 1) Kehadiran guru dikelas. 2) Tingkat keterlambatan guru masuk kelas. 3) Waktu meninggalkan kelas setelah selesai pelajaran. Peneliti juga melakukan penilaian dari hasil lembar observasi yang dibagikan kepada pengurus kelas untuk mengamati kehadiran guru dikelas. Dari hasil pengamatan serta rekap dari tingkat kehadiran guru dikelas pada proses belajar mengajar dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1.** Rekapitulasi Tingkat Keterlambatan Guru Pada Kehadiran Di Kelas Siklus I

Waktu Keterlambatan	Jumlah Kehadiran Guru	Prosentase
Kurang dari 10 Menit	27	37,50
10 sampai dengan 15 Menit	17	23,61
Lebih dari 15 Menit	28	38,89

Berdasarkan hasil rekapitulasi tingkat keterlambatan guru dikelas pada proses pembelajaran diperoleh data dari tanggal tanggal 10 s.d 15 Januari 2022, sebanyak 27 kehadiran guru terlambat masuk kelas kurang dari 10 menit 37,50%, 17 kehadiran guru terlambat masuk kelas 10 menit sampai dengan 15 menit 23,61%, dan 28 kehadiran guru terlambat masuk kelas lebih dari 15 menit 38,89%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2 dibawah ini :



**Gambar 2.** Grafik Keterlambatan Guru Pada Kehadiran Di Kelas Siklus I

Berdasarkan data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat keterlambatan guru masuk kelas lebih dari 15 menit pada proses kegiatan belajar mengajar masih tinggi yaitu keterlambatan guru dalam satu minggu 38,89%. Berdasarkan indicator yang telah ditetapkan bahwa keberhasilan tindakan ini adalah 75%, atau bila 75% guru tidak terlambat lebih dari 10 menit. Pada siklus pertama ini guru yang tidak terlambat lebih dari 10 menit baru 37,50%, jadi peneliti berkesimpulan harus diadakan penelitian atau tindakan lagi pada siklus berikutnya atau siklus kedua. Setelah selesai satu siklus maka diadakan refleksi mengenai kelemahan atau kekurangan dari pelaksanaan tindakan pada siklus pertama. Refleksi dilaksanakan bersama-sama kolaborator untuk menentukan tindakan perbaikan pada siklus berikutnya. Dari hasil refleksi dapat diambil suatu kesimpulan bahwa perlu penerapan Reward dan Punishment yang lebih tegas lagi daripada siklus pertama.

Siklus 2 terdiri atas beberapa tahap, sama seperti siklus 1 yaitu : Perencanaan, Pelaksanaan, Pengamatan dan Evaluasi, dan Refleksi. Dari hasil refleksi pada siklus pertama, peneliti merencanakan untuk melakukan tindakan Reward dan Punishment yang lebih tegas dibandingkan dengan siklus pertama. Peneliti merencanakan untuk mengumumkan hasil observasi mengenai tingkat keterlambatan guru masuk kelas dalam proses belajar mengajar, pada kegiatan upacara bendera hari Senin. Hal ini terlebih dahulu disosialisasikan kepada semua guru pada saat refleksi siklus pertama.

Pelaksanaan penelitian tindakan sekolah pada siklus yang kedua ini dilaksanakan melalui beberapa kegiatan, antara lain : 1) Menyebarkan lembar pengamatan kepada setiap Ketua Kelas atau Sekretaris kelas sebanyak 12 set yang terdiri dari 9 guru kelas dan 3 guru mata pelajaran, sesuai dengan banyaknya jumlah guru yang akan dilakukan penelitian di SDN Sarang Tiung. Dalam lembar pengamatan itu, telah dibuat daftar guru yang mengajar dikelas itu saat jam masuk kelas kurang dari 10 menit, 10 menit s.d 15 menit, dan lebih dari 15 menit. Lembar

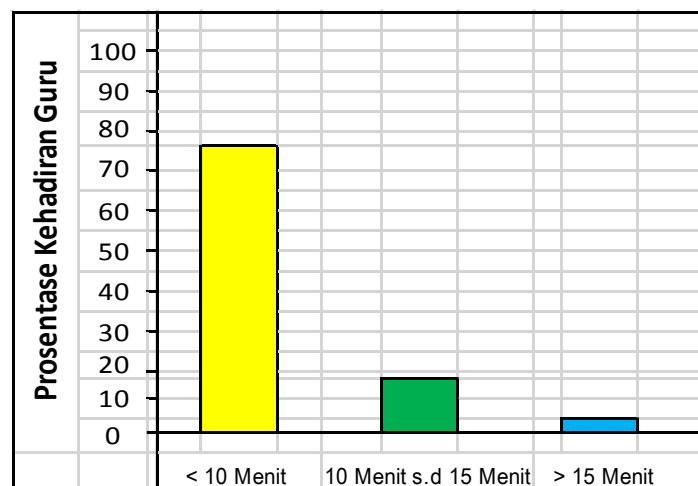
pengamatan dapat dilihat pada lampiran. 2) Berkoordinasi dengan petugas piket yang setiap hari terdiri dari 2 orang petugas, yaitu dari guru yang tidak mempunyai jam mengajar pada hari itu dan satu orang dari tata usaha. Petugas piket akan mengedarkan daftar hadir guru dikelas yang telah dibuat agar dapat melihat tingkat kehadiran guru disetiap kelas dan disetiap pergantian jam pelajaran. Guru yang terlambat lebih dari 15 menit, dianggap tidak hadir dan diberi tanda silang. Daftar hadir guru dapat dilihat dalam lampiran. 3) Setelah selesai jam pelajaran, dilakukan rekapitulasi dari hasil pengamatan, baik dari guru piket, dari siswa maupun dari penulis. 4) Kegiatan tersebut dilakukan terus setiap hari kepada setiap guru selama satu minggu (satu siklus) pada siklus kedua.

Pengamatan atau observasi dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan lembar observasi selama satu minggu (satu siklus), untuk semua guru yang berjumlah 20 orang. Selama pengamatan peneliti dibantu atau berkolaborasi dengan guru piket. Pengamatan oleh peneliti meliputi : 1) Kehadiran guru dikelas, 2) Tingkat keterlambatan guru masuk kelas dan 3) Waktu meninggalkan kelas setelah selesai pelajaran. Peneliti juga melakukan penilaian dari hasil lembar observasi yang dibagikan kepada pengurus kelas untuk mengamati kehadiran guru dikelas. Dari hasil pengamatan serta rekap dari tingkat kehadiran guru dikelas pada proses belajar mengajar pada siklus kedua dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

**Tabel 2.** Rekapitulasi Tingkat Keterlambatan Guru Pada Kehadiran Di Kelas Siklus II

Waktu Keterlambatan	Jumlah Kehadiran Guru	Prosentase
Kurang dari 10 Menit	56	77,78
10 sampai dengan 15 Menit	13	18,05
Lebih dari 15 Menit	3	4,17

Berdasarkan hasil rekapitulasi tingkat keterlambatan guru dikelas pada proses pembelajaran diperoleh data dari tanggal tanggal 20 s.d 25 November 2017, sebanyak 56 kehadiran guru terlambat masuk kelas kurang dari 10 menit 77,78%, 13 kehadiran guru terlambat masuk kelas 10 menit sampai dengan 15 menit 18,05%, dan 3 kehadiran guru terlambat masuk kelas lebih dari 15 menit 4,17%. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan pada gambar 3 grafik dibawah ini :



**Gambar 3.** Grafik Keterlambatan Guru Pada Kehadiran Di Kelas Siklus II

Berdasarkan hasil observasi pada siklus pertama dan siklus kedua dapat dilihat ada penurunan tingkat keterlambatan guru dikelas pada kegiatan belajar mengajar, atau terdapat

peningkatan kehadiran guru dikelas. Setelah selesai pelaksanaan tindakan pada siklus kedua maka diadakan refleksi mengenai kelemahan atau kekurangan dari pelaksanaan tindakan pada siklus kedua tersebut. Dari hasil observasi dan data yang diperoleh, peneliti mengambil kesimpulan bahwa tindakan yang dilaksanakan pada siklus kedua dinyatakan berhasil, karena terdapat 77,78% guru yang terlambat kurang dari 10 menit, atau melebihi target yang telah ditentukan sebesar 75%.

### SIMPULAN

Berdasarkan analisis data, dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan Reward dan Punishment efektif untuk meningkatkan disiplin kehadiran guru dikelas pada kegiatan belajar mengajar. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa setelah diadakan penerapan tindakan berupa Reward dan Punishment, guru yang terlambat lebih dari 15 menit adalah 3 kehadiran guru 4,17%, dan guru yang terlambat kurang dari 10 menit sebanyak 56 kehadiran guru 77,78%. Penerapan Reward dan Punishment dapat meningkatkan disiplin guru hadir didalam kelas pada kegiatan belajar mengajar di SDN Sarang Tiung Kotabaru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Sudrajat, (2010) *Manfaat Prinsip dan Asas Pengembangan Budaya Sekolah*. [On Line]. Tersedia : <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/03/04/manfaat-prinsip-dan-asas-pengembangan-budaya-sekolah/>. [06 Oktober 2020]
- Amstrong Michael, (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Anwar, P Mangkunegara. (2011). *Psikologi Perusahaan*. Bandung : PT. Trigenda Karya
- \_\_\_\_\_ (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Aunurrahman. (2015). *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta
- Bambang Nugroho. (2011). *Reward dan Punishment*. *Bulletin CiptaKarya Departemen Pekerjaan Umum Edisi No. 6/IV/Juni 2011*
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas
- Hidayat, Sucherli. (1986). *Peningkatan Produktivitas Organisasi dan Pegawai Negeri Sipil: Kasus Indonesia*, Jakarta: Prisma
- Megawangi, Ratna. (2017). *Membangun SDM Indonesia Melalui Pendidikan Holistik Berbasis Karakter*. Jakarta: Indonesian Heritage Foundation
- Sanjaya, W. (2013). *Kurikulum dan Pembelajaran. Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Subagio. (2010) *Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran* [On Line]. Tersedia : <http://subagio-subagio.blogspot.com/2010/03/kompetensi-guru-dalam-meningkatkan-mutu.html>
- Syamsul Hadi, (2011). *Kepemimpinan Pembelajaran, Makalah Disampaikan pada Sosialisasi Akuntabilitas Kinerja Kepala Sekolah Dalam Inovasi Pembelajaran*. Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Direktorat Tenaga Kependidikan