

# Organisasi Profesi Guru

## 5.0

Kritik Konseptual, Distorsi Praktik,  
Rekonstruksi Rasional,  
Menuju Profesionalisme dan  
Keterbukaan Publik



Dr. Andi Hermawan, SE.Ak, S.Si, M.Pd.



Dr. Andi Hermawan, SE.Ak, S.Si, M.Pd.

# Organisasi Profesi Guru

## 5.0

Kritik Konseptual, Distorsi Praktik,  
Rekonstruksi Rasional,  
Menuju Profesionalisme dan  
Keterbukaan Publik



**INSIGHT**  
PUSTAKA

---

**ORGANISASI PROFESI GURU 5.0**  
Kritik Konseptual, Distorsi Praktik, Rekonstruksi Rasional,  
Menuju Profesionalisme dan Keterbukaan Publik

---

Penulis:

**Dr. Andi Hermawan, SE.Ak, S.Si, M.Pd.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT Insight Pustaka Nusa Utama**

Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro.

Telp: 085150867290 | 087847074694

Email: [insightpustaka@gmail.com](mailto:insightpustaka@gmail.com)

Web: [www.insightpustaka.com](http://www.insightpustaka.com)

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Maret 2026

Perancang sampul: Syuhada Creative

Penata letak: Syuhada Creative

**ISBN: 978-634-7569-47-9**

xviii + 404 hlm; 15,5x23 cm.

©Maret 2026



## Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya buku berjudul ***Organisasi Profesi Guru 5.0: Kritik Konseptual, Distorsi Praktik, dan Rekonstruksi Rasional Menuju Profesionalisme dan Keterbukaan Publik*** ini dapat disusun dan dihadirkan kepada para pembaca.

Buku ini lahir bukan dari kegelisahan sesaat, apalagi dari semangat menyalahkan. Ia tumbuh dari perenungan panjang, dialog batin, serta pengalaman akademik dan praksis yang memperlihatkan satu kenyataan penting: bahwa profesi guru sebagai pilar peradaban bangsa tidak mungkin berdiri kokoh tanpa organisasi profesi yang sehat, bermartabat, dan dipercaya publik.

Dalam perjalanan sejarah pendidikan Indonesia, organisasi profesi guru memiliki peran strategis—bukan hanya sebagai wadah administratif, tetapi sebagai penjaga nilai, etika, keilmuan, dan martabat profesi. Namun, seiring perubahan zaman, kompleksitas kebijakan, serta derasny arus birokratisasi dan politisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi profesi guru menghadapi tantangan serius. Di sinilah muncul jarak antara idealitas dan realitas, antara tujuan luhur dan praktik yang berlangsung di lapangan.

Buku ini mencoba memotret kondisi tersebut secara jujur dan bertanggung jawab. Kritik yang disampaikan bukan kritik personal, bukan pula serangan institusional, melainkan kritik konseptual yang berpijak pada

filsafat profesi, teori organisasi, etika publik, dan prinsip tata kelola modern. Dengan pendekatan tersebut, kritik tidak dimaksudkan untuk meruntuhkan, tetapi justru untuk memperbaiki, menata ulang, dan menguatkan.

Istilah **Organisasi Profesi Guru 5.0** digunakan sebagai simbol perubahan paradigma. Ia menandai pergeseran dari organisasi yang bersifat simbolik menuju organisasi yang substantif; dari struktur yang tertutup menuju tata kelola yang transparan; dari budaya administratif menuju budaya keilmuan; serta dari orientasi internal menuju tanggung jawab publik. Organisasi profesi guru tidak lagi cukup hanya hadir, tetapi harus bermakna—bagi anggotanya, bagi pendidikan, dan bagi masyarakat luas.

Melalui lima belas bab yang disusun secara sistematis—mulai dari hakikat profesi guru, landasan filosofis, dinamika historis, distorsi praktik, hingga roadmap nasional dan visi masa depan—buku ini berupaya menghadirkan jalan rasional yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maupun moral. Jalan yang tidak utopis, tetapi juga tidak kompromistis terhadap nilai.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini tidak mungkin sempurna. Namun besar harapan agar karya ini dapat menjadi ruang dialog intelektual, bahan refleksi kolektif, serta kontribusi nyata bagi pembaruan organisasi profesi guru di Indonesia. Buku ini ditujukan tidak hanya bagi pengurus organisasi profesi, tetapi juga bagi guru, akademisi, mahasiswa pendidikan, pengambil kebijakan, dan seluruh pihak yang peduli terhadap masa depan pendidikan bangsa.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberi manfaat, membuka cakrawala berpikir, serta menumbuhkan keberanian intelektual untuk menata kembali organisasi profesi guru sebagai rumah keilmuan, ruang etika, dan nurani kolektif bangsa.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membimbing setiap ikhtiar baik demi pendidikan Indonesia yang bermartabat.



# Prolog

## Mengapa Organisasi Profesi Guru Harus Dipikirkan Ulang

Profesi guru menempati posisi strategis dalam bangunan peradaban modern. Di tangan guru, nilai, pengetahuan, dan arah masa depan generasi bangsa dibentuk secara berkelanjutan. Oleh karena itu, keberadaan organisasi profesi guru tidak dapat dipahami semata sebagai wadah administratif, melainkan sebagai institusi yang memikul tanggung jawab moral, intelektual, dan sosial yang luas.

Secara konseptual, organisasi profesi hadir untuk menjaga standar keilmuan, melindungi martabat profesi, serta memastikan bahwa praktik profesional berjalan sesuai dengan nilai etik dan kepentingan publik. Dalam kerangka tersebut, organisasi profesi guru seharusnya menjadi ruang kolektif bagi pengembangan intelektualitas, refleksi etik, dan penguatan posisi guru sebagai aktor utama pendidikan.

Namun, dinamika pendidikan kontemporer menunjukkan adanya ketegangan antara idealitas tersebut dengan realitas yang berlangsung. Perubahan kebijakan yang cepat, kompleksitas birokrasi pendidikan, serta tuntutan administratif yang terus meningkat telah menggeser makna profesionalisme guru dari substansi ke prosedur. Dalam situasi ini, organisasi

profesi sering kali terjebak pada fungsi representatif yang bersifat simbolik, sementara fungsi keilmuan dan etik justru melemah.

Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mendasar: sejauh mana organisasi profesi guru masih berfungsi sebagai penjaga nilai profesi, dan sejauh mana ia telah bertransformasi menjadi bagian dari mekanisme struktural yang kurang memberi ruang bagi suara dan aspirasi guru secara substantif. Pertanyaan ini bukan dimaksudkan untuk meniadakan peran organisasi, melainkan untuk menguji kembali relevansi, arah, dan tanggung jawabnya di tengah perubahan zaman.

Pemikiran ulang terhadap organisasi profesi guru menjadi semakin penting ketika pendidikan memasuki era masyarakat terbuka dan digital. Transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi publik bukan lagi pilihan normatif, melainkan prasyarat legitimasi kelembagaan. Organisasi profesi yang tertutup, minim refleksi, dan kurang adaptif berisiko kehilangan kepercayaan tidak hanya dari anggotanya, tetapi juga dari masyarakat luas.

Dalam konteks tersebut, profesionalisme guru tidak dapat dilepaskan dari kualitas organisasi profesinya. Profesionalisme bukan semata persoalan kompetensi individu, melainkan juga hasil dari sistem kolektif yang membentuk, mengarahkan, dan melindungi praktik profesional. Organisasi profesi yang lemah secara konseptual akan melahirkan profesionalisme yang rapuh secara praksis.

Prolog ini tidak dimaksudkan sebagai kritik emosional, melainkan sebagai ajakan reflektif berbasis nalar ilmiah. Ia berangkat dari kesadaran bahwa organisasi profesi, sebagaimana institusi sosial lainnya, bukan entitas yang beku, melainkan konstruksi historis yang perlu terus ditinjau, dievaluasi, dan disesuaikan dengan perkembangan masyarakat dan ilmu pengetahuan.

Dengan kerangka berpikir tersebut, buku ini mengusulkan perlunya rekonstruksi rasional terhadap organisasi profesi guru. Rekonstruksi yang tidak berhenti pada perubahan struktural, tetapi menyentuh dimensi filosofis, teoretis, dan etik. Tujuannya bukan menggantikan organisasi yang ada,

melainkan memperkuat fondasi keberadaannya agar mampu menjalankan fungsi profesional secara lebih bermakna.

Konsep **Organisasi Profesi Guru 5.0** dalam buku ini diposisikan sebagai paradigma analitis, bukan slogan normatif. Ia merepresentasikan upaya mengintegrasikan profesionalisme, humanisme, tata kelola modern, dan keterbukaan publik dalam satu kerangka yang koheren. Paradigma ini menempatkan guru sebagai subjek intelektual, organisasi sebagai institusi moral, dan publik sebagai pihak yang berhak memperoleh akuntabilitas.

Dengan demikian, berpikir ulang tentang organisasi profesi guru bukanlah bentuk ketidakpercayaan, melainkan wujud tanggung jawab akademik. Ia merupakan bagian dari ikhtiar menjaga martabat profesi guru agar tetap relevan, berdaya, dan bermakna dalam perjalanan panjang pendidikan bangsa.

Prolog ini menjadi pintu masuk bagi pembahasan yang lebih sistematis pada bab-bab selanjutnya, yang akan mengkaji organisasi profesi guru dari aspek filosofis, historis, sosiologis, hingga desain transformasi ke depan. Harapannya, pembaca diajak tidak hanya untuk memahami persoalan, tetapi juga untuk menimbang secara rasional jalan pembaruan yang mungkin ditempuh.





# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Prolog .....	v
Daftar Isi .....	ix

## Bab 1

HAKIKAT PROFESI GURU DALAM PERADABAN MODERN.....	1
Profesi sebagai konstruksi sosial dan moral.....	5
Guru sebagai pekerja intelektual.....	9
Guru sebagai agen perubahan sosial.....	12
Guru dan tanggung jawab peradaban.....	16
Etika profesi dalam pendidikan .....	19
Profesi guru dalam masyarakat demokratis.....	22
Martabat profesi dan legitimasi publik .....	25
Guru sebagai subjek, bukan objek kebijakan .....	28
Profesionalisme sebagai panggilan nurani .....	31
Relevansi profesi guru di abad ke-21 .....	34

# Bab 2

## ORGANISASI PROFESI GURU:

KONSEP DAN IDEALITAS .....	37
Pengertian organisasi profesi.....	40
Tujuan utama organisasi profesi guru.....	43
Fungsi perlindungan profesi.....	46
Fungsi pengembangan keilmuan .....	48
Fungsi advokasi dan kebijakan.....	51
Fungsi pembinaan etika profesi .....	53
Organisasi sebagai rumah kolektif guru .....	56
Organisasi profesi dan kepercayaan publik.....	58
Organisasi sebagai institusi moral .....	61
Idealitas organisasi profesi guru .....	63

# Bab 3

## LANDASAN FILOSOFIS DAN TEORETIS ORGANISASI

PROFESI.....	67
Ontologi profesi dan organisasi .....	70
Epistemologi keilmuan profesi guru .....	72
Aksiologi dan nilai profesi.....	75
Teori profesi modern.....	78
Teori organisasi sosial .....	81
Teori kelembagaan publik.....	83
Teori legitimasi dan otoritas.....	86
Teori partisipasi profesional .....	88
Teori akuntabilitas dan transparansi.....	90
Sintesis filosofis organisasi profesi guru.....	93

# Bab 4

## SEJARAH DAN DINAMIKA

ORGANISASI PROFESI GURU .....	97
Organisasi guru pada masa kolonial .....	99
Peran organisasi guru dalam kemerdekaan.....	102
Organisasi guru pada era orde lama.....	104
Organisasi guru pada era orde baru .....	107
Organisasi guru pasca reformasi .....	109
Relasi organisasi dan negara.....	111
Perubahan orientasi organisasi .....	113
Dampak kebijakan pendidikan nasional .....	115
Dinamika pusat dan daerah .....	118
Pelajaran historis bagi masa depan.....	120

# Bab 5

## ORGANISASI PROFESI GURU

DALAM PRAKTIK KEKINIAN .....	123
Struktur organisasi aktual.....	125
Mekanisme keanggotaan.....	128
Pola kepemimpinan organisasi .....	130
Sistem pengambilan keputusan.....	133
Program kerja organisasi .....	135
Pola komunikasi internal .....	137
Hubungan dengan pemerintah.....	140
Hubungan dengan masyarakat .....	142
Persepsi anggota terhadap organisasi.....	144
Potret empiris organisasi profesi hari ini.....	147

# Bab 6

## DISTORSI PRAKTIK ORGANISASI

PROFESI GURU .....	151
Distorsi tujuan organisasi .....	153
Distorsi fungsi profesional.....	155
Distorsi advokasi guru .....	158
Distorsi kaderisasi kepemimpinan .....	160
Distorsi partisipasi anggota .....	162
Distorsi transparansi keuangan.....	164
Distorsi relasi politik .....	166
Distorsi komunikasi publik .....	168
Distorsi nilai dan etika .....	171
Dampak distorsi terhadap profesi guru .....	173

# Bab 7

## KRISIS PROFESIONALISME DAN

REPRESENTASI GURU .....	177
Makna krisis profesionalisme.....	179
Profesionalisme administratif .....	182
Sertifikasi tanpa transformasi.....	184
Guru sebagai objek organisasi.....	186
Kesenjangan pusat dan daerah.....	188
Lemahnya suara akar rumput .....	190
Keletihan psikologis guru .....	192
Menurunnya kepercayaan organisasi.....	194
Representasi simbolik guru .....	196
Implikasi krisis bagi mutu pendidikan .....	198

# Bab 8

## ORGANISASI PROFESI DALAM ERA

DISRUPSI DAN SOCIETY 5.0.....	201
Perubahan lanskap profesi global.....	203
Society 5.0 dan dunia kerja.....	205
Tantangan digitalisasi organisasi.....	207
Transformasi komunikasi profesi.....	209
Media sosial dan opini publik.....	211
Risiko disinformasi organisasi.....	213
Etika digital organisasi profesi.....	215
Data dan transparansi publik.....	216
Organisasi profesi di ruang terbuka.....	218
Urgensi transformasi menuju 5.0.....	220

# Bab 9

## KONSEP ORGANISASI

PROFESI GURU 5.0.....	223
Pengertian Organisasi Profesi Guru 5.0.....	225
Filosofi dasar Guru 5.0.....	227
Nilai inti organisasi 5.0.....	229
Prinsip human-centered organization.....	231
Organisasi berbasis keilmuan.....	233
Organisasi berbasis pelayanan.....	235
Organisasi berbasis data.....	236
Organisasi adaptif dan kolaboratif.....	238
Organisasi transparan dan akuntabel.....	240
Keunggulan paradigma 5.0.....	241

# Bab 10

## TATA KELOLA ORGANISASI

PROFESI GURU 5.0 .....	245
Konsep good professional governance.....	247
Struktur organisasi ideal .....	249
Sistem check and balance .....	251
Kepemimpinan etis dan kolektif.....	253
Mekanisme pengambilan keputusan terbuka .....	255
Manajemen keuangan transparan .....	256
Audit kinerja organisasi .....	258
Audit moral profesi.....	260
Sistem pengawasan partisipatif.....	262
Akuntabilitas kepada publik.....	263

# Bab 11

## KETERBUKAAN PUBLIK DAN

AKUNTABILITAS SOSIAL .....	267
Makna keterbukaan publik.....	269
Hak publik atas informasi profesi.....	272
Organisasi profesi dan demokrasi .....	274
Transparansi program dan anggaran .....	275
Pelaporan kinerja organisasi .....	277
Partisipasi publik profesional .....	279
Kepercayaan sebagai modal sosial.....	280
Penguatan legitimasi publik .....	282
Risiko dan tantangan keterbukaan .....	284
Keterbukaan sebagai etika organisasi.....	285

# Bab 12

## TRANSFORMASI ORGANISASI

PROFESI GURU .....	289
Mengapa transformasi tidak terhindarkan.....	291
Diagnosis kelembagaan organisasi .....	293
Manajemen perubahan organisasi.....	295
Resistensi dan konflik internal.....	297
Penguatan kapasitas kepengurusan.....	298
Reformasi regulasi internal.....	300
Digitalisasi sistem organisasi.....	302
Budaya baru organisasi profesi .....	303
Indikator keberhasilan transformasi .....	305
Evaluasi berkelanjutan organisasi.....	307

# Bab 13

## ROADMAP NASIONAL ORGANISASI

PROFESI GURU .....	309
Visi jangka panjang profesi guru .....	311
Tahap jangka pendek (1–3 tahun) .....	313
Tahap jangka menengah (4–10 tahun) .....	315
Tahap jangka panjang (hingga 2045) .....	317
Sinkronisasi kebijakan nasional .....	319
Sinergi negara dan profesi .....	320
Peran perguruan tinggi .....	322
Peran masyarakat sipil.....	323
Penguatan jejaring nasional.....	325
Indikator keberhasilan nasional.....	327

# Bab 14

ORGANISASI PROFESI GURU SEBAGAI INSTITUSI MORAL PUBLIK .....	329
Organisasi profesi dan etika publik .....	331
Tanggung jawab sosial organisasi .....	334
Organisasi sebagai penjaga nilai .....	336
Moral kolektif profesi guru .....	338
Keteladanan institusional .....	340
Keberanian moral organisasi .....	342
Organisasi dalam krisis bangsa .....	344
Guru sebagai suara akal sehat .....	346
Organisasi dan nurani publik .....	348
Warisan etis bagi generasi mendatang .....	350

# Bab 15

MASA DEPAN PROFESI GURU DAN ORGANISASI 5.0 .....	353
Guru Indonesia menuju 2045 .....	355
Organisasi profesi masa depan .....	356
Profesi guru dalam masyarakat terbuka .....	358
Tantangan global profesi pendidikan .....	360
Intelektualitas kolektif guru .....	362
Organisasi sebagai pusat pengetahuan .....	363
Regenerasi kepemimpinan profesi .....	365
Keberlanjutan organisasi profesi .....	366
Harapan bagi guru Indonesia .....	368
Penutup reflektif masa depan profesi .....	369

Epilog .....	371
Executive Summary .....	375
Glosarium.....	379
Daftar Pustaka.....	391
Biografi Penulis.....	401





# Bab 1

## HAKIKAT PROFESI GURU DALAM PERADABAN MODERN

Profesi guru merupakan salah satu pilar fundamental dalam pembentukan dan keberlanjutan peradaban manusia. Sejak awal sejarah masyarakat modern, guru tidak hanya diposisikan sebagai penyampai pengetahuan, melainkan sebagai agen yang mentransmisikan nilai, membentuk kesadaran, serta menanamkan orientasi moral generasi. Dalam konteks ini, profesi guru tidak dapat dipahami secara sempit sebagai aktivitas teknis mengajar, melainkan sebagai peran strategis yang berada di jantung kehidupan sosial. Setiap masyarakat yang maju selalu menempatkan guru pada posisi penting karena melalui pendidikanlah arah peradaban ditentukan. Oleh sebab itu, pembahasan mengenai profesi guru menuntut pendekatan yang tidak sekadar administratif atau fungsional, tetapi konseptual dan filosofis. Bab ini berupaya membangun pemahaman dasar mengenai hakikat profesi guru sebagai fondasi berpikir bagi pembahasan organisasi profesi pada bab-bab selanjutnya. Tanpa pemahaman yang kokoh mengenai makna profesi guru, setiap diskursus tentang profesionalisme, organisasi,

maupun kebijakan pendidikan berisiko kehilangan kedalaman dan arah substansialnya.

Dalam perspektif ilmu sosial, profesi merupakan konstruksi sosial yang terbentuk melalui kesepakatan nilai, norma, dan legitimasi publik. Profesi tidak hadir secara alamiah, melainkan dibangun melalui proses sejarah, pengakuan sosial, serta pembentukan standar keilmuan dan etik. Guru sebagai profesi berkembang seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan yang sistematis dan berkelanjutan. Dengan demikian, profesi guru tidak berdiri sendiri, tetapi selalu berkelindan dengan struktur sosial, kebijakan negara, dan dinamika budaya masyarakat. Pemahaman ini penting untuk menegaskan bahwa martabat profesi guru sangat bergantung pada bagaimana masyarakat dan institusi memperlakukannya. Ketika profesi direduksi menjadi sekadar pekerjaan rutin, maka makna sosial dan moralnya akan tereduksi pula. Oleh karena itu, melihat profesi guru sebagai konstruksi sosial berarti menyadari bahwa keberadaannya menuntut pemeliharaan nilai, perlindungan sistemik, dan penguatan legitimasi publik secara terus-menerus.

Selain sebagai konstruksi sosial, profesi guru juga merupakan konstruksi moral. Setiap tindakan profesional guru memiliki implikasi etik karena berhubungan langsung dengan pembentukan manusia. Tidak ada keputusan pedagogis yang sepenuhnya netral secara moral, sebab setiap proses pembelajaran selalu membawa nilai tertentu. Dalam konteks ini, guru tidak hanya bertanggung jawab atas pencapaian akademik peserta didik, tetapi juga atas pembentukan karakter, cara berpikir, dan orientasi kehidupan mereka. Dimensi moral inilah yang membedakan profesi guru dari banyak profesi lain. Ketika guru mengajar, sesungguhnya ia sedang turut menentukan kualitas masa depan masyarakat. Oleh karena itu, profesionalisme guru tidak dapat diukur semata melalui kompetensi teknis, melainkan juga melalui integritas, tanggung jawab etik, dan kepekaan sosial. Pemahaman terhadap dimensi moral profesi guru menjadi landasan penting dalam menilai apakah suatu sistem pendidikan benar-benar berpihak pada kemanusiaan.

Dalam peradaban modern, guru semakin dipahami sebagai pekerja intelektual. Istilah ini menegaskan bahwa kerja guru bertumpu pada pengolahan pengetahuan, refleksi kritis, dan kemampuan berpikir tingkat tinggi. Guru tidak sekadar mentransfer informasi, melainkan menafsirkan, mengontekstualisasikan, dan mengembangkan pengetahuan sesuai kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Posisi ini menuntut kapasitas intelektual yang terus berkembang seiring perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi. Guru yang diperlakukan hanya sebagai pelaksana kurikulum akan kehilangan ruang intelektualnya, sehingga profesinya mengalami degradasi. Oleh karena itu, pengakuan terhadap guru sebagai pekerja intelektual harus diikuti oleh sistem yang memungkinkan kebebasan berpikir, pengembangan profesional berkelanjutan, serta partisipasi dalam diskursus akademik. Tanpa itu, profesionalisme guru akan terjebak pada rutinitas administratif yang miskin makna.

Peran guru sebagai agen perubahan sosial merupakan konsekuensi logis dari posisinya sebagai pendidik. Pendidikan tidak pernah berdiri di ruang hampa, melainkan selalu berinteraksi dengan realitas sosial yang dinamis. Melalui proses pembelajaran, guru berkontribusi membentuk cara pandang peserta didik terhadap keadilan, keberagaman, demokrasi, dan tanggung jawab sosial. Dengan demikian, guru memiliki potensi besar dalam mendorong transformasi sosial yang lebih adil dan beradab. Namun peran ini hanya dapat dijalankan apabila guru memiliki kesadaran kritis dan dukungan kelembagaan yang memadai. Ketika guru dibatasi oleh sistem yang represif atau birokratis, kapasitas transformasional tersebut akan melemah. Oleh sebab itu, memahami guru sebagai agen perubahan berarti menempatkannya sebagai subjek aktif dalam pembangunan sosial, bukan sekadar pelaksana kebijakan pendidikan.

Tanggung jawab guru dalam peradaban modern semakin kompleks seiring berkembangnya tantangan global. Globalisasi, digitalisasi, dan fragmentasi sosial menghadirkan persoalan baru dalam pendidikan. Guru dituntut tidak hanya mengajarkan pengetahuan, tetapi juga membekali peserta didik dengan kemampuan berpikir kritis, literasi digital, dan

kepekaan moral. Dalam situasi ini, profesi guru berada pada posisi strategis sekaligus rentan. Strategis karena menentukan kualitas sumber daya manusia, dan rentan karena sering menjadi sasaran kebijakan yang tidak selalu berpijak pada realitas pedagogis. Oleh karena itu, tanggung jawab peradaban yang dipikul guru memerlukan dukungan sistemik yang adil dan rasional. Tanpa dukungan tersebut, tuntutan yang berlebihan justru berpotensi melemahkan profesionalisme guru itu sendiri.

Etika profesi menjadi elemen sentral dalam menjaga kehormatan profesi guru. Etika bukan sekadar seperangkat aturan formal, melainkan kompas moral yang membimbing praktik profesional. Dalam konteks pendidikan, etika profesi berfungsi melindungi peserta didik, menjaga integritas guru, serta mempertahankan kepercayaan publik. Etika profesi juga menjadi dasar legitimasi sosial profesi guru. Ketika etika diabaikan atau hanya dijadikan simbol normatif, profesi kehilangan pijakan moralnya. Oleh sebab itu, etika profesi harus dipahami sebagai praktik hidup, bukan sekadar dokumen tertulis. Kesadaran etik inilah yang membedakan profesionalisme sejati dari profesionalisme semu.

Dalam masyarakat demokratis, profesi guru memiliki peran yang sangat penting. Pendidikan merupakan instrumen utama dalam membangun warga negara yang kritis, partisipatif, dan bertanggung jawab. Guru berperan sebagai mediator nilai demokrasi melalui proses pembelajaran yang dialogis dan reflektif. Oleh karena itu, profesionalisme guru berkaitan erat dengan kualitas demokrasi suatu bangsa. Guru yang dibungkam secara struktural akan sulit menumbuhkan budaya demokratis di ruang kelas. Sebaliknya, guru yang diberi ruang berpikir dan berekspresi secara profesional akan mampu membangun pendidikan yang memerdekakan. Dengan demikian, keberadaan guru sebagai aktor demokrasi perlu dipahami secara serius dalam perumusan kebijakan pendidikan.

Martabat profesi guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh legitimasi publik yang melekat padanya. Legitimasi ini terbentuk melalui kepercayaan masyarakat terhadap integritas, kompetensi, dan kontribusi sosial guru. Ketika kepercayaan publik melemah, profesi

akan kehilangan wibawanya. Oleh karena itu, menjaga martabat profesi guru merupakan tanggung jawab kolektif yang melibatkan individu guru, organisasi profesi, dan negara. Guru tidak seharusnya diposisikan sebagai objek kebijakan semata, melainkan sebagai subjek yang memiliki suara dan otonomi profesional. Pengakuan terhadap posisi ini menjadi syarat utama bagi profesionalisme yang bermartabat.

Pada akhirnya, profesionalisme guru tidak dapat direduksi menjadi seperangkat standar administratif. Profesionalisme sejati berakar pada panggilan nurani untuk mengabdikan pada kemanusiaan melalui pendidikan. Panggilan ini menuntut kesadaran moral, komitmen intelektual, dan tanggung jawab sosial yang berkelanjutan. Dalam abad ke-21, profesi guru menghadapi tantangan yang semakin kompleks, namun sekaligus memiliki peluang besar untuk memperkuat perannya dalam peradaban. Oleh karena itu, memahami hakikat profesi guru menjadi langkah awal yang fundamental sebelum membahas organisasi profesi, tata kelola, dan transformasi kelembagaan. Bab ini menjadi fondasi konseptual yang menegaskan bahwa pembaruan organisasi profesi guru hanya akan bermakna apabila berangkat dari pemahaman yang utuh tentang siapa guru itu sesungguhnya dalam kehidupan modern.

## Profesi sebagai konstruksi sosial dan moral

Profesi dalam kajian sosiologi modern tidak dipahami sebagai realitas alamiah yang muncul dengan sendirinya, melainkan sebagai konstruksi sosial yang dibentuk melalui proses historis, kesepakatan nilai, dan pengakuan masyarakat. Pemikiran ini banyak dikemukakan dalam tradisi sosiologi profesi yang berkembang sejak pertengahan abad ke-20. **Émile Durkheim** sejak awal telah menegaskan bahwa pembagian kerja dalam masyarakat modern melahirkan bentuk-bentuk profesi yang memperoleh legitimasi karena fungsinya bagi keteraturan sosial. Profesi, dengan demikian, tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis, tetapi oleh kepercayaan sosial yang diberikan kepadanya. Dalam kerangka ini, profesi guru lahir bukan semata karena kebutuhan mengajar, melainkan karena masyarakat

mempercayakan proses pembentukan generasi kepada kelompok tertentu yang dianggap memiliki otoritas moral dan intelektual.

Dalam perkembangan berikutnya, pendekatan konstruktivis terhadap profesi semakin menguat melalui kajian para sosiolog modern. **Everett Hughes** pada tahun 1958 menjelaskan bahwa profesi merupakan hasil negosiasi sosial antara kelompok pekerjaan dan masyarakat luas. Pengakuan terhadap suatu profesi terjadi ketika masyarakat menerima klaim keahlian, etika, dan tanggung jawab yang diajukan oleh kelompok tersebut. Hal ini menegaskan bahwa profesi tidak pernah bersifat netral, melainkan selalu berada dalam arena relasi sosial dan kekuasaan. Guru sebagai profesi, oleh karena itu, tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial yang melingkupinya, termasuk kebijakan negara, ekspektasi publik, serta dinamika budaya pendidikan yang berkembang dari waktu ke waktu.

Pendekatan lain yang memperkaya pemahaman profesi datang dari perspektif etika dan moralitas sosial. **Andrew Abbott** dalam karyanya *The System of Professions* (1988) menjelaskan bahwa profesi mempertahankan eksistensinya melalui klaim yurisdiksi moral dan intelektual atas suatu bidang layanan sosial. Profesi memperoleh kepercayaan publik karena dianggap mampu menjalankan tanggung jawab tersebut secara etis. Dalam konteks pendidikan, klaim tersebut berarti bahwa guru tidak hanya menguasai pengetahuan pedagogis, tetapi juga mampu menjaga nilai-nilai kemanusiaan dalam praktik pendidikan. Tanpa dimensi moral ini, profesi kehilangan legitimasi sosialnya dan berpotensi direduksi menjadi pekerjaan teknis semata.

Dimensi moral profesi juga ditegaskan dalam pemikiran **Talcott Parsons** (1951) yang memandang profesi sebagai mekanisme integratif dalam masyarakat modern. Menurut Parsons, profesi memiliki orientasi altruistik, yakni mengutamakan kepentingan publik dibanding kepentingan pribadi. Inilah yang membedakan profesi dari pekerjaan biasa. Guru, dalam kerangka ini, berfungsi sebagai penjaga nilai sosial melalui pendidikan. Tugas profesional guru tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten, tetapi membentuk individu yang mampu hidup bermoral

dalam masyarakat. Perspektif ini menempatkan profesi guru pada posisi yang sangat strategis dalam menjaga keberlanjutan tatanan sosial.

Kajian kontemporer juga menunjukkan bahwa profesi modern semakin dituntut untuk mempertanggungjawabkan dimensi moralnya di ruang publik. **Freidson** (2001) menekankan bahwa profesionalisme sejati bertumpu pada komitmen etik dan otonomi berbasis tanggung jawab sosial. Dalam pandangan ini, profesi guru tidak dapat dilepaskan dari kewajiban moral untuk bertindak demi kepentingan peserta didik dan masyarakat luas. Data pendidikan global menunjukkan bahwa sistem pendidikan dengan tingkat kepercayaan publik tinggi terhadap guru cenderung memiliki stabilitas sosial dan mutu pembelajaran yang lebih baik. Hal ini menegaskan bahwa konstruksi moral profesi bukan konsep abstrak, melainkan faktor nyata dalam keberhasilan pendidikan.

Profesi sebagai konstruksi sosial berarti bahwa keberadaannya senantiasa bergantung pada relasi timbal balik antara guru dan masyarakat. Guru memperoleh legitimasi karena masyarakat mempercayakan proses pendidikan kepadanya, sementara masyarakat berharap guru menjalankan perannya secara bertanggung jawab. Relasi ini bersifat dinamis dan dapat menguat atau melemah tergantung pada praktik profesional yang dijalankan. Ketika guru dipersepsikan bekerja secara etis dan kompeten, kepercayaan publik meningkat. Sebaliknya, ketika sistem pendidikan gagal melindungi nilai profesi, legitimasi sosial pun dapat terkikis. Oleh karena itu, profesi guru harus terus dirawat sebagai kesepakatan sosial yang hidup, bukan sekadar status administratif.

Dimensi moral profesi guru tercermin dalam setiap keputusan pedagogis yang diambil. Setiap pilihan metode, penilaian, maupun interaksi dengan peserta didik mengandung konsekuensi etik. Guru tidak pernah sepenuhnya netral, karena pendidikan selalu menyentuh aspek nilai dan makna. Dalam konteks ini, profesi guru menuntut kesadaran moral yang tinggi. Kesalahan kecil dalam praktik pendidikan dapat berdampak besar terhadap perkembangan psikologis dan sosial peserta didik. Oleh sebab

itu, profesi guru menuntut refleksi etik yang berkelanjutan, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan formal.

Sebagai konstruksi moral, profesi guru juga menuntut komitmen terhadap keadilan dan kemanusiaan. Guru berhadapan dengan peserta didik yang beragam secara sosial, ekonomi, budaya, dan kemampuan. Keputusan profesional yang diambil guru harus mempertimbangkan prinsip keadilan dan keberpihakan pada kemanusiaan. Dalam hal ini, profesionalisme guru tidak dapat dilepaskan dari sensitivitas sosial. Guru bukan hanya pelaksana kurikulum, melainkan penjaga nilai keadilan dalam ruang pendidikan. Dimensi ini menjadikan profesi guru memiliki tanggung jawab yang jauh melampaui ruang kelas.

Konstruksi sosial profesi guru juga dipengaruhi oleh kebijakan negara. Regulasi pendidikan, sistem sertifikasi, serta mekanisme penilaian kinerja turut membentuk persepsi masyarakat terhadap profesi guru. Ketika kebijakan terlalu menekankan aspek administratif, makna moral profesi berisiko tereduksi. Guru kemudian dipandang sebagai pelaksana kebijakan, bukan subjek profesional. Situasi ini menunjukkan bahwa konstruksi sosial profesi tidak selalu bergerak ke arah yang positif. Ia dapat menguat, tetapi juga dapat mengalami distorsi apabila tidak dikawal oleh kesadaran etik dan intelektual.

Dalam konteks ini, penting untuk menegaskan bahwa profesi guru bukan sekadar status yang diberikan oleh negara, melainkan identitas moral yang dibangun melalui praktik sehari-hari. Identitas ini terbentuk melalui interaksi guru dengan peserta didik, kolega, dan masyarakat. Oleh karena itu, penguatan profesi guru harus dimulai dari pemahaman bahwa profesionalisme adalah proses sosial yang terus-menerus, bukan pencapaian yang selesai pada satu tahap. Guru menjadi profesional bukan hanya karena memiliki sertifikat, tetapi karena secara konsisten menunjukkan tanggung jawab moral dalam praktik pendidikan.

Pemahaman profesi sebagai konstruksi sosial dan moral juga memberikan dasar penting bagi keberadaan organisasi profesi. Organisasi tidak hanya berfungsi sebagai wadah struktural, tetapi sebagai institusi yang

menjaga kesepakatan sosial dan nilai moral profesi. Tanpa fondasi ini, organisasi profesi berisiko kehilangan makna substantifnya. Oleh sebab itu, diskursus tentang organisasi profesi guru harus selalu berangkat dari pemahaman mendalam tentang hakikat profesi itu sendiri. Organisasi yang kuat secara moral akan melahirkan profesionalisme yang berkelanjutan.

Dengan demikian, profesi guru tidak dapat dipahami secara parsial. Ia merupakan hasil interaksi kompleks antara keahlian, nilai, kepercayaan publik, dan tanggung jawab moral. Memahami profesi guru sebagai konstruksi sosial dan moral berarti menyadari bahwa keberadaannya harus terus dirawat melalui refleksi kritis, kebijakan yang adil, serta praktik profesional yang berintegritas. Kesadaran inilah yang menjadi pijakan awal bagi pembahasan lebih lanjut mengenai organisasi profesi guru dalam bab-bab berikutnya, terutama dalam menilai apakah organisasi yang ada benar-benar mampu menjaga makna luhur profesi tersebut.

## Guru sebagai pekerja intelektual

Pemahaman guru sebagai pekerja intelektual berakar pada tradisi pemikiran pendidikan modern yang memandang aktivitas mengajar sebagai kerja berbasis pengetahuan dan refleksi kritis. Dalam perspektif ini, guru tidak sekadar menjalankan tugas teknis, melainkan melakukan proses berpikir kompleks yang melibatkan analisis, interpretasi, dan pengambilan keputusan pedagogis. **Antonio Gramsci** sejak tahun 1971 menegaskan bahwa setiap kelompok sosial memiliki intelektualnya sendiri, yakni individu yang berperan membentuk kesadaran dan arah berpikir masyarakat. Dalam konteks pendidikan, guru merupakan bentuk intelektual organik yang bekerja langsung di ruang pembentukan kesadaran generasi. Pandangan ini menempatkan guru sebagai aktor strategis dalam produksi dan reproduksi pengetahuan sosial.

Konsep guru sebagai pekerja intelektual juga diperkuat dalam kajian pendidikan kritis. **Henry Giroux** (1988) menolak pandangan yang mereproduksi guru sebagai teknisi kurikulum. Menurut Giroux, guru adalah *transformative intellectuals* yang memiliki kapasitas untuk menafsirkan

kurikulum, mengkritisi struktur sosial, serta mendorong peserta didik berpikir reflektif. Pendidikan, dalam pandangan ini, tidak mungkin netral karena selalu berhubungan dengan nilai dan kekuasaan. Oleh sebab itu, guru sebagai pekerja intelektual memiliki tanggung jawab untuk memahami konteks sosial dari pengetahuan yang diajarkan, bukan sekadar menyampaikannya secara mekanis.

Dalam kerangka sosiologi profesi, pekerjaan intelektual ditandai oleh otonomi berpikir dan penguasaan basis keilmuan. **Michael Apple** (1993) menunjukkan bahwa degradasi profesi guru sering terjadi ketika otonomi intelektualnya direduksi oleh kontrol birokratis dan standar teknokratis. Ketika guru hanya diarahkan untuk memenuhi target administratif, maka kerja intelektualnya terpinggirkan. Akibatnya, guru kehilangan ruang refleksi dan kreativitas pedagogis. Hal ini menegaskan bahwa pengakuan terhadap guru sebagai pekerja intelektual tidak cukup bersifat simbolik, melainkan harus diwujudkan melalui sistem pendidikan yang memberi ruang berpikir dan kebebasan profesional.

Kajian kebijakan pendidikan juga mengonfirmasi pentingnya dimensi intelektual dalam profesi guru. **Andy Hargreaves** (2000) menjelaskan bahwa kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam melakukan *professional judgment*. Keputusan guru di kelas tidak pernah sepenuhnya dapat distandardisasi karena selalu berhadapan dengan situasi manusia yang kompleks. Oleh karena itu, mengajar adalah aktivitas intelektual yang menuntut pertimbangan kontekstual, bukan sekadar kepatuhan terhadap prosedur. Pandangan ini menegaskan bahwa guru yang kehilangan ruang penilaian profesional akan mengalami penurunan kualitas praktik pendidikan.

Pendekatan berbasis pengetahuan juga menempatkan guru sebagai produsen pengetahuan pedagogis. **Lee Shulman** (1986) memperkenalkan konsep *pedagogical content knowledge* yang menunjukkan bahwa mengajar menuntut integrasi antara penguasaan materi dan pemahaman cara berpikir peserta didik. Konsep ini memperkuat posisi guru sebagai pekerja intelektual yang mengolah pengetahuan, bukan sekadar menyampaikan

informasi. Data riset pendidikan menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran meningkat ketika guru memiliki kapasitas reflektif dan analitis yang tinggi. Dengan demikian, kerja intelektual guru merupakan fondasi utama mutu pendidikan.

Sebagai pekerja intelektual, guru menjalankan aktivitas berpikir yang berlangsung terus-menerus dalam praktik sehari-hari. Setiap interaksi pembelajaran menuntut guru menafsirkan situasi kelas, memahami kebutuhan peserta didik, serta menyesuaikan strategi pedagogis secara dinamis. Proses ini sering kali tidak terlihat secara kasat mata, namun menentukan keberhasilan pembelajaran. Kerja intelektual guru bersifat kontekstual, situasional, dan reflektif, sehingga tidak dapat direduksi menjadi langkah-langkah baku. Kesadaran terhadap kompleksitas ini penting agar profesi guru tidak disederhanakan menjadi pekerjaan rutin.

Pengakuan guru sebagai pekerja intelektual juga berkaitan erat dengan martabat profesi. Profesi yang diakui secara intelektual memperoleh legitimasi sosial yang lebih kuat. Sebaliknya, ketika guru dipersepsikan hanya sebagai pelaksana kebijakan, wibawa profesionalnya cenderung melemah. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan minat generasi muda untuk memasuki profesi guru. Oleh karena itu, menjaga dimensi intelektual profesi guru merupakan bagian dari strategi keberlanjutan pendidikan nasional.

Kerja intelektual guru menuntut budaya belajar sepanjang hayat. Guru tidak dapat berhenti pada pengetahuan yang diperoleh di masa pendidikan awal. Perubahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan karakter peserta didik mengharuskan guru terus memperbarui cara berpikirnya. Dalam konteks ini, profesionalisme guru bukan kondisi statis, melainkan proses intelektual yang berkelanjutan. Guru yang tidak lagi belajar akan kehilangan kapasitas reflektifnya, sehingga kualitas praktik pendidikan menurun secara perlahan.

Namun, realitas pendidikan modern sering kali menghadirkan paradoks. Di satu sisi guru dituntut berpikir kreatif dan inovatif, tetapi di sisi lain dibebani oleh sistem evaluasi yang kaku dan administratif. Beban ini

berpotensi menggerus kerja intelektual guru karena energi profesional terserap pada pemenuhan dokumen. Situasi tersebut menunjukkan adanya ketegangan antara tuntutan intelektual dan desain kebijakan pendidikan. Tanpa koreksi sistemik, profesi guru berisiko mengalami de-intelektualisasi.

Sebagai pekerja intelektual, guru juga berperan dalam membangun budaya berpikir kritis di masyarakat. Peserta didik yang terbiasa berdialog, menganalisis, dan merefleksikan pengetahuan akan tumbuh menjadi warga yang mampu berpikir mandiri. Dengan demikian, kerja intelektual guru memiliki dampak jangka panjang terhadap kualitas demokrasi dan kehidupan publik. Guru bukan hanya membentuk individu, tetapi turut membentuk kualitas nalar sosial suatu bangsa.

Penguatan posisi guru sebagai pekerja intelektual tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi profesi. Organisasi profesi seharusnya menjadi ruang pengembangan keilmuan, diskursus akademik, dan produksi pengetahuan kolektif guru. Ketika organisasi hanya berfungsi administratif, maka dimensi intelektual profesi akan kehilangan rumah institusionalnya. Oleh sebab itu, pembahasan tentang organisasi profesi guru harus selalu berangkat dari pengakuan terhadap kerja intelektual guru sebagai inti profesionalisme.

Dengan demikian, memahami guru sebagai pekerja intelektual berarti menempatkan pendidikan sebagai aktivitas berpikir, bukan sekadar pelaksanaan teknis. Guru menjalankan peran strategis dalam membentuk kesadaran, nalar, dan orientasi kehidupan generasi masa depan. Kesadaran ini menjadi fondasi penting bagi pembahasan selanjutnya mengenai profesionalisme, organisasi profesi, dan transformasi kelembagaan. Tanpa pengakuan terhadap dimensi intelektual guru, setiap upaya reformasi pendidikan akan kehilangan roh utamanya.

## **Guru sebagai agen perubahan sosial**

Pemahaman guru sebagai agen perubahan sosial berangkat dari pandangan bahwa pendidikan tidak pernah berlangsung dalam ruang yang netral

secara sosial. Pendidikan selalu terhubung dengan struktur masyarakat, relasi kekuasaan, dan dinamika nilai yang hidup di dalamnya. Dalam perspektif sosiologi pendidikan, guru diposisikan sebagai aktor yang berperan menjembatani pengetahuan dengan realitas sosial. **Paulo Freire** (1970) menegaskan bahwa pendidikan memiliki potensi emansipatoris apabila dijalankan secara sadar dan dialogis. Menurut Freire, guru tidak sekadar mentransfer pengetahuan, tetapi membantu peserta didik memahami realitas sosial secara kritis agar mampu mengubah kondisi yang menindas. Pandangan ini menempatkan guru sebagai subjek transformasi sosial, bukan sekadar pelaksana kurikulum.

Konsep guru sebagai agen perubahan juga diperkuat dalam teori reproduksi dan transformasi sosial. **Pierre Bourdieu** (1977) menunjukkan bahwa pendidikan dapat mereproduksi ketimpangan sosial melalui habitus dan modal budaya. Namun, dalam kerangka yang sama, pendidikan juga memiliki potensi untuk mengganggu reproduksi tersebut apabila dijalankan secara reflektif. Guru menjadi aktor kunci dalam menentukan apakah pendidikan akan memperkuat ketimpangan atau justru membuka ruang mobilitas sosial. Dengan demikian, peran guru tidak bersifat netral, melainkan menentukan arah perubahan sosial yang terjadi melalui pendidikan.

Dalam kajian pendidikan kritis, peran transformatif guru semakin ditegaskan. **Henry Giroux** (1992) menyatakan bahwa guru merupakan *public intellectuals* yang bekerja di ruang publik melalui praktik pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab untuk mengaitkan pembelajaran dengan persoalan sosial seperti keadilan, demokrasi, dan kemanusiaan. Dalam pandangan ini, kelas bukan hanya ruang akademik, tetapi arena pembentukan kesadaran sosial. Guru yang memahami peran ini akan memandang pembelajaran sebagai proses membangun warga negara yang kritis, bukan sekadar pencetak capaian akademik.

Perubahan sosial juga berkaitan dengan kemampuan pendidikan membentuk nilai dan orientasi hidup generasi muda. **John Dewey** (1916) menegaskan bahwa pendidikan merupakan proses sosial yang bertujuan memperbaharui masyarakat secara berkelanjutan. Dewey memandang

sekolah sebagai miniatur masyarakat tempat nilai demokrasi dipraktikkan. Dalam kerangka ini, guru berperan sebagai fasilitator pengalaman sosial yang memungkinkan peserta didik belajar hidup bersama secara bermakna. Dengan demikian, perubahan sosial tidak selalu bersifat revolusioner, tetapi dapat berlangsung secara gradual melalui praktik pendidikan yang reflektif.

Kajian empiris pendidikan modern juga menunjukkan korelasi antara kualitas guru dan transformasi sosial. Laporan UNESCO (2015) menegaskan bahwa guru memainkan peran penting dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan melalui pendidikan inklusif dan berkeadilan. Data global menunjukkan bahwa negara dengan sistem pendidikan yang menempatkan guru sebagai agen perubahan memiliki tingkat kohesi sosial yang lebih tinggi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa peran sosial guru bukan sekadar konsep normatif, melainkan realitas yang dapat diukur dampaknya dalam kehidupan masyarakat.

Sebagai agen perubahan sosial, guru bekerja melalui proses yang sering kali tidak kasat mata. Perubahan tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan melalui pembentukan cara berpikir, sikap, dan nilai peserta didik. Ketika guru menumbuhkan kejujuran, empati, dan keberanian berpikir kritis, sesungguhnya ia sedang membangun fondasi perubahan sosial jangka panjang. Proses ini memerlukan kesabaran dan konsistensi, karena dampaknya baru terlihat setelah peserta didik memasuki kehidupan sosial yang lebih luas.

Peran perubahan sosial yang dijalankan guru juga bersifat kontekstual. Guru bekerja dalam lingkungan sosial yang memiliki karakteristik budaya, ekonomi, dan politik tertentu. Oleh karena itu, perubahan sosial yang dihasilkan pendidikan tidak bersifat seragam. Guru di daerah tertinggal, misalnya, menjalankan perubahan melalui peningkatan literasi dasar dan kesadaran pendidikan. Sementara guru di wilayah urban menghadapi tantangan pembentukan etika digital dan kohesi sosial. Keragaman konteks ini menegaskan bahwa agen perubahan bukanlah konsep abstrak, melainkan peran nyata yang berakar pada realitas lokal.

Namun, peran guru sebagai agen perubahan sering kali berhadapan dengan batasan struktural. Kebijakan yang terlalu sentralistik, kurikulum yang kaku, serta tekanan administratif dapat mempersempit ruang transformasi sosial guru. Dalam kondisi demikian, guru cenderung diarahkan untuk fokus pada pencapaian target formal, bukan pada pembentukan kesadaran sosial. Situasi ini menciptakan ketegangan antara idealitas peran guru dan realitas sistem pendidikan yang dihadapi.

Meskipun demikian, sejarah pendidikan menunjukkan bahwa perubahan sosial sering lahir dari ruang-ruang kecil pembelajaran. Guru yang memiliki kesadaran sosial mampu menciptakan iklim kelas yang dialogis, adil, dan humanis meskipun berada dalam sistem yang terbatas. Inisiatif kecil ini, ketika dilakukan secara kolektif, dapat membentuk gelombang perubahan yang lebih luas. Dengan demikian, agen perubahan sosial tidak selalu bekerja melalui kebijakan besar, tetapi melalui praktik pedagogis sehari-hari yang bermakna.

Peran sosial guru juga berkaitan erat dengan pembentukan modal sosial masyarakat. Kepercayaan, kerja sama, dan solidaritas sosial banyak tumbuh melalui pengalaman pendidikan. Guru yang menanamkan nilai kebersamaan dan tanggung jawab sosial berkontribusi langsung pada kualitas kehidupan bermasyarakat. Dalam konteks ini, kerja guru memiliki dampak yang melampaui ruang kelas, karena mempengaruhi pola relasi sosial di masa depan.

Pemahaman guru sebagai agen perubahan sosial memberikan implikasi penting bagi profesionalisme dan organisasi profesi. Jika guru diposisikan sebagai aktor perubahan, maka sistem pendidikan harus memberi ruang otonomi, refleksi, dan partisipasi profesional. Organisasi profesi tidak cukup hanya melindungi aspek administratif, tetapi harus memperkuat kapasitas sosial dan intelektual guru. Tanpa dukungan tersebut, peran perubahan sosial guru akan melemah secara struktural.

Dengan demikian, guru sebagai agen perubahan sosial merupakan konsep yang mengintegrasikan dimensi intelektual, moral, dan praksis pendidikan. Guru tidak hanya membentuk individu cerdas, tetapi

membangun arah masyarakat melalui pendidikan. Kesadaran ini menjadi jembatan logis menuju pembahasan berikutnya mengenai tanggung jawab peradaban yang dipikul guru. Sebab perubahan sosial yang berkelanjutan hanya mungkin terwujud apabila profesi guru dipahami sebagai kekuatan peradaban, bukan sekadar fungsi teknis pendidikan.

## Guru dan tanggung jawab peradaban

Dalam sejarah pemikiran manusia, peradaban tidak pernah dibangun semata oleh kemajuan teknologi atau kekuatan politik, melainkan oleh kualitas manusia yang dihasilkannya. Pendidikan menjadi medium utama pembentukan kualitas tersebut, dan guru menempati posisi sentral di dalamnya. **Arnold Toynbee** (1946) menjelaskan bahwa bangkit dan runtuhnya peradaban sangat ditentukan oleh kemampuan masyarakat menjawab tantangan zamannya secara kreatif dan bermoral. Dalam konteks ini, guru berperan sebagai aktor kunci yang menyiapkan generasi agar mampu memberi jawaban peradaban, bukan sekadar bertahan secara teknis dalam kehidupan modern.

Pemikiran serupa dikemukakan oleh **Hannah Arendt** (1954) yang menegaskan bahwa pendidikan adalah ruang peralihan antara dunia lama dan dunia baru. Guru, menurut Arendt, memikul tanggung jawab ganda: menjaga warisan dunia yang telah ada sekaligus mempersiapkan generasi baru untuk memperbaruinya. Dalam kerangka ini, guru bukan hanya pendidik individu, melainkan penjaga kesinambungan peradaban. Setiap tindakan pedagogis memiliki implikasi terhadap keberlanjutan nilai-nilai kemanusiaan yang diwariskan antar generasi.

Tanggung jawab peradaban juga berkaitan dengan pembentukan kesadaran moral manusia. **Immanuel Kant** (1803) dalam refleksinya tentang pendidikan menyatakan bahwa manusia hanya dapat menjadi manusia sepenuhnya melalui pendidikan. Pendidikan membentuk kemampuan menggunakan akal secara bermoral, bukan sekadar cerdas secara instrumental. Guru, dalam pandangan ini, bertugas membimbing perkembangan rasional dan etis peserta didik agar mampu bertindak berdasarkan prinsip

moral universal. Dengan demikian, tanggung jawab guru tidak berhenti pada keberhasilan akademik, tetapi menyentuh pembentukan manusia berakal budi.

Dalam perspektif sosiologi modern, pendidikan dipandang sebagai mekanisme reproduksi dan transformasi peradaban. **Émile Durkheim** (1922) menegaskan bahwa pendidikan berfungsi menanamkan nilai kolektif yang memungkinkan masyarakat bertahan sebagai satu kesatuan moral. Guru bertugas mentransmisikan nilai tersebut agar kohesi sosial tetap terjaga. Tanpa pendidikan yang bermakna, masyarakat berisiko kehilangan orientasi moral dan mengalami disintegrasi sosial. Dengan demikian, guru menjalankan peran fundamental dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan kehidupan bersama.

Kajian kontemporer juga menunjukkan bahwa tantangan peradaban modern semakin kompleks. **Zygmunt Bauman** (2000) menggambarkan masyarakat modern sebagai *liquid society* yang ditandai oleh ketidakpastian, fragmentasi nilai, dan krisis makna. Dalam situasi demikian, pendidikan tidak cukup hanya mempersiapkan keterampilan kerja, tetapi harus membantu manusia menemukan orientasi hidup. Guru memikul tanggung jawab besar dalam membantu generasi muda memahami dunia yang cair tanpa kehilangan kompas moralnya. Tugas ini menjadikan profesi guru sebagai profesi peradaban, bukan sekadar profesi layanan.

Tanggung jawab peradaban yang dipikul guru terwujud melalui pembentukan cara berpikir peserta didik. Guru tidak hanya mengajarkan apa yang harus diketahui, tetapi bagaimana memahami dunia secara bijaksana. Dalam setiap proses pembelajaran, guru menanamkan cara memandang kebenaran, perbedaan, dan tanggung jawab sosial. Nilai-nilai ini membentuk fondasi peradaban yang tidak terlihat secara langsung, tetapi menentukan arah kehidupan masyarakat dalam jangka panjang.

Dalam konteks modern, tanggung jawab peradaban guru semakin berat karena pendidikan berlangsung di tengah krisis nilai global. Konsumerisme, individualisme ekstrem, dan disrupsi digital memengaruhi cara generasi muda memaknai kehidupan. Guru berada di garis depan

dalam menghadapi krisis tersebut. Melalui pendidikan, guru berupaya menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan kedewasaan moral. Tanpa peran ini, kemajuan material justru dapat melahirkan kemunduran kemanusiaan.

Tanggung jawab peradaban juga berarti menjaga ruang pendidikan sebagai ruang kemanusiaan. Guru dituntut menciptakan lingkungan belajar yang menghargai martabat setiap individu. Pendidikan yang beradab tidak mengorbankan manusia demi angka, peringkat, atau statistik. Guru menjadi penjaga agar proses pendidikan tetap berorientasi pada manusia, bukan semata pada sistem. Dalam hal ini, guru berfungsi sebagai benteng terakhir nilai kemanusiaan dalam dunia pendidikan.

Peran peradaban guru tidak selalu tampak spektakuler. Ia hadir dalam tindakan-tindakan kecil yang konsisten: mendengarkan peserta didik, berlaku adil, menanamkan kejujuran, dan memberi teladan. Namun justru melalui praktik sehari-hari inilah peradaban dibentuk. Perubahan peradaban tidak selalu lahir dari kebijakan besar, tetapi dari kebiasaan moral yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pendidikan.

Tanggung jawab peradaban guru juga menuntut keberanian moral. Dalam situasi tertentu, guru dihadapkan pada dilema antara kepatuhan struktural dan kebenaran etis. Keberanian untuk tetap berpihak pada nilai kemanusiaan merupakan bagian dari tanggung jawab peradaban tersebut. Guru tidak selalu harus bersuara lantang, tetapi harus konsisten menjaga integritas profesionalnya. Integritas inilah yang memberi makna luhur pada profesi guru.

Dalam perspektif ini, profesi guru tidak dapat disederhanakan menjadi pekerjaan layanan publik biasa. Guru memikul amanah peradaban yang menyangkut masa depan manusia. Oleh karena itu, segala kebijakan, sistem, dan organisasi yang mengatur profesi guru seharusnya berangkat dari kesadaran akan tanggung jawab besar tersebut. Mengabaikan dimensi peradaban berarti mereduksi profesi guru menjadi instrumen teknis, yang pada akhirnya melemahkan fondasi pendidikan itu sendiri.

Dengan demikian, guru dan tanggung jawab peradaban merupakan dua entitas yang tidak terpisahkan. Guru adalah penjaga kesinambungan nilai, pembentuk kesadaran generasi, dan penentu arah kemanusiaan masa depan. Kesadaran inilah yang menjadi jembatan menuju pembahasan berikutnya tentang etika profesi dalam pendidikan. Sebab tanggung jawab peradaban hanya dapat dijalankan apabila profesi guru berakar kuat pada etika yang hidup dan dijaga secara kolektif.

## Etika profesi dalam pendidikan

Etika profesi dalam pendidikan berakar pada filsafat moral yang mempersoalkan bagaimana manusia seharusnya bertindak dalam relasi dengan sesamanya. Dalam tradisi klasik, **Aristotle** melalui *Nicomachean Ethics* menekankan bahwa tindakan etis bukan semata kepatuhan pada aturan, melainkan pembentukan kebajikan (*virtue*) yang diwujudkan dalam praktik hidup. Dalam konteks pendidikan, pandangan ini menempatkan guru sebagai pribadi yang tidak hanya mengetahui apa yang benar, tetapi membiasakan diri untuk bertindak benar. Etika guru, dengan demikian, tidak dapat direduksi menjadi kode tertulis, melainkan merupakan karakter moral yang tercermin dalam perilaku profesional sehari-hari.

Pendekatan berbeda dikemukakan oleh **Immanuel Kant** (1785) yang menekankan etika sebagai kewajiban moral universal. Kant menyatakan bahwa tindakan bermoral adalah tindakan yang dapat dijadikan hukum universal dan dilakukan karena kewajiban, bukan kepentingan. Dalam pendidikan, pendekatan ini menegaskan bahwa guru memiliki kewajiban moral untuk memperlakukan setiap peserta didik sebagai tujuan, bukan sebagai alat. Prinsip ini memberikan dasar kuat bagi etika profesi guru, terutama dalam menjaga martabat manusia dalam proses pembelajaran.

Dalam perkembangan etika modern, pendekatan tanggung jawab menjadi semakin penting. **Max Weber** (1919) membedakan antara etika keyakinan dan etika tanggung jawab. Bagi profesi guru, pembedaan ini sangat relevan karena keputusan pedagogis tidak hanya dinilai dari niat baik, tetapi juga dari dampaknya terhadap peserta didik dan masyarakat.

Guru dituntut mempertimbangkan konsekuensi sosial dari setiap kebijakan, metode, dan perlakuan pendidikan. Etika profesi dengan demikian menuntut kebijaksanaan praktis, bukan sekadar idealisme moral.

Dimensi etika publik semakin menguat dalam pemikiran kontemporer. **Jürgen Habermas** (1996) menegaskan bahwa tindakan etis dalam ruang publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara rasional melalui komunikasi yang terbuka. Pendidikan sebagai institusi publik menuntut etika yang dapat dijelaskan, diuji, dan dipertanggungjawabkan. Guru sebagai aktor publik tidak hanya bertanggung jawab kepada individu peserta didik, tetapi juga kepada masyarakat yang mempercayakan proses pendidikan kepadanya. Dengan demikian, etika profesi guru selalu berada dalam ruang intersubjektif, bukan ruang privat semata.

Kajian profesionalisme modern juga menegaskan keterkaitan erat antara etika dan legitimasi profesi. **Eliot Freidson** (2001) menyatakan bahwa profesi memperoleh otonomi karena masyarakat mempercayai komitmen etik para profesionalnya. Otonomi tanpa etika akan melahirkan penyalahgunaan kewenangan. Dalam konteks pendidikan, kepercayaan publik terhadap guru sangat bergantung pada konsistensi etika profesi. Ketika etika melemah, legitimasi profesi ikut runtuh.

Etika profesi dalam pendidikan tidak berdiri sebagai norma abstrak, melainkan hidup dalam praktik pedagogis sehari-hari. Setiap interaksi guru dengan peserta didik mengandung dimensi etik: cara berbicara, cara menilai, cara memberi hukuman, dan cara menghargai perbedaan. Keputusan-keputusan kecil ini membentuk iklim moral pendidikan. Oleh karena itu, etika profesi guru bersifat praksis dan kontekstual, menuntut kepekaan moral yang terus diasah melalui refleksi profesional.

Dalam ruang pendidikan, guru memegang posisi asimetris terhadap peserta didik. Relasi ini mengandung potensi kekuasaan yang besar. Etika profesi berfungsi sebagai mekanisme pengendali agar kekuasaan pedagogis tidak berubah menjadi dominasi. Guru dituntut menggunakan otoritasnya untuk membimbing, bukan menekan; untuk membebaskan, bukan

menundukkan. Kesadaran etis inilah yang menjaga pendidikan tetap berada dalam koridor kemanusiaan.

Etika profesi juga berkaitan erat dengan keadilan pendidikan. Guru berhadapan dengan peserta didik yang memiliki latar sosial, ekonomi, dan budaya yang berbeda. Perlakuan yang adil tidak selalu berarti perlakuan yang sama, melainkan perlakuan yang mempertimbangkan kebutuhan dan kondisi individu. Dalam hal ini, etika profesi menuntut empati dan kebijaksanaan. Guru tidak hanya menilai berdasarkan standar, tetapi juga memahami manusia di balik angka.

Dalam masyarakat demokratis, etika profesi guru memiliki dimensi publik yang kuat. Pendidikan membentuk warga negara, sehingga praktik etis guru berkontribusi langsung terhadap kualitas demokrasi. Guru yang menjunjung kejujuran, dialog, dan penghormatan terhadap perbedaan sedang menanamkan nilai demokratis kepada generasi muda. Dengan demikian, etika profesi guru merupakan bagian dari etika publik bangsa.

Namun, etika profesi tidak dapat dijaga hanya oleh individu. Ia membutuhkan dukungan sistemik melalui budaya organisasi, regulasi yang adil, dan teladan kelembagaan. Ketika sistem pendidikan mendorong praktik pragmatis dan administratif semata, etika profesi berisiko terpinggirkan. Oleh sebab itu, penguatan etika profesi harus menjadi tanggung jawab kolektif, bukan beban individual guru semata.

Dalam konteks inilah organisasi profesi memiliki peran strategis. Organisasi seharusnya menjadi penjaga nilai etik profesi, ruang refleksi moral, serta mediator antara tuntutan kebijakan dan prinsip kemanusiaan. Tanpa peran tersebut, etika profesi akan kehilangan rumah institusionalnya dan mudah tergerus oleh tekanan struktural.

Dengan demikian, etika profesi dalam pendidikan merupakan fondasi moral yang memungkinkan guru menjalankan tanggung jawab publiknya secara bermartabat. Etika bukan sekadar aturan, melainkan kesadaran tentang arti menjadi pendidik bagi manusia dan masyarakat. Kesadaran ini menjadi penghubung logis menuju pembahasan berikutnya mengenai profesi guru dalam masyarakat demokratis, di mana tanggung jawab etik

tidak hanya bersifat personal, tetapi menjadi bagian dari kehidupan publik yang terbuka dan bertanggung jawab.

## Profesi guru dalam masyarakat demokratis

Demokrasi modern tidak dapat dilepaskan dari kualitas pendidikan yang menopangnya. Pendidikan berfungsi membentuk warga negara yang mampu berpikir kritis, menghargai perbedaan, dan berpartisipasi secara bertanggung jawab dalam kehidupan publik. Dalam kerangka ini, profesi guru menempati posisi strategis karena berperan langsung dalam proses pembentukan kesadaran demokratis generasi muda. **John Dewey** (1916) menegaskan bahwa demokrasi bukan hanya sistem politik, melainkan cara hidup yang harus dipelajari melalui pengalaman pendidikan. Guru menjadi mediator utama nilai-nilai demokrasi dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

Pemikiran Dewey diperkuat oleh pandangan **Alexis de Tocqueville** (1835) yang menekankan pentingnya institusi sosial dalam menjaga keberlangsungan demokrasi. Sekolah, sebagai institusi sosial, berperan membentuk kebiasaan demokratis warga negara. Guru, dalam konteks ini, tidak hanya mengajarkan pengetahuan kewarganegaraan, tetapi menanamkan etos dialog, partisipasi, dan tanggung jawab sosial. Tanpa peran aktif guru, demokrasi berisiko menjadi prosedural tanpa fondasi budaya.

Dalam teori politik modern, demokrasi menuntut keberadaan ruang publik yang sehat. **Jürgen Habermas** (1996) menekankan bahwa demokrasi hanya dapat berjalan apabila warga memiliki kapasitas komunikasi rasional. Pendidikan menjadi sarana utama pembentukan kapasitas tersebut. Guru, melalui pembelajaran dialogis, berkontribusi membentuk warga yang mampu berargumentasi, mendengarkan, dan mengambil keputusan secara reflektif. Dengan demikian, profesi guru memiliki dimensi politik dalam arti luhur, yakni membangun kualitas deliberasi publik.

Konsep kebebasan akademik juga menjadi unsur fundamental dalam masyarakat demokratis. **Hannah Arendt** (1954) menegaskan bahwa

pendidikan membutuhkan ruang kebebasan agar generasi baru dapat memahami dunia secara kritis. Kebebasan akademik bukan kebebasan tanpa batas, melainkan kebebasan yang bertanggung jawab. Guru membutuhkan otonomi profesional untuk menafsirkan kurikulum dan menyesuaikan pembelajaran dengan konteks sosial. Tanpa kebebasan tersebut, pendidikan kehilangan fungsi pembebasannya.

Kajian pendidikan kritis juga menyoroti relasi antara demokrasi dan profesi guru. **Henry Giroux** (2004) menyatakan bahwa guru merupakan *democratic intellectuals* yang bekerja di ruang publik pendidikan. Ketika guru dibatasi oleh kontrol administratif yang berlebihan, kapasitas demokratis pendidikan akan melemah. Data pendidikan di berbagai negara menunjukkan bahwa sistem yang memberikan otonomi profesional kepada guru cenderung memiliki iklim demokratis yang lebih sehat. Hal ini menegaskan bahwa kebebasan akademik bukan ancaman, melainkan prasyarat mutu pendidikan.

Dalam praktik pendidikan, demokrasi tidak hadir sebagai konsep abstrak, melainkan sebagai pengalaman hidup sehari-hari. Guru membangun demokrasi melalui cara mengelola kelas, membuka ruang dialog, dan menghargai perbedaan pendapat. Proses pembelajaran yang partisipatif mengajarkan peserta didik bahwa suara mereka memiliki makna. Melalui pengalaman tersebut, nilai demokrasi tidak hanya dipahami, tetapi dihayati. Guru menjadi fasilitator pengalaman demokratis yang membentuk karakter kewargaan.

Namun, profesi guru dalam masyarakat demokratis juga menghadapi tantangan serius. Tekanan politik, polarisasi sosial, dan tuntutan ideologis sering kali masuk ke ruang pendidikan. Guru berada pada posisi rentan karena harus menjaga netralitas sekaligus mempertahankan nilai kemanusiaan. Dalam situasi ini, profesionalisme guru diuji bukan hanya secara pedagogis, tetapi juga secara moral dan publik. Tanggung jawab guru tidak sekadar mengikuti arus, melainkan menjaga pendidikan tetap menjadi ruang dialog yang sehat.

Kebebasan akademik guru harus dipahami sebagai tanggung jawab publik. Kebebasan tersebut tidak dimaksudkan untuk kepentingan pribadi, melainkan untuk menjamin kualitas pendidikan dan kepentingan masyarakat. Guru dituntut menggunakan kebebasannya secara etis dan rasional. Dengan demikian, kebebasan akademik dan akuntabilitas publik bukan dua hal yang saling bertentangan, melainkan dua sisi dari profesionalisme demokratis.

Dalam masyarakat demokratis, profesi guru juga berfungsi sebagai penyangga kepercayaan publik. Masyarakat mempercayakan proses pendidikan kepada guru karena mengharapkan integritas dan kebijaksanaan profesional. Ketika kepercayaan ini terjaga, pendidikan dapat berjalan stabil dan berkelanjutan. Sebaliknya, ketika kepercayaan publik melemah, legitimasi profesi guru ikut terancam. Oleh sebab itu, tanggung jawab publik menjadi elemen kunci profesionalisme guru.

Relasi antara guru dan negara dalam sistem demokratis bersifat dialogis, bukan subordinatif. Negara memiliki kewenangan mengatur pendidikan, tetapi guru memiliki otonomi profesional dalam menjalankan praktik pedagogis. Ketegangan antara regulasi dan kebebasan merupakan dinamika wajar dalam demokrasi. Tantangannya terletak pada bagaimana menjaga keseimbangan agar pendidikan tidak berubah menjadi alat kekuasaan. Dalam konteks ini, profesi guru berperan sebagai penjaga nalar kritis pendidikan.

Profesi guru dalam masyarakat demokratis juga menuntut keberanian sipil. Guru tidak selalu berada dalam posisi nyaman ketika nilai-nilai kemanusiaan terancam. Keberanian untuk mempertahankan integritas profesional merupakan bagian dari tanggung jawab publik. Keberanian ini tidak harus diwujudkan dalam konfrontasi terbuka, tetapi dalam konsistensi etis menjalankan pendidikan yang beradab. Guru yang menjaga integritasnya sedang menjaga kualitas demokrasi itu sendiri.

Dengan demikian, profesi guru dalam masyarakat demokratis merupakan profesi publik yang memadukan kebebasan akademik, tanggung jawab sosial, dan integritas moral. Guru berperan membentuk warga

negara yang berpikir kritis dan bertindak bertanggung jawab. Kesadaran ini menjadi dasar bagi pembahasan berikutnya mengenai martabat profesi dan legitimasi publik, karena demokrasi yang sehat hanya dapat berdiri di atas profesi guru yang bermartabat dan dipercaya masyarakat.

## Martabat profesi dan legitimasi publik

Martabat profesi merupakan konsep fundamental dalam sosiologi dan etika profesi karena berkaitan langsung dengan pengakuan sosial terhadap suatu pekerjaan. Profesi memperoleh martabat ketika masyarakat memandangnya sebagai pekerjaan yang bermakna, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan publik. **Max Weber** (1922) menegaskan bahwa otoritas sosial lahir dari legitimasi, bukan semata kekuasaan formal. Dalam konteks profesi guru, legitimasi tersebut terbentuk ketika masyarakat meyakini bahwa guru menjalankan perannya dengan integritas moral dan kompetensi keilmuan. Tanpa legitimasi, status profesional hanya menjadi label administratif yang miskin makna sosial.

Pemahaman tentang legitimasi publik juga berkembang dalam teori kelembagaan modern. **Philip Selznick** (1957) menjelaskan bahwa institusi memperoleh kekuatan bukan karena strukturnya, tetapi karena nilai yang dihayatinya. Profesi guru menjadi institusi sosial yang bermartabat ketika nilai-nilai pendidikan dijalankan secara konsisten. Martabat profesi dengan demikian tidak diberikan secara otomatis oleh negara, melainkan dibangun melalui praktik profesional yang berulang dan dapat dipercaya. Setiap pelanggaran etika atau inkonsistensi profesional berpotensi meruntuhkan legitimasi yang telah dibangun dalam waktu lama.

Konsep kepercayaan publik (*public trust*) menjadi elemen sentral dalam diskursus profesionalisme modern. **Niklas Luhmann** (1979) menjelaskan bahwa kepercayaan berfungsi mengurangi kompleksitas sosial. Masyarakat mempercayakan pendidikan kepada guru karena tidak mungkin mengawasi seluruh proses pembelajaran secara langsung. Kepercayaan tersebut memungkinkan sistem pendidikan berjalan stabil. Namun ketika kepercayaan melemah, masyarakat cenderung meningkatkan kontrol dan

regulasi. Situasi ini sering kali berujung pada birokratisasi profesi yang justru melemahkan otonomi profesional guru.

Dalam kajian profesionalisme, legitimasi publik juga berkaitan erat dengan otonomi profesi. **Eliot Freidson** (2001) menyatakan bahwa profesi memperoleh otonomi karena masyarakat mempercayai komitmen etik para profesionalnya. Otonomi bukan hak yang melekat secara alamiah, melainkan hasil kontrak sosial. Dalam konteks pendidikan, guru diberi ruang profesional karena diyakini mampu bertindak demi kepentingan peserta didik. Ketika kepercayaan ini terganggu, otonomi cenderung digantikan oleh kontrol administratif.

Dimensi simbolik martabat profesi juga dibahas dalam teori pengakuan sosial. **Axel Honneth** (1995) menekankan bahwa pengakuan merupakan kebutuhan moral manusia. Profesi guru memperoleh martabat ketika diakui secara sosial sebagai pekerjaan yang bernilai. Pengakuan ini tidak hanya berupa penghargaan material, tetapi juga penghormatan simbolik. Ketika guru tidak lagi dihormati sebagai figur moral dan intelektual, maka profesinya mengalami krisis makna, meskipun secara struktural tetap diakui.

Dalam praktik sosial, martabat profesi guru tercermin dari cara masyarakat memperlakukan guru dalam kehidupan sehari-hari. Sikap hormat, kepercayaan, dan penerimaan terhadap otoritas pedagogis guru menjadi indikator legitimasi publik. Namun martabat tersebut tidak bersifat statis. Ia dapat meningkat melalui praktik profesional yang konsisten, tetapi juga dapat menurun akibat kegagalan sistem pendidikan menjaga integritas profesi. Oleh karena itu, martabat profesi merupakan hasil proses sosial yang berkelanjutan.

Kepercayaan publik terhadap guru sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi pendidikan. Masyarakat menilai profesi guru bukan dari dokumen kebijakan, melainkan dari pengalaman nyata peserta didik dan orang tua. Ketika pembelajaran dirasakan adil, manusiawi, dan bermakna, kepercayaan tumbuh secara alami. Sebaliknya, pengalaman pendidikan yang kaku dan tidak empatik dapat mengikis legitimasi sosial profesi guru. Hal ini

menunjukkan bahwa trust dibangun dari praktik mikro yang berdampak makro.

Martabat profesi juga berkaitan dengan konsistensi nilai. Guru yang menjaga kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen etis memperkuat citra profesinya. Dalam jangka panjang, konsistensi ini membangun wibawa sosial yang tidak dapat dibentuk melalui regulasi semata. Wibawa lahir dari keteladanan, bukan dari jabatan. Oleh karena itu, profesionalisme guru harus dipahami sebagai praktik moral yang terlihat dalam tindakan sehari-hari.

Namun, martabat profesi guru tidak dapat dibebankan sepenuhnya pada individu. Sistem pendidikan, kebijakan publik, dan organisasi profesi turut menentukan persepsi masyarakat. Ketika sistem lebih menekankan administrasi daripada substansi, profesi guru berisiko dipersepsikan sebagai pekerjaan teknis. Dalam kondisi ini, legitimasi publik melemah bukan karena kegagalan individu guru, melainkan karena desain sistem yang tidak berpihak pada martabat profesi.

Legitimasi publik juga menuntut keterbukaan dan akuntabilitas. Masyarakat modern mengharapkan profesi publik dapat menjelaskan dasar pengambilan keputusannya. Guru dan institusi pendidikan dituntut transparan tanpa kehilangan otonomi profesional. Keseimbangan antara keterbukaan dan kepercayaan menjadi tantangan utama profesi guru di era informasi. Tanpa keterbukaan, trust melemah; tanpa trust, profesi kehilangan ruang otonomi.

Dalam konteks ini, organisasi profesi memiliki peran strategis sebagai penjaga martabat kolektif. Organisasi seharusnya berfungsi memperkuat legitimasi publik melalui pembinaan etika, pengembangan keilmuan, dan komunikasi yang sehat dengan masyarakat. Ketika organisasi gagal menjalankan fungsi tersebut, martabat profesi menjadi rapuh. Oleh sebab itu, legitimasi publik tidak hanya menjadi tanggung jawab individu guru, tetapi tanggung jawab institusional bersama.

Dengan demikian, martabat profesi guru dan legitimasi publik merupakan fondasi utama keberlanjutan pendidikan. Kepercayaan masyarakat

memungkinkan guru menjalankan peran profesionalnya secara bermakna. Tanpa kepercayaan, profesi kehilangan wibawa sosial dan terjebak dalam kontrol struktural yang berlebihan. Kesadaran ini menjadi jembatan menuju pembahasan berikutnya mengenai posisi guru sebagai subjek kebijakan, karena martabat profesi hanya dapat terjaga apabila guru diakui sebagai aktor utama, bukan objek administratif pendidikan.

### Guru sebagai subjek, bukan objek kebijakan

Kebijakan pendidikan pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan kesejahteraan profesi guru. Namun dalam praktiknya, kebijakan sering kali memosisikan guru sebagai objek implementasi, bukan sebagai subjek profesional. Dalam teori kebijakan publik, **Thomas Dye** (2013) menjelaskan bahwa kebijakan adalah apa yang pemerintah pilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Definisi ini menunjukkan bahwa kebijakan bersifat politis sekaligus teknokratis. Ketika guru hanya diposisikan sebagai penerima keputusan, maka dimensi profesionalnya tereduksi. Guru menjadi pelaksana kebijakan, bukan mitra dalam perumusan kebijakan pendidikan.

Dalam perspektif administrasi publik, kebijakan sering diterjemahkan menjadi prosedur dan regulasi. **Herbert A. Simon** (1947) menyatakan bahwa organisasi modern cenderung mengedepankan rasionalitas administratif yang menekankan kepatuhan terhadap aturan. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini menghasilkan sistem yang mengukur kinerja guru melalui indikator administratif. Akibatnya, profesionalisme guru dinilai dari kelengkapan dokumen, bukan dari kualitas praktik pedagogis. Rasionalitas administratif yang berlebihan berpotensi mengabaikan kompleksitas kerja pendidikan yang bersifat manusiawi.

Kajian kritis kebijakan pendidikan juga menyoroti dampak kontrol birokratis terhadap otonomi profesional guru. **Michael Lipsky** (1980) melalui konsep *street-level bureaucracy* menjelaskan bahwa pelaksana kebijakan di lapangan sebenarnya memiliki ruang diskresi yang besar. Guru sebagai pelaksana kebijakan pendidikan seharusnya memiliki ruang

profesional untuk menyesuaikan kebijakan dengan realitas kelas. Namun ketika diskresi tersebut dibatasi secara ketat, guru kehilangan kemampuan mengambil keputusan pedagogis yang kontekstual. Pendidikan kemudian berubah menjadi proses mekanis yang miskin makna.

Dalam kajian sosiologi profesi, posisi subjek profesional menjadi kunci keberlanjutan profesi. **Eliot Freidson** (2001) menegaskan bahwa profesionalisme sejati menuntut otonomi berbasis keahlian dan tanggung jawab etik. Profesi yang tidak memiliki otonomi akan kehilangan identitasnya. Dalam pendidikan, guru yang tidak diberi ruang sebagai subjek profesional akan mengalami de-profesionalisasi. Mereka bekerja berdasarkan instruksi, bukan berdasarkan pertimbangan keilmuan dan pedagogis.

Perspektif kebijakan kritis juga diperkuat oleh pemikiran **Stephen Ball** (1994) yang menyoroti bagaimana kebijakan sering diproduksi jauh dari konteks praktik. Kebijakan pendidikan cenderung bersifat top-down dan mengabaikan suara guru sebagai pelaku utama. Akibatnya, terjadi kesenjangan antara tujuan kebijakan dan realitas implementasi. Guru kemudian diposisikan sebagai objek evaluasi kebijakan yang tidak mereka rancang, sehingga muncul kelelahan struktural dan resistensi pasif.

Dalam praktik sehari-hari, posisi guru sebagai objek kebijakan terlihat dari dominasi tugas administratif. Waktu dan energi profesional tersempit pada pengisian laporan, penilaian formal, dan pemenuhan indikator kinerja. Aktivitas reflektif dan pengembangan pedagogis menjadi terpinggirkan. Kondisi ini menimbulkan paradoks: guru dituntut meningkatkan mutu pembelajaran, tetapi dibatasi oleh sistem yang mengurangi ruang mengajar dan berpikir. Paradoks ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tujuan kebijakan dan desain implementasinya.

Ketika guru diperlakukan sebagai objek, kebijakan pendidikan kehilangan daya transformasinya. Guru tidak merasa memiliki kebijakan tersebut, sehingga implementasi berlangsung secara minimalis. Kepatuhan menggantikan komitmen. Dalam jangka panjang, kondisi ini melemahkan profesionalisme dan menurunkan kualitas pendidikan. Guru yang tidak

dilibatkan dalam proses kebijakan cenderung mengalami alienasi profesional, yakni keterasingan dari makna pekerjaannya sendiri.

Sebaliknya, ketika guru diposisikan sebagai subjek kebijakan, pendidikan memperoleh energi moral dan intelektual yang lebih kuat. Guru yang dilibatkan dalam perumusan kebijakan akan memahami tujuan dan rasionalitasnya. Keterlibatan ini mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab profesional. Subjektivitas profesional tidak berarti kebebasan tanpa batas, melainkan partisipasi rasional dalam pengambilan keputusan pendidikan.

Otonomi profesional guru merupakan prasyarat bagi pembelajaran yang bermakna. Otonomi memungkinkan guru menyesuaikan metode, materi, dan pendekatan sesuai karakter peserta didik. Dalam kerangka ini, otonomi bukan ancaman bagi negara, tetapi mekanisme peningkatan mutu pendidikan. Negara tetap menetapkan standar, namun guru diberi ruang interpretasi profesional. Keseimbangan inilah yang menjadi ciri sistem pendidikan yang matang.

Kritik terhadap pendekatan administratif tidak dimaksudkan untuk menolak akuntabilitas. Sebaliknya, kritik ini menuntut pergeseran dari akuntabilitas prosedural menuju akuntabilitas substantif. Guru perlu dipertanggungjawabkan atas kualitas pembelajaran, bukan sekadar kepatuhan administratif. Akuntabilitas substantif menilai proses pendidikan secara holistik, termasuk relasi pedagogis dan perkembangan peserta didik.

Dalam konteks ini, organisasi profesi guru memiliki peran strategis sebagai mediator antara kebijakan dan praktik. Organisasi seharusnya memperjuangkan posisi guru sebagai subjek profesional, bukan hanya sebagai objek regulasi. Tanpa advokasi kelembagaan, suara guru akan terus terpinggirkan dalam proses kebijakan. Oleh karena itu, penguatan organisasi profesi menjadi bagian integral dari upaya memulihkan otonomi profesional guru.

Dengan demikian, memandang guru sebagai subjek kebijakan merupakan langkah fundamental dalam menjaga martabat profesi dan mutu pendidikan. Kebijakan pendidikan yang demokratis harus dibangun melalui dialog dengan guru sebagai aktor utama. Kesadaran ini menjadi

jembatan menuju pembahasan berikutnya mengenai profesionalisme sebagai panggilan nurani, karena hanya guru yang diakui sebagai subjeklah yang mampu menjalankan profesionalisme secara otentik dan bermakna.

## Profesionalisme sebagai panggilan nurani

Dalam tradisi filsafat moral, kerja manusia tidak hanya dipahami sebagai aktivitas ekonomi, tetapi sebagai ekspresi makna hidup. Pemahaman ini menjadi dasar konsep *vocation* atau panggilan, yang menempatkan profesi sebagai jalan pengabdian. **Max Weber** (1905) melalui gagasan *Beruf* menjelaskan bahwa profesi memiliki dimensi etis yang menghubungkan kerja dengan tanggung jawab moral. Dalam konteks pendidikan, profesi guru tidak sekadar dipilih karena kebutuhan kerja, tetapi karena kesediaan batin untuk mengabdikan pada pembentukan manusia. Profesionalisme, dalam kerangka ini, berakar pada kesadaran nurani, bukan semata kepatuhan struktural.

Pemikiran tentang panggilan moral juga berkembang dalam filsafat eksistensial. **Martin Buber** (1923) menekankan relasi *I-Thou* sebagai dasar etika manusiawi. Dalam pendidikan, relasi guru dan peserta didik bukan relasi instrumen, melainkan perjumpaan antarmanusia. Guru yang menjalankan profesinya sebagai panggilan nurani akan memandang peserta didik sebagai subjek bermartabat, bukan objek pembelajaran. Perspektif ini menegaskan bahwa profesionalisme guru bersumber dari kualitas relasi moral, bukan sekadar keterampilan teknis.

Konsep nurani sebagai pusat moralitas juga dibahas dalam filsafat etika modern. **Paul Ricoeur** (1992) memandang etika sebagai dialektika antara niat baik dan tindakan yang bertanggung jawab. Profesionalisme guru, dalam pandangan ini, tidak cukup hanya memiliki niat mendidik, tetapi harus diwujudkan dalam praktik yang konsisten dan reflektif. Nurani berfungsi sebagai ruang dialog batin tempat guru menimbang nilai, tujuan, dan dampak tindakannya. Dengan demikian, profesionalisme menjadi proses moral yang terus berlangsung, bukan kondisi yang selesai.

Dalam kajian profesi, dimensi panggilan juga ditegaskan oleh **Donald Schön** (1983) melalui konsep *reflective practitioner*. Schön menjelaskan bahwa profesional sejati bekerja melalui refleksi dalam dan atas tindakan. Guru sebagai profesional reflektif terus bertanya pada dirinya sendiri: apakah yang dilakukan sudah benar secara pedagogis dan etis. Refleksi ini bersumber dari nurani profesional yang hidup. Tanpa refleksi moral, profesionalisme berubah menjadi rutinitas yang kehilangan makna.

Kajian pendidikan modern juga menunjukkan bahwa komitmen batin guru berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran. **Andy Hargreaves** (1998) menekankan bahwa emosi, komitmen, dan identitas profesional guru menentukan keberhasilan reformasi pendidikan. Guru yang hanya bekerja karena tuntutan struktural cenderung mengalami kelelahan profesional. Sebaliknya, guru yang memaknai profesinya sebagai panggilan menunjukkan ketahanan moral dan dedikasi yang lebih kuat. Data ini menegaskan bahwa profesionalisme tidak dapat dipisahkan dari dimensi batin.

Profesionalisme sebagai panggilan nurani tercermin dalam kesediaan guru untuk tetap menjaga kualitas kerja meskipun berada dalam keterbatasan sistem. Guru tidak berhenti mengajar dengan baik hanya karena kurangnya fasilitas atau penghargaan. Namun panggilan nurani tidak berarti menerima ketidakadilan. Ia justru menjadi sumber kekuatan moral untuk memperjuangkan pendidikan yang lebih manusiawi. Nurani membimbing guru untuk tetap setia pada nilai, tanpa kehilangan daya kritis terhadap sistem.

Komitmen batin guru juga membentuk identitas profesional yang stabil. Identitas ini memberi makna pada kerja sehari-hari dan melindungi guru dari alienasi profesi. Ketika guru memahami mengapa ia mengajar, maka tekanan administratif tidak sepenuhnya menggerus semangatnya. Identitas profesional berbasis nurani menjadi jangkar batin yang menjaga keberlanjutan pengabdian dalam jangka panjang.

Namun, penting untuk menegaskan bahwa panggilan nurani bukanlah alasan untuk menormalisasi beban berlebih. Profesionalisme sebagai

panggilan tidak boleh dijadikan legitimasi untuk mengeksploitasi dedikasi guru. Justru karena guru bekerja atas dasar nurani, sistem pendidikan berkewajiban melindungi dan menghormati profesinya. Tanpa perlindungan struktural, panggilan nurani dapat berubah menjadi kelelahan moral.

Dalam konteks publik, profesionalisme berbasis nurani membangun kepercayaan masyarakat. Masyarakat mempercayai guru bukan hanya karena kualifikasi formal, tetapi karena melihat komitmen moral dalam praktik pendidikan. Kepercayaan ini memperkuat legitimasi profesi dan menjaga wibawa sosial guru. Dengan demikian, nurani profesional memiliki implikasi publik yang nyata.

Profesionalisme sebagai panggilan nurani juga menuntut keberanian moral. Guru sering dihadapkan pada dilema antara kenyamanan pribadi dan kebenaran etis. Keputusan untuk tetap jujur, adil, dan berpihak pada peserta didik merupakan ekspresi tertinggi dari profesionalisme. Keberanian ini tidak selalu terlihat, tetapi menentukan kualitas moral pendidikan.

Peran organisasi profesi menjadi sangat penting dalam menjaga panggilan nurani guru agar tidak tergerus sistem. Organisasi seharusnya menjadi ruang penguatan nilai, refleksi etis, dan solidaritas moral. Tanpa dukungan kolektif, panggilan nurani berisiko menjadi perjuangan individual yang melelahkan. Profesionalisme membutuhkan komunitas nilai agar tetap hidup.

Dengan demikian, profesionalisme guru sebagai panggilan nurani merupakan inti terdalam profesi pendidikan. Ia menghubungkan kerja dengan makna, keterampilan dengan etika, dan kewajiban dengan kemanusiaan. Kesadaran inilah yang mengantarkan pada pembahasan berikutnya mengenai relevansi profesi guru di abad ke-21, di mana profesionalisme dituntut tetap bermakna di tengah perubahan sosial dan teknologi yang cepat.

## Relevansi profesi guru di abad ke-21

Perubahan sosial pada abad ke-21 ditandai oleh percepatan teknologi, globalisasi pengetahuan, dan transformasi pola kehidupan manusia. Dalam kajian sosiologi modern, **Alvin Toffler** (1980) menggambarkan perubahan ini sebagai *future shock*, yakni kondisi ketika masyarakat mengalami disorientasi akibat laju perubahan yang melampaui kapasitas adaptasi manusia. Pendidikan berada di pusat guncangan tersebut, dan profesi guru menjadi salah satu profesi yang paling terdampak. Dalam konteks ini, pertanyaan tentang relevansi guru tidak lagi bersifat teknis, melainkan eksistensial: apakah makna profesi guru masih bertahan dalam dunia yang berubah secara radikal.

Transformasi masyarakat menuju ekonomi berbasis pengetahuan juga mengubah wajah pendidikan. **Manuel Castells** (1996) menjelaskan bahwa masyarakat jaringan menempatkan informasi dan pengetahuan sebagai sumber daya utama. Dalam struktur ini, peran guru tidak lagi monopoli penyampai informasi, karena akses pengetahuan terbuka luas. Namun justru di sinilah relevansi guru diuji. Ketika informasi melimpah, kemampuan memahami, menafsirkan, dan memberi makna menjadi semakin penting. Guru beralih dari pusat informasi menjadi penuntun nalar dan kesadaran.

Perubahan ini juga ditegaskan dalam kajian pendidikan abad ke-21. **Andy Hargreaves** (2003) menyatakan bahwa guru di era baru tidak lagi cukup berfungsi sebagai instruktur, melainkan sebagai pembangun kapasitas belajar berkelanjutan. Dunia kerja yang tidak stabil menuntut kemampuan adaptif, reflektif, dan etis. Guru menjadi figur yang membantu peserta didik menghadapi ketidakpastian, bukan sekadar menguasai kurikulum. Dengan demikian, relevansi profesi guru justru meningkat ketika perubahan semakin cepat.

Dalam perspektif filsafat modernitas, disrupsi bukan hanya persoalan teknologi, tetapi krisis makna. **Zygmunt Bauman** (2000) menggambarkan masyarakat kontemporer sebagai *liquid modernity*, di mana nilai, identitas, dan orientasi hidup menjadi cair. Dalam situasi ini, pendidikan tidak cukup

mempersiapkan kompetensi, tetapi juga membantu manusia menemukan pegangan nilai. Guru berperan sebagai penuntun makna di tengah ketidakpastian. Inilah dimensi terdalam relevansi profesi guru di abad ke-21.

Kajian global pendidikan juga menegaskan bahwa perubahan teknologi tidak menghilangkan kebutuhan akan guru. Laporan OECD (2018) menunjukkan bahwa negara dengan kualitas pendidikan tinggi justru memperkuat peran profesional guru, bukan menggantikannya dengan teknologi. Teknologi diposisikan sebagai alat pendukung, sementara guru tetap menjadi aktor utama pembelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa disrupsi tidak meniadakan profesi guru, tetapi menuntut redefinisi perannya secara lebih bermakna.

Dalam praktik pendidikan, relevansi guru abad ke-21 terletak pada kemampuannya membimbing peserta didik memahami dunia yang kompleks. Guru membantu membedakan informasi dan pengetahuan, opini dan kebenaran, fakta dan manipulasi. Di tengah banjir informasi digital, peran ini menjadi krusial. Tanpa bimbingan pedagogis, peserta didik rentan kehilangan arah epistemik dan moral. Guru menjadi penjaga nalar kritis dalam masyarakat informasi.

Relevansi profesi guru juga terlihat dalam pembentukan karakter dan etika digital. Teknologi membuka ruang interaksi tanpa batas, tetapi juga menghadirkan risiko dehumanisasi. Guru berperan menanamkan tanggung jawab digital, empati, dan kesadaran etis dalam penggunaan teknologi. Peran ini tidak dapat digantikan oleh algoritma. Ia memerlukan kehadiran manusia yang mampu memberi teladan dan dialog moral.

Dalam konteks sosial, profesi guru menjadi penyangga kohesi masyarakat. Polarisasi, intoleransi, dan fragmentasi sosial semakin menguat di era global. Pendidikan menjadi ruang strategis untuk membangun kembali nilai kebersamaan dan penghormatan terhadap perbedaan. Guru, melalui praktik pedagogisnya, berkontribusi langsung terhadap stabilitas sosial jangka panjang. Relevansi ini menjadikan profesi guru tetap sentral dalam kehidupan publik.

Namun, relevansi profesi guru tidak akan bertahan apabila sistem pendidikan gagal beradaptasi. Guru yang dibebani administratif berlebihan akan kehilangan ruang refleksi dan inovasi. Dalam kondisi demikian, profesi guru tampak tertinggal bukan karena ketidakmampuannya, melainkan karena desain sistem yang tidak selaras dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, menjaga relevansi profesi guru menuntut reformasi kelembagaan yang serius.

Keberlanjutan makna profesi guru juga sangat bergantung pada penguatan identitas profesional. Guru abad ke-21 harus memaknai dirinya sebagai pendidik manusia, bukan sekadar pekerja sektor pendidikan. Identitas ini menjadi sumber daya batin untuk menghadapi perubahan. Tanpa identitas yang kuat, guru mudah terjebak pada kelelahan profesional dan kehilangan makna kerja.

Organisasi profesi memiliki peran penting dalam menjaga relevansi tersebut. Organisasi harus membantu guru menafsirkan perubahan zaman secara kolektif, menyediakan ruang belajar, refleksi, dan solidaritas profesional. Tanpa dukungan kelembagaan, guru menghadapi disrupsi secara individual dan terfragmentasi. Relevansi profesi tidak dapat dipertahankan secara personal semata, tetapi membutuhkan kekuatan kolektif.

Dengan demikian, relevansi profesi guru di abad ke-21 tidak terletak pada kemampuannya mengikuti teknologi semata, melainkan pada kemampuannya menjaga makna kemanusiaan di tengah perubahan. Guru tetap relevan karena manusia tetap membutuhkan bimbingan moral, nalar kritis, dan orientasi hidup. Kesadaran inilah yang menutup Bab 1 sekaligus membuka kebutuhan akan organisasi profesi guru yang mampu melindungi, menguatkan, dan menata kembali profesi guru secara berkelanjutan di tengah peradaban yang terus bergerak.



# Bab 2

## ORGANISASI PROFESI GURU: KONSEP DAN IDEALITAS

Pembahasan mengenai profesi guru tidak dapat berhenti pada dimensi individual semata. Profesi, dalam pengertian sosiologis dan kelembagaan, selalu memerlukan wadah kolektif yang menjamin keberlanjutan nilai, identitas, dan kepentingannya. Di sinilah organisasi profesi menemukan relevansinya. Organisasi profesi tidak lahir sebagai pelengkap administratif, melainkan sebagai konsekuensi logis dari lahirnya profesi itu sendiri. Ketika suatu pekerjaan menuntut keahlian khusus, tanggung jawab publik, serta komitmen moral, maka diperlukan institusi yang mampu menjaga standar, melindungi martabat, dan memperkuat posisi sosial para anggotanya. Bab ini berangkat dari kesadaran bahwa profesi guru, sebagaimana telah dibahas pada Bab 1, tidak dapat bertahan hanya melalui idealisme personal. Ia membutuhkan sistem kolektif yang menopang, mengarahkan, dan menjaga keberlanjutan profesionalisme dalam jangka panjang.

Dalam sejarah profesi modern, organisasi profesi hadir sebagai mekanisme institusional untuk menegaskan identitas dan otonomi profesi.

Organisasi memungkinkan profesi berbicara dengan satu suara, membangun standar bersama, serta membedakan dirinya dari pekerjaan nonprofesional. Tanpa organisasi, profesi mudah terfragmentasi dan kehilangan kekuatan sosial. Dalam konteks pendidikan, organisasi profesi guru seharusnya menjadi ruang konsolidasi nilai, bukan sekadar struktur formal. Ia menjadi tempat di mana guru membangun kesadaran kolektif tentang makna profesinya, arah perjuangannya, dan tanggung jawab publik yang diembannya. Oleh karena itu, memahami organisasi profesi guru memerlukan pendekatan yang lebih dalam daripada sekadar melihat struktur kepengurusan atau legalitas formalnya.

Organisasi profesi juga merupakan bentuk institusionalisasi nilai. Nilai-nilai profesional seperti integritas, tanggung jawab, dan komitmen keilmuan tidak akan bertahan lama apabila hanya bergantung pada kesadaran individu. Organisasi berfungsi menjaga nilai tersebut agar hidup secara kolektif dan berkelanjutan. Dalam pengertian ini, organisasi profesi bukan sekadar alat, melainkan penjaga etos profesi. Ketika organisasi kehilangan fungsi nilai ini, maka profesi berisiko mengalami degradasi makna. Guru tetap ada secara jumlah, tetapi profesinya melemah secara substansi. Oleh sebab itu, bab ini menempatkan organisasi profesi sebagai entitas normatif sekaligus struktural yang menentukan kualitas profesi guru secara keseluruhan.

Dalam praktik pendidikan modern, organisasi profesi guru memikul beragam fungsi yang kompleks. Ia diharapkan mampu melindungi profesi dari tekanan eksternal, mengembangkan keilmuan guru, melakukan advokasi kebijakan, sekaligus membina etika profesi. Kompleksitas ini menuntut organisasi yang matang secara konseptual dan kuat secara moral. Tanpa kerangka konseptual yang jelas, organisasi cenderung bergerak reaktif, pragmatis, dan kehilangan arah strategis. Oleh karena itu, pembahasan mengenai konsep dan idealitas organisasi profesi menjadi penting agar fungsi-fungsi tersebut tidak berjalan secara parsial dan sporadis.

Bab ini tidak dimaksudkan untuk menilai praktik organisasi profesi secara langsung, melainkan membangun kerangka ideal sebagai tolak

ukur analitis. Idealitas diperlukan bukan untuk menciptakan utopia, tetapi untuk menyediakan standar rasional dalam menilai realitas. Tanpa idealitas, kritik kehilangan pijakan; tanpa konsep, evaluasi kehilangan arah. Dengan membangun pemahaman tentang apa yang seharusnya menjadi organisasi profesi guru, pembaca diajak memahami kesenjangan antara harapan dan kenyataan secara objektif dan ilmiah. Idealitas menjadi alat berpikir, bukan sekadar harapan normatif.

Organisasi profesi guru juga memiliki dimensi sosial yang luas. Ia tidak hanya berhubungan dengan anggotanya, tetapi juga dengan negara dan masyarakat. Dalam masyarakat modern, organisasi profesi berfungsi sebagai mediator antara kepentingan profesi dan kepentingan publik. Guru tidak bekerja untuk dirinya sendiri, melainkan untuk masyarakat melalui pendidikan. Oleh karena itu, organisasi profesi harus mampu menjaga keseimbangan antara perlindungan anggota dan tanggung jawab publik. Ketidakseimbangan pada salah satu sisi berpotensi merusak legitimasi sosial organisasi.

Kepercayaan publik menjadi elemen penting dalam keberadaan organisasi profesi. Masyarakat memberikan kepercayaan bukan hanya kepada individu guru, tetapi juga kepada institusi yang menaunginya. Organisasi profesi yang transparan, etis, dan akuntabel akan memperkuat citra profesi guru secara kolektif. Sebaliknya, organisasi yang tertutup dan tidak responsif berpotensi melemahkan kepercayaan publik, meskipun anggotanya bekerja secara profesional. Oleh karena itu, organisasi profesi tidak dapat memisahkan dirinya dari tuntutan keterbukaan dan tanggung jawab sosial.

Lebih dari itu, organisasi profesi guru idealnya berfungsi sebagai rumah kolektif. Rumah dalam pengertian simbolik bukan hanya tempat berhimpun, tetapi ruang aman untuk bertumbuh, berdialog, dan membangun solidaritas. Di dalam rumah kolektif inilah guru dapat saling belajar, berbagi pengalaman, dan memperkuat identitas profesionalnya. Tanpa ruang kolektif yang sehat, guru cenderung berjuang secara individual dan

terisolasi. Organisasi profesi menjadi sarana untuk mengubah perjuangan individual menjadi kekuatan kolektif yang bermakna.

Dimensi moral organisasi profesi tidak dapat diabaikan. Organisasi bukan hanya sistem administrasi, tetapi institusi nilai. Ia memikul tanggung jawab untuk menjaga etika profesi, menegakkan standar perilaku, dan menjadi teladan moral di ruang publik pendidikan. Ketika organisasi gagal menjalankan fungsi moral ini, maka profesi kehilangan penjaga etikanya. Bab ini menegaskan bahwa organisasi profesi guru tidak boleh netral secara moral. Netralitas semacam itu justru berpotensi melahirkan pembiaran terhadap penyimpangan nilai.

Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini diarahkan untuk membangun pemahaman utuh mengenai organisasi profesi guru sebagai institusi konseptual, sosial, dan moral. Bab ini menjadi landasan bagi analisis yang lebih kritis pada bab-bab berikutnya, ketika realitas organisasi profesi akan diperhadapkan dengan idealitas yang telah dirumuskan. Tanpa pemahaman konseptual yang kokoh, kritik mudah jatuh menjadi opini. Oleh karena itu, Bab 2 menjadi jembatan penting antara filsafat profesi dan analisis kelembagaan, antara makna individu guru dan tanggung jawab kolektif profesi dalam kehidupan pendidikan modern.

## Pengertian organisasi profesi

Organisasi profesi dalam kajian ilmu sosial dipahami sebagai bentuk kelembagaan yang lahir dari kebutuhan suatu profesi untuk mengatur dirinya secara kolektif. Dalam perspektif sosiologi klasik, organisasi profesi bukan sekadar perkumpulan sukarela, melainkan institusi yang mengemban mandat sosial. **Émile Durkheim** sejak awal menegaskan bahwa masyarakat modern membutuhkan institusi-institusi moral yang mampu menjaga keteraturan sosial. Profesi, termasuk profesi guru, memerlukan organisasi sebagai wahana institusionalisasi nilai, norma, dan tanggung jawab publik. Dengan demikian, organisasi profesi tidak dapat dipahami sebagai struktur administratif semata, tetapi sebagai institusi sosial yang memiliki fungsi regulatif dan integratif.

Dalam perkembangan teori profesi modern, organisasi profesi dipandang sebagai mekanisme kolektif untuk membangun identitas profesional. **Everett Hughes** (1958) menjelaskan bahwa profesi memperoleh status sosial melalui proses klaim kolektif atas keahlian, etika, dan yurisdiksi kerja. Organisasi profesi menjadi alat utama untuk mengajukan klaim tersebut kepada masyarakat. Tanpa organisasi, klaim profesional sulit memperoleh legitimasi sosial. Oleh karena itu, organisasi profesi merupakan jembatan antara dunia kerja profesional dan pengakuan publik.

Pendekatan yang lebih sistematis dikemukakan oleh **Andrew Abbott** (1988) melalui konsep *system of professions*. Abbott menjelaskan bahwa profesi selalu berada dalam arena kompetisi sosial untuk mempertahankan yurisdiksi keahliannya. Organisasi profesi berfungsi menjaga wilayah kerja tersebut melalui regulasi internal, standardisasi praktik, dan advokasi kelembagaan. Dalam konteks pendidikan, organisasi profesi guru bertugas melindungi wilayah pedagogis agar tidak sepenuhnya ditentukan oleh logika birokrasi atau pasar.

Dimensi etika organisasi profesi ditekankan dalam pemikiran **Talcott Parsons** (1951) yang memandang profesi sebagai sistem sosial berbasis orientasi altruistik. Organisasi profesi menjadi wahana peneguhan orientasi pelayanan publik tersebut. Dalam kerangka ini, organisasi profesi tidak dibangun untuk kepentingan kekuasaan internal, melainkan untuk menjaga komitmen profesi terhadap kepentingan masyarakat. Ketika orientasi ini bergeser, organisasi kehilangan legitimasi moralnya.

Dalam kajian profesionalisme kontemporer, **Eliot Freidson** (2001) menegaskan bahwa organisasi profesi merupakan penyangga utama otonomi profesional. Otonomi tidak mungkin dijalankan secara individual, melainkan harus dilindungi secara kolektif. Organisasi profesi menjadi ruang tempat profesi menetapkan standar, kode etik, serta mekanisme pengawasan internal. Dengan demikian, organisasi profesi berfungsi menjaga keseimbangan antara kebebasan profesional dan tanggung jawab publik.

Berdasarkan kerangka teoritik tersebut, organisasi profesi dapat dipahami sebagai institusi kolektif yang dibentuk oleh dan untuk anggota profesi guna menjaga kualitas, identitas, dan martabat profesi. Organisasi bukan sekadar alat koordinasi, melainkan ruang normatif tempat nilai profesional dirumuskan dan dijaga. Dalam pengertian ini, organisasi profesi guru merupakan manifestasi kesadaran kolektif guru sebagai kelompok profesional.

Organisasi profesi juga memiliki fungsi simbolik yang penting. Ia merepresentasikan keberadaan profesi di ruang publik. Melalui organisasi, profesi tampil sebagai entitas yang memiliki suara, posisi, dan tanggung jawab sosial. Tanpa representasi kelembagaan, profesi mudah terpinggirkan dalam proses kebijakan. Oleh karena itu, organisasi profesi tidak hanya penting bagi anggotanya, tetapi juga bagi sistem pendidikan secara keseluruhan.

Dalam praktik kelembagaan, organisasi profesi berfungsi membangun standar profesional. Standar ini mencakup kompetensi, perilaku etik, serta prinsip-prinsip kerja profesional. Standar kolektif tersebut menjadi acuan bagi masyarakat untuk menilai kualitas profesi. Dengan adanya standar, profesi tidak bergantung pada penilaian subjektif individu, melainkan pada kesepakatan bersama yang dapat dipertanggungjawabkan.

Organisasi profesi juga menjadi ruang pembelajaran kolektif. Melalui forum ilmiah, diskusi profesional, dan pengembangan keilmuan, organisasi membantu anggota memperbarui kapasitas intelektualnya. Dalam konteks pendidikan, fungsi ini sangat penting karena ilmu dan praktik pedagogis terus berkembang. Organisasi profesi guru idealnya menjadi pusat pembelajaran sepanjang hayat bagi anggotanya.

Selain itu, organisasi profesi menjalankan fungsi perlindungan. Perlindungan tidak hanya bersifat hukum, tetapi juga moral dan profesional. Organisasi memberikan dukungan ketika guru menghadapi persoalan etik, kebijakan, atau konflik profesi. Perlindungan ini memperkuat rasa aman profesional yang memungkinkan guru bekerja secara optimal dan bermartabat.

Organisasi profesi juga memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan publik. Masyarakat menilai keseriusan suatu profesi dari keberadaan institusi yang mengaturnya. Organisasi yang transparan, etis, dan akuntabel akan meningkatkan legitimasi profesi secara kolektif. Sebaliknya, organisasi yang lemah atau tertutup berpotensi merusak citra profesi secara keseluruhan.

Dalam konteks pendidikan modern, pengertian organisasi profesi guru harus melampaui pendekatan struktural. Organisasi tidak cukup dipahami sebagai wadah formal, melainkan sebagai institusi nilai, keilmuan, dan tanggung jawab publik. Pemahaman ini menjadi dasar bagi pembahasan subbab berikutnya mengenai tujuan utama organisasi profesi guru. Sebab tanpa pemahaman yang benar tentang apa itu organisasi profesi, arah dan fungsi yang dijalankan akan kehilangan pijakan konseptualnya.

## Tujuan utama organisasi profesi guru

Tujuan organisasi profesi tidak dapat dipahami sekadar sebagai rumusan administratif dalam anggaran dasar, melainkan sebagai ekspresi kesadaran kolektif profesi terhadap peran sosialnya. Dalam sosiologi organisasi, **Philip Selznick** (1957) menegaskan bahwa organisasi yang matang akan mengalami proses institusionalisasi, yakni ketika tujuan formal berkembang menjadi komitmen nilai yang hidup. Dalam konteks profesi guru, tujuan organisasi tidak berhenti pada keberlangsungan kelembagaan, tetapi diarahkan pada penjagaan makna dan martabat profesi. Tujuan inilah yang membedakan organisasi profesi dari sekadar perkumpulan kepentingan.

Dalam perspektif teori profesi, tujuan utama organisasi adalah menjaga identitas profesional secara kolektif. **Everett Hughes** (1958) menjelaskan bahwa profesi membutuhkan mekanisme bersama untuk menegaskan siapa mereka dan apa tanggung jawabnya di hadapan masyarakat. Organisasi profesi menjadi ruang tempat identitas tersebut dirumuskan, diperkuat, dan disosialisasikan. Tanpa tujuan yang jelas, profesi berisiko kehilangan arah dan terfragmentasi dalam praktik individual yang tidak terkoordinasi.

Tujuan organisasi profesi juga berkaitan dengan perlindungan yurisdiksi keahlian. **Andrew Abbott** (1988) menekankan bahwa profesi harus menjaga wilayah kerjanya agar tidak sepenuhnya dikuasai oleh logika eksternal, baik birokrasi maupun pasar. Organisasi profesi bertujuan memastikan bahwa keputusan profesional guru tetap berpijak pada keilmuan dan etika pedagogis. Dalam pendidikan, tujuan ini sangat penting karena praktik mengajar menyentuh dimensi kemanusiaan yang tidak dapat disederhanakan menjadi prosedur teknis.

Dalam kerangka fungsionalisme, **Talcott Parsons** (1951) memandang profesi sebagai institusi yang memiliki orientasi pelayanan publik. Oleh karena itu, tujuan utama organisasi profesi bukan hanya kesejahteraan anggota, tetapi juga pemenuhan tanggung jawab sosial. Organisasi profesi guru bertujuan memastikan bahwa pendidikan dijalankan demi kepentingan peserta didik dan masyarakat luas. Orientasi pelayanan inilah yang memberi legitimasi moral bagi keberadaan organisasi profesi.

Kajian profesionalisme modern kembali menegaskan pentingnya tujuan etik organisasi. **Eliot Freidson** (2001) menyatakan bahwa profesi memperoleh otonomi karena komitmennya terhadap standar etik yang tinggi. Organisasi profesi bertujuan menjaga dan menegakkan standar tersebut secara kolektif. Tanpa tujuan etis yang jelas, otonomi profesional berpotensi berubah menjadi privilese tanpa tanggung jawab.

Berdasarkan kerangka teoritik tersebut, tujuan utama organisasi profesi guru dapat dipahami sebagai upaya menjaga keberlanjutan profesi secara bermartabat. Organisasi hadir untuk memastikan bahwa profesi guru tidak tergerus oleh perubahan sosial, tekanan politik, maupun kepentingan jangka pendek. Tujuan ini bersifat jangka panjang dan melampaui periode kepengurusan tertentu. Dengan demikian, organisasi profesi harus berpikir strategis, bukan reaktif.

Tujuan berikutnya adalah penguatan kualitas profesional guru. Organisasi profesi bertugas mendorong peningkatan kompetensi, refleksi pedagogis, dan pengembangan keilmuan secara berkelanjutan. Pendidikan yang bermutu tidak mungkin tercapai tanpa guru yang terus belajar. Oleh

karena itu, organisasi profesi tidak boleh berhenti pada aktivitas seremonial, tetapi harus menjadi motor pengembangan profesional.

Organisasi profesi juga bertujuan membangun solidaritas kolektif. Profesi guru terdiri dari individu-individu yang bekerja di berbagai konteks sosial dan geografis. Tanpa solidaritas, guru mudah terisolasi dan lemah secara struktural. Organisasi profesi mengubah kepentingan individual menjadi kekuatan kolektif yang mampu memperjuangkan kondisi kerja yang adil dan manusiawi.

Tujuan lain yang tidak kalah penting adalah advokasi kebijakan pendidikan. Organisasi profesi guru bertujuan menjadi saluran suara profesional dalam proses pengambilan kebijakan. Guru tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi mitra rasional negara. Melalui organisasi, aspirasi profesional dapat disampaikan secara terstruktur dan argumentatif, bukan emosional atau sporadis.

Organisasi profesi juga bertujuan menjaga etika dan integritas profesi. Melalui kode etik, mekanisme pembinaan, dan pengawasan internal, organisasi memastikan bahwa perilaku profesional tetap sejalan dengan nilai pendidikan. Tujuan ini menegaskan bahwa organisasi bukan sekadar pembela anggota, tetapi juga penjaga moral profesi.

Dalam konteks masyarakat modern, tujuan organisasi profesi guru mencakup pembangunan kepercayaan publik. Kepercayaan tidak tumbuh secara spontan, melainkan melalui konsistensi nilai dan keterbukaan institusi. Organisasi yang mampu menunjukkan komitmen terhadap kualitas dan etika akan memperkuat legitimasi profesi di mata masyarakat.

Dengan demikian, tujuan utama organisasi profesi guru bersifat multidimensional: menjaga identitas profesi, melindungi yurisdiksi keahlian, meningkatkan kualitas profesional, memperjuangkan keadilan kebijakan, serta membangun kepercayaan publik. Tujuan-tujuan inilah yang menjadi dasar bagi pembahasan fungsi-fungsi organisasi profesi guru pada subbab berikutnya, dimulai dari fungsi perlindungan profesi sebagai bentuk konkret tanggung jawab kelembagaan terhadap anggotanya dan masyarakat.

## Fungsi perlindungan profesi

Fungsi perlindungan merupakan salah satu alasan fundamental lahirnya organisasi profesi. Dalam kajian sosiologi profesi, perlindungan tidak dipahami semata sebagai pembelaan hukum, melainkan sebagai upaya menjaga keberlangsungan identitas dan martabat profesi. **Émile Durkheim** menegaskan bahwa institusi sosial hadir untuk melindungi individu dari kerentanan yang tidak dapat dihadapi secara sendiri-sendiri. Dalam konteks profesi guru, perlindungan menjadi kebutuhan struktural karena guru bekerja dalam relasi sosial yang kompleks dan sering kali asimetris. Organisasi profesi hadir sebagai mekanisme kolektif untuk mengurangi kerentanan tersebut.

Dalam teori profesi modern, perlindungan dipandang sebagai konsekuensi dari kontrak sosial antara profesi dan masyarakat. **Everett Hughes** (1958) menjelaskan bahwa profesi memperoleh pengakuan sosial karena masyarakat mempercayakan tugas penting kepadanya. Sebagai imbalannya, masyarakat berkewajiban menyediakan perlindungan terhadap pelaku profesi. Organisasi profesi menjadi medium utama untuk menegosiasikan perlindungan tersebut. Tanpa organisasi, guru menghadapi tekanan struktural secara individual dan tidak seimbang.

Konsep perlindungan juga berkaitan erat dengan yurisdiksi profesional. **Andrew Abbott** (1988) menyatakan bahwa profesi harus mempertahankan wilayah keahliannya dari intervensi eksternal yang tidak berbasis keilmuan. Perlindungan profesi berarti menjaga agar keputusan pedagogis tidak sepenuhnya ditentukan oleh logika politik, pasar, atau birokrasi. Organisasi profesi bertugas membela ruang otonomi tersebut agar guru tetap dapat menjalankan praktik pendidikan secara profesional dan bermartabat.

Dalam perspektif profesionalisme, perlindungan tidak dapat dilepaskan dari etika. **Eliot Freidson** (2001) menegaskan bahwa otonomi profesional hanya sah apabila diimbangi dengan komitmen etik. Organisasi profesi berfungsi melindungi guru yang bekerja sesuai standar etik, sekaligus menindak penyimpangan yang merusak profesi. Dengan demikian,

perlindungan bukan pembelaan membabi buta, melainkan perlindungan yang berbasis nilai dan tanggung jawab publik.

Kajian administrasi publik juga menempatkan perlindungan profesi sebagai bentuk keadilan institusional. **John Rawls** (1971) menekankan bahwa institusi yang adil harus melindungi kelompok yang rentan dalam struktur sosial. Guru, dalam banyak konteks, berada pada posisi rentan karena berada di garis depan kebijakan pendidikan. Fungsi perlindungan organisasi profesi menjadi mekanisme untuk menjaga keadilan struktural dalam sistem pendidikan.

Secara institusional, fungsi perlindungan profesi mencakup perlindungan hukum. Guru sering menghadapi persoalan hukum yang berkaitan dengan praktik pendidikan, baik dari peserta didik, orang tua, maupun kebijakan internal. Organisasi profesi idealnya menyediakan pendampingan hukum agar guru tidak menghadapi persoalan tersebut secara individual. Perlindungan hukum ini penting untuk menciptakan rasa aman profesional yang memungkinkan guru bekerja secara optimal.

Perlindungan profesi juga bersifat psikologis dan moral. Tekanan kerja, konflik kebijakan, serta tuntutan sosial yang tinggi dapat menimbulkan kelelahan profesional. Organisasi profesi berfungsi sebagai ruang solidaritas tempat guru memperoleh dukungan emosional dan moral. Dukungan ini sering kali tidak terlihat, tetapi sangat menentukan keberlanjutan komitmen profesional guru.

Dalam konteks kebijakan pendidikan, fungsi perlindungan juga berarti advokasi terhadap kebijakan yang tidak adil atau merugikan profesi. Organisasi profesi bertugas menyuarakan kepentingan profesional secara argumentatif dan berbasis data. Advokasi semacam ini tidak bersifat konfrontatif, melainkan rasional dan dialogis. Perlindungan profesi dalam hal ini berfungsi menjaga keseimbangan antara otoritas negara dan otonomi profesional guru.

Namun, fungsi perlindungan tidak boleh dipahami secara sempit sebagai pembelaan kepentingan kelompok. Perlindungan yang tidak berbasis etika justru berpotensi merusak legitimasi publik. Organisasi profesi harus

mampu membedakan antara membela hak profesional dan membenarkan kesalahan. Perlindungan yang bermartabat selalu sejalan dengan tanggung jawab moral profesi.

Perlindungan profesi juga berkaitan dengan keberlanjutan karier guru. Organisasi profesi berperan dalam memastikan jalur pengembangan karier yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi. Perlindungan terhadap karier profesional mencegah praktik diskriminatif dan memperkuat rasa keadilan dalam sistem pendidikan.

Dalam jangka panjang, fungsi perlindungan berkontribusi terhadap kepercayaan publik. Guru yang merasa terlindungi akan bekerja lebih percaya diri dan profesional. Kepercayaan internal ini berdampak pada kualitas layanan pendidikan yang dirasakan masyarakat. Dengan demikian, perlindungan profesi tidak hanya menguntungkan anggota, tetapi juga publik pendidikan secara luas.

Dengan demikian, fungsi perlindungan profesi merupakan fondasi awal organisasi profesi guru dalam menjaga martabat, otonomi, dan keberlanjutan profesi. Perlindungan yang berbasis nilai, hukum, dan solidaritas kolektif menjadi syarat agar guru dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Pemahaman ini menjadi landasan bagi pembahasan berikutnya mengenai fungsi pengembangan keilmuan, karena perlindungan tanpa pengembangan akan menghasilkan profesi yang stagnan dan kehilangan daya transformasinya.

## Fungsi pengembangan keilmuan

Pengembangan keilmuan merupakan jantung keberlanjutan suatu profesi. Profesi yang tidak memperbarui pengetahuannya akan kehilangan relevansi dan otoritas sosial. Dalam sosiologi ilmu, **Robert K. Merton** (1973) menegaskan bahwa ilmu berkembang melalui norma kolektif seperti universalisme, keterbukaan, dan skeptisisme terorganisasi. Organisasi profesi berperan penting dalam menjaga norma-norma tersebut agar hidup dalam komunitas profesional. Dalam konteks guru, pengembangan keilmuan

tidak dapat diserahkan sepenuhnya pada inisiatif individual, melainkan memerlukan wadah kolektif yang sistematis.

Dalam teori profesi modern, penguasaan dan pengembangan keilmuan menjadi dasar legitimasi profesional. **Andrew Abbott** (1988) menegaskan bahwa kekuatan profesi terletak pada kemampuan mengelola dan memperbarui basis pengetahuannya. Organisasi profesi bertugas menjaga agar pengetahuan pedagogis terus berkembang seiring perubahan sosial dan teknologi. Tanpa mekanisme ini, profesi guru berisiko tertinggal dan kehilangan otoritas keilmuannya.

Pengembangan keilmuan juga berkaitan dengan pembelajaran profesional berkelanjutan. **Donald Schön** (1983) melalui konsep *reflective practitioner* menjelaskan bahwa profesional berkembang melalui refleksi atas praktik. Organisasi profesi menyediakan ruang kolektif untuk refleksi tersebut melalui forum ilmiah, diskusi pedagogis, dan pertukaran pengalaman. Dengan demikian, pengembangan keilmuan bukan aktivitas individual yang terisolasi, tetapi proses sosial yang terorganisasi.

Dalam kajian pendidikan, **Lee Shulman** (1986) menegaskan bahwa profesionalisme guru bertumpu pada *pedagogical content knowledge*. Pengetahuan ini bersifat dinamis dan terus berkembang. Organisasi profesi bertanggung jawab memfasilitasi pengayaan dan pembaruan pengetahuan tersebut agar guru tidak terjebak pada praktik lama yang tidak lagi relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Pengembangan keilmuan juga memiliki dimensi moral. **Paulo Freire** (1970) menekankan bahwa pendidikan harus bersifat reflektif dan kritis. Organisasi profesi berperan menjaga tradisi berpikir kritis dalam komunitas guru agar pendidikan tidak tereduksi menjadi aktivitas teknis. Dengan demikian, pengembangan keilmuan bukan hanya peningkatan kompetensi, tetapi juga pemeliharaan kesadaran intelektual dan etis.

Secara institusional, fungsi pengembangan keilmuan diwujudkan melalui kegiatan ilmiah yang terstruktur. Organisasi profesi idealnya menyelenggarakan pelatihan, seminar, lokakarya, dan forum diskusi berbasis kebutuhan nyata guru. Kegiatan tersebut tidak bersifat seremonial,

melainkan diarahkan pada pemecahan masalah pedagogis. Dengan cara ini, organisasi menjadi pusat pembelajaran profesional yang hidup.

Pengembangan keilmuan juga mencakup produksi pengetahuan. Guru tidak hanya menjadi konsumen teori pendidikan, tetapi juga produsen pengetahuan berbasis praktik. Organisasi profesi dapat memfasilitasi penelitian tindakan kelas, publikasi ilmiah, dan dokumentasi praktik baik. Produksi pengetahuan ini memperkuat posisi guru sebagai pekerja intelektual dan meningkatkan martabat profesi.

Dalam era perubahan cepat, pengembangan keilmuan menjadi prasyarat daya adaptasi profesi. Kurikulum, teknologi, dan karakter peserta didik terus berubah. Organisasi profesi berfungsi membantu guru memahami perubahan tersebut secara kolektif. Tanpa dukungan ini, guru menghadapi perubahan secara individual dan rentan mengalami kelelahan profesional.

Fungsi pengembangan keilmuan juga berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan nasional. Ketika organisasi profesi aktif membangun kapasitas guru, dampaknya melampaui anggota organisasi. Pengetahuan yang berkembang menyebar ke ruang kelas dan memengaruhi kualitas pembelajaran secara luas. Dengan demikian, pengembangan keilmuan merupakan bentuk kontribusi nyata organisasi profesi terhadap kepentingan publik.

Namun, pengembangan keilmuan memerlukan tata kelola yang serius. Program yang tidak berbasis kebutuhan dan evaluasi berisiko menjadi rutinitas administratif. Organisasi profesi harus mampu membangun sistem pengembangan profesional yang berkelanjutan, terukur, dan relevan. Tanpa sistem tersebut, pengembangan keilmuan kehilangan daya transformasinya.

Pengembangan keilmuan juga membutuhkan budaya intelektual yang sehat. Organisasi profesi berperan menciptakan iklim dialog, keterbukaan, dan penghargaan terhadap gagasan. Budaya ini memungkinkan guru berkembang tanpa rasa takut atau hierarki yang menekan. Keilmuan hanya tumbuh dalam suasana yang menghargai kebebasan berpikir dan tanggung jawab akademik.

Dengan demikian, fungsi pengembangan keilmuan merupakan jembatan penting dari perlindungan menuju pemberdayaan profesi. Guru yang terlindungi tetapi tidak berkembang akan stagnan. Sebaliknya, guru yang berkembang secara keilmuan akan memiliki daya profesional yang kuat. Kesadaran ini mengantar pada pembahasan berikutnya mengenai fungsi advokasi dan kebijakan, karena profesi yang berdaya keilmuan memiliki dasar rasional untuk berbicara dan memengaruhi arah kebijakan pendidikan.

### Fungsi advokasi dan kebijakan

Advokasi merupakan manifestasi publik dari kematangan suatu profesi. Profesi yang berkembang secara keilmuan akan memiliki kapasitas untuk bersuara secara rasional dalam ruang kebijakan. Dalam teori kebijakan publik, **Harold D. Lasswell** (1951) memandang kebijakan sebagai proses pengambilan keputusan yang melibatkan nilai, kekuasaan, dan kepentingan. Organisasi profesi hadir untuk memastikan bahwa nilai-nilai profesional turut hadir dalam proses tersebut. Dalam konteks pendidikan, advokasi organisasi profesi guru menjadi sarana agar kebijakan tidak terlepas dari realitas pedagogis dan kemanusiaan.

Dalam pendekatan pluralisme kebijakan, **David Truman** (1951) menjelaskan bahwa kelompok kepentingan memainkan peran penting dalam menyeimbangkan kekuasaan negara. Organisasi profesi guru merupakan kelompok kepentingan berbasis keahlian, bukan kepentingan politik sempit. Advokasi yang dilakukan bukan untuk keuntungan material semata, tetapi untuk memastikan kualitas kebijakan pendidikan. Dengan demikian, fungsi advokasi memiliki legitimasi ilmiah dan moral yang kuat.

Dalam kajian kontemporer, **Stephen Ball** (1994) menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan tidak pernah netral. Ia dibentuk melalui diskursus, ideologi, dan relasi kekuasaan. Organisasi profesi guru bertugas memasukkan perspektif profesional ke dalam diskursus kebijakan tersebut. Tanpa kehadiran suara guru, kebijakan berpotensi didominasi oleh logika administratif atau politik jangka pendek.

Fungsi advokasi juga berkaitan dengan konsep representasi profesional. **Eliot Freidson** (2001) menegaskan bahwa profesi membutuhkan mekanisme representasi kolektif untuk mempertahankan otonomi dan integritasnya. Organisasi profesi menjadi saluran resmi bagi aspirasi profesional guru. Melalui advokasi, suara individual guru yang terfragmentasi diubah menjadi argumen kolektif yang sistematis dan berbasis data.

Dalam teori demokrasi deliberatif, **Jürgen Habermas** (1996) menekankan pentingnya partisipasi rasional dalam ruang publik. Advokasi organisasi profesi idealnya dilakukan melalui dialog, argumentasi, dan pertukaran gagasan. Pendekatan ini membedakan advokasi profesional dari tekanan politik. Organisasi profesi guru tidak berteriak, tetapi berbicara dengan nalar dan bukti.

Secara institusional, fungsi advokasi dimulai dari kemampuan membaca kebijakan. Organisasi profesi harus memiliki kapasitas analisis kebijakan agar mampu memahami implikasi regulasi terhadap praktik pendidikan. Tanpa analisis yang kuat, advokasi berisiko bersifat reaktif dan emosional. Pengembangan keilmuan pada subbab sebelumnya menjadi prasyarat penting bagi advokasi yang bermutu.

Advokasi juga mencakup penyampaian aspirasi anggota secara terstruktur. Organisasi profesi berfungsi menampung pengalaman guru di lapangan, mengolahnya menjadi isu kebijakan, dan menyampaikannya kepada pemangku kepentingan. Proses ini mengubah keluhan individual menjadi agenda kebijakan yang rasional. Dengan demikian, advokasi menjadi jembatan antara praktik pendidikan dan keputusan politik.

Fungsi advokasi tidak selalu berarti oposisi terhadap pemerintah. Dalam banyak konteks, advokasi justru bersifat kolaboratif. Organisasi profesi dapat menjadi mitra strategis negara dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif. Kolaborasi ini hanya mungkin terjadi apabila organisasi memiliki legitimasi keilmuan dan integritas moral. Tanpa keduanya, suara profesi sulit didengar secara serius.

Namun, advokasi juga menuntut keberanian institusional. Ketika kebijakan bertentangan dengan prinsip pendidikan dan kemanusiaan,

organisasi profesi memiliki tanggung jawab moral untuk menyampaikan kritik. Kritik tersebut harus dilakukan secara etis, berbasis data, dan berorientasi solusi. Keberanian inilah yang membedakan organisasi profesi dengan organisasi administratif biasa.

Fungsi advokasi juga berkaitan dengan perlindungan jangka panjang profesi. Kebijakan yang tidak berpihak pada guru dapat melemahkan profesi secara struktural. Melalui advokasi, organisasi berupaya mencegah kerusakan sistemik sebelum terjadi. Advokasi menjadi bentuk tanggung jawab antargenerasi dalam menjaga keberlanjutan profesi guru.

Dalam masyarakat demokratis, keberadaan organisasi profesi yang aktif melakukan advokasi merupakan indikator kesehatan sistem pendidikan. Negara yang kuat bukan negara yang membungkam suara profesional, melainkan negara yang mampu berdialog dengan komunitas keahlian. Organisasi profesi guru berkontribusi memperkaya kebijakan melalui perspektif praksis yang tidak dimiliki birokrasi.

Dengan demikian, fungsi advokasi dan kebijakan merupakan tahap lanjut dari pengembangan keilmuan menuju pemberdayaan profesi. Guru yang berkembang secara intelektual memperoleh kapasitas untuk bersuara; organisasi yang bersuara secara rasional memiliki potensi memengaruhi arah kebijakan. Kesadaran ini menjadi landasan bagi pembahasannya mengenai fungsi pembinaan etika profesi, karena advokasi yang kuat hanya bermakna apabila dijalankan dalam kerangka nilai dan integritas moral profesi.

## Fungsi pembinaan etika profesi

Etika merupakan fondasi normatif yang membedakan profesi dari pekerjaan biasa. Tanpa etika, keahlian berubah menjadi kekuasaan teknis yang rawan disalahgunakan. Dalam filsafat moral klasik, **Aristotle** menekankan bahwa kebajikan terbentuk melalui pembiasaan dalam komunitas. Etika profesi, dalam konteks ini, tidak cukup diajarkan secara individual, tetapi

harus dibina secara kolektif. Organisasi profesi menjadi ruang utama pembiasaan nilai dan penguatan karakter profesional guru.

Dalam etika modern, kewajiban moral dipandang sebagai dasar legitimasi tindakan profesional. **Immanuel Kant** (1785) menegaskan bahwa tindakan bermoral harus dapat dipertanggungjawabkan secara universal. Dalam pendidikan, prinsip ini menuntut guru memperlakukan setiap peserta didik secara bermartabat. Organisasi profesi berperan menafsirkan prinsip moral universal tersebut ke dalam kode etik yang kontekstual dan operasional.

Dalam perspektif sosiologi profesi, etika berfungsi menjaga kepercayaan publik. **Eliot Freidson** (2001) menyatakan bahwa profesi memperoleh otonomi karena komitmennya terhadap standar etik yang tinggi. Organisasi profesi menjadi penjaga komitmen tersebut. Tanpa pembinaan etika yang sistematis, otonomi profesional kehilangan dasar moralnya dan berpotensi dipertanyakan oleh masyarakat.

Pendekatan etika publik juga menekankan pentingnya akuntabilitas moral. **Jürgen Habermas** (1996) memandang tindakan etis dalam ruang publik harus dapat dipertanggungjawabkan melalui komunikasi rasional. Organisasi profesi guru berfungsi memastikan bahwa praktik pendidikan sejalan dengan nilai publik yang disepakati. Dengan demikian, pembinaan etika bukan urusan privat, melainkan bagian dari tanggung jawab sosial profesi.

Kajian pendidikan kritis menegaskan bahwa etika profesi bersifat dinamis. **Paulo Freire** (1970) memandang etika pendidikan sebagai praksis kesadaran yang terus diperbarui. Organisasi profesi bertugas menjaga agar etika tidak membeku menjadi aturan kaku, tetapi tetap hidup sebagai refleksi moral terhadap perubahan zaman. Etika profesi harus mampu merespons tantangan baru tanpa kehilangan prinsip dasarnya.

Secara institusional, fungsi pembinaan etika diwujudkan melalui perumusan dan internalisasi kode etik profesi. Kode etik bukan sekadar dokumen normatif, melainkan panduan perilaku profesional. Organisasi profesi bertanggung jawab mensosialisasikan, menjelaskan, dan menanamkan

nilai di balik kode tersebut agar dipahami sebagai komitmen moral, bukan kewajiban formal.

Pembinaan etika juga dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan. Organisasi profesi idealnya menyediakan forum refleksi etis, studi kasus, dan dialog profesional. Melalui forum tersebut, guru belajar menghadapi dilema moral dalam praktik pendidikan. Pendekatan ini membantu guru mengembangkan kebijaksanaan profesional, bukan sekadar kepatuhan aturan.

Fungsi pembinaan etika juga mencakup mekanisme penegakan. Organisasi profesi harus memiliki prosedur yang adil, transparan, dan edukatif dalam menangani pelanggaran etik. Penegakan etika tidak dimaksudkan untuk menghukum semata, tetapi untuk menjaga integritas profesi dan memulihkan kepercayaan publik. Tanpa mekanisme ini, kode etik kehilangan daya regulatifnya.

Pembinaan etika berperan penting dalam membentuk budaya profesi. Budaya ini tercermin dalam cara guru berinteraksi, mengambil keputusan, dan memaknai tanggung jawabnya. Organisasi profesi menjadi ruang pembentukan budaya tersebut secara kolektif. Budaya etis yang kuat menciptakan standar perilaku tidak tertulis yang lebih efektif daripada aturan formal.

Dalam konteks advokasi, etika profesi menjadi sumber legitimasi moral. Organisasi yang bersuara tanpa dasar etika akan kehilangan wibawa. Sebaliknya, advokasi yang didasarkan pada nilai kemanusiaan dan kepentingan peserta didik memperoleh kepercayaan publik. Dengan demikian, pembinaan etika memperkuat kualitas advokasi dan posisi organisasi di ruang kebijakan.

Pembinaan etika juga melindungi profesi dari politisasi. Ketika organisasi berpegang pada prinsip etik, ia tidak mudah ditarik ke dalam kepentingan pragmatis jangka pendek. Etika berfungsi sebagai kompas moral yang menjaga organisasi tetap berada pada tujuan luhur pendidikan. Kompas ini sangat penting dalam situasi sosial yang penuh tekanan dan polarisasi.

Dengan demikian, fungsi pembinaan etika profesi merupakan jembatan antara suara dan martabat. Organisasi profesi guru tidak hanya berbicara, tetapi berbicara dengan integritas. Etika menjadi dasar legitimasi sosial yang memungkinkan profesi berdiri terhormat di ruang publik. Kesadaran ini mengantar pada pembahasan berikutnya mengenai organisasi sebagai rumah kolektif guru, tempat nilai, solidaritas, dan identitas profesional dipelihara secara berkelanjutan.

## Organisasi sebagai rumah kolektif guru

Konsep organisasi sebagai rumah kolektif berakar pada pemahaman bahwa manusia adalah makhluk sosial yang membangun makna melalui kebersamaan. Dalam sosiologi klasik, **Émile Durkheim** menegaskan bahwa solidaritas sosial merupakan perekat utama kehidupan kolektif. Profesi guru, yang bekerja dalam ruang moral dan kemanusiaan, membutuhkan solidaritas yang lebih dari sekadar kerja administratif. Organisasi profesi hadir sebagai ruang kolektif tempat solidaritas profesional dibangun dan dipelihara secara berkelanjutan.

Dalam teori komunitas modern, **Ferdinand Tönnies** (1887) membedakan *Gemeinschaft* dan *Gesellschaft*. Profesi guru memerlukan ruang *Gemeinschaft*, yakni komunitas berbasis nilai dan kedekatan moral, bukan semata hubungan formal. Organisasi profesi idealnya menjadi ruang tersebut—tempat guru merasa memiliki, diterima, dan dihargai sebagai bagian dari komunitas bermakna.

Pemahaman organisasi sebagai rumah juga diperkuat oleh teori identitas sosial. **Henri Tajfel** (1979) menjelaskan bahwa identitas kelompok memperkuat rasa percaya diri dan makna individu. Guru yang memiliki identitas kolektif yang kuat akan memiliki ketahanan profesional yang lebih tinggi. Organisasi profesi berfungsi membentuk identitas tersebut melalui simbol, nilai, dan praktik bersama.

Dalam perspektif organisasi nilai, **Philip Selznick** (1957) menegaskan bahwa organisasi yang hidup adalah organisasi yang mampu menjadi

institusi moral. Rumah kolektif bukan sekadar struktur, melainkan tempat nilai dihidupi. Organisasi profesi guru menjadi ruang internalisasi nilai pendidikan yang menjaga konsistensi antara identitas personal dan identitas profesional.

Pendekatan pendidikan humanistik juga menekankan pentingnya komunitas belajar. **Etienne Wenger** (1998) memperkenalkan konsep *community of practice*, di mana pembelajaran berlangsung melalui partisipasi sosial. Organisasi profesi guru berfungsi sebagai komunitas praktik yang memungkinkan guru belajar bersama, berbagi pengalaman, dan membangun pengetahuan kolektif.

Sebagai rumah kolektif, organisasi profesi menyediakan rasa aman profesional. Guru menghadapi berbagai tekanan—kebijakan, tuntutan masyarakat, dan dinamika sekolah. Organisasi menjadi tempat berlindung simbolik yang memberi rasa kebersamaan. Rasa aman ini penting agar guru tidak merasa sendirian dalam menjalankan profesinya.

Rumah kolektif juga menjadi ruang dialog. Di dalamnya, perbedaan pandangan dapat dibicarakan secara terbuka dan bermartabat. Organisasi profesi yang sehat tidak menekan perbedaan, melainkan mengelolanya sebagai kekayaan intelektual. Dialog kolektif memperkuat kualitas keputusan dan memperdalam solidaritas profesional.

Sebagai ruang kebersamaan, organisasi memperkuat solidaritas lintas wilayah, jenjang, dan latar belakang guru. Solidaritas ini mengurangi fragmentasi profesi yang sering muncul akibat kebijakan dan struktur kerja yang terpisah. Melalui solidaritas, profesi guru memperoleh kekuatan kolektif yang tidak dapat dibangun secara individual.

Rumah kolektif juga memiliki fungsi regeneratif. Organisasi profesi menjadi ruang pembinaan kader dan pewarisan nilai. Guru senior mentransmisikan pengalaman, sementara guru muda membawa energi dan gagasan baru. Proses ini menjaga keberlanjutan profesi dan mencegah stagnasi organisasi.

Dalam konteks pemberdayaan, rumah kolektif memungkinkan lahirnya daya bersama. Daya ini bukan sekadar kekuatan jumlah, tetapi

kekuatan moral dan intelektual. Organisasi profesi yang solid mampu menggerakkan perubahan pendidikan secara lebih efektif karena bertumpu pada konsensus dan partisipasi anggota.

Namun, organisasi hanya dapat menjadi rumah kolektif apabila dikelola secara inklusif dan demokratis. Organisasi yang eksklusif dan hierarkis berisiko berubah menjadi rumah elitis yang menjauhkan anggota. Oleh karena itu, keterbukaan dan partisipasi menjadi syarat utama rumah kolektif yang sehat.

Dengan demikian, organisasi profesi guru sebagai rumah kolektif merupakan fondasi bagi persatuan dan pemberdayaan profesi. Dari rumah inilah guru membangun identitas, solidaritas, dan kekuatan bersama. Kesadaran ini menjadi jembatan menuju pembahasan berikutnya mengenai hubungan organisasi profesi dengan kepercayaan publik, karena rumah kolektif yang sehat akan memancarkan legitimasi sosial yang kuat ke ruang publik.

## Organisasi profesi dan kepercayaan publik

Kepercayaan publik merupakan modal sosial paling menentukan bagi keberlangsungan suatu profesi. Dalam masyarakat modern yang kompleks, publik tidak dapat mengawasi seluruh praktik profesional secara langsung. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi mekanisme sosial yang memungkinkan sistem berjalan. **Niklas Luhmann** (1979) menjelaskan bahwa kepercayaan berfungsi mengurangi kompleksitas sosial. Dalam konteks pendidikan, masyarakat mempercayakan proses pembentukan generasi kepada guru melalui institusi yang menaunginya. Organisasi profesi menjadi representasi kolektif dari kepercayaan tersebut.

Dalam teori institusi sosial, legitimasi lahir dari kesesuaian antara nilai organisasi dan harapan masyarakat. **Max Weber** (1922) menegaskan bahwa otoritas yang sah tidak bertumpu pada kekuasaan, melainkan pada keyakinan publik terhadap keabsahannya. Organisasi profesi guru memperoleh legitimasi ketika publik meyakini bahwa organisasi tersebut bekerja demi kepentingan pendidikan, bukan kepentingan internal semata.

Tanpa legitimasi, organisasi kehilangan wibawa sosial meskipun memiliki struktur formal.

Pendekatan kelembagaan modern memperkuat pemahaman ini. **Philip Selznick** (1957) menjelaskan bahwa institusi memperoleh kekuatan ketika nilai-nilainya terinternalisasi dalam praktik. Organisasi profesi guru dipercaya bukan karena namanya, melainkan karena konsistensi nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Kepercayaan publik tumbuh dari keselarasan antara apa yang dikatakan organisasi dan apa yang dilakukannya.

Dalam kajian modal sosial, **Robert Putnam** (1993) menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan fondasi kerja sama sosial. Organisasi profesi yang dipercaya publik mampu membangun jejaring kolaborasi yang lebih luas dengan negara, masyarakat, dan institusi pendidikan. Sebaliknya, organisasi yang kehilangan kepercayaan akan mengalami isolasi sosial. Dengan demikian, kepercayaan publik menentukan ruang gerak organisasi profesi di ruang kebijakan dan masyarakat.

Dalam perspektif etika publik, kepercayaan juga berkaitan dengan akuntabilitas. **Mark Bovens** (2007) menekankan bahwa institusi publik harus mampu mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusannya. Organisasi profesi guru, sebagai institusi yang memengaruhi layanan publik pendidikan, tidak dapat melepaskan diri dari tuntutan akuntabilitas. Kepercayaan publik hanya dapat bertahan apabila organisasi bersedia terbuka dan dapat diuji secara rasional.

Secara empiris, kepercayaan publik terhadap organisasi profesi guru terbentuk melalui pengalaman sosial. Masyarakat menilai bukan dari pernyataan resmi, tetapi dari dampak nyata terhadap mutu pendidikan. Ketika organisasi aktif membina guru, menjaga etika, dan bersuara secara rasional, kepercayaan publik tumbuh. Sebaliknya, sikap tertutup dan defensif berpotensi menimbulkan kecurigaan sosial.

Kepercayaan publik juga berkaitan dengan konsistensi sikap organisasi dalam menghadapi persoalan pendidikan. Organisasi yang hanya bersuara pada isu tertentu dan diam pada isu lain akan dinilai tidak berprinsip. Konsistensi nilai menjadi indikator utama integritas kelembagaan. Publik

mempercayai institusi yang dapat diprediksi secara moral, bukan yang oportunistik secara situasional.

Dalam konteks masyarakat demokratis, organisasi profesi guru memiliki posisi strategis sebagai penyangga antara negara dan masyarakat. Kepercayaan publik memungkinkan organisasi menjalankan fungsi mediasi secara efektif. Tanpa kepercayaan, suara organisasi tidak dianggap representatif. Oleh karena itu, legitimasi sosial menjadi prasyarat utama keberhasilan advokasi dan kolaborasi kebijakan.

Kepercayaan publik juga memengaruhi martabat profesi secara kolektif. Guru sebagai individu akan lebih dihormati ketika institusi profesinya memiliki reputasi yang baik. Sebaliknya, krisis kepercayaan terhadap organisasi dapat berdampak pada persepsi masyarakat terhadap guru secara umum. Dengan demikian, kepercayaan publik bersifat kolektif dan berdampak sistemik.

Organisasi profesi perlu menyadari bahwa kepercayaan tidak dapat dibangun melalui simbol atau retorika. Ia tumbuh perlahan melalui praktik yang konsisten, transparan, dan etis. Setiap keputusan organisasi berkontribusi terhadap akumulasi atau erosi kepercayaan. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi harus selalu mempertimbangkan implikasi publik dari setiap tindakan.

Dalam era keterbukaan informasi, kepercayaan publik menjadi semakin rapuh sekaligus penting. Informasi menyebar cepat, dan kesalahan kecil dapat berdampak besar. Organisasi profesi guru dituntut memiliki kapasitas komunikasi publik yang jujur dan bertanggung jawab. Keterbukaan bukan ancaman, melainkan prasyarat legitimasi modern.

Dengan demikian, organisasi profesi guru memperoleh legitimasi sosial melalui kepercayaan publik yang dibangun dari daya kolektif, integritas moral, dan akuntabilitas institusional. Kepercayaan menjadikan organisasi memiliki wibawa untuk berbicara dan memengaruhi arah pendidikan. Kesadaran ini mengantar pada pembahasan berikutnya mengenai organisasi sebagai institusi moral, karena legitimasi sejati hanya dapat bertahan apabila ditopang oleh fondasi moral yang kokoh.

## Organisasi sebagai institusi moral

Organisasi profesi tidak hanya merupakan struktur administratif, melainkan entitas normatif yang membawa nilai. Dalam sosiologi klasik, **Émile Durkheim** menegaskan bahwa institusi sosial berfungsi menjaga kesadaran moral kolektif masyarakat. Ketika suatu profesi menyentuh kepentingan publik—seperti pendidikan—organisasinya tidak dapat bersifat netral secara nilai. Organisasi profesi guru, dengan demikian, bukan hanya pengelola kepentingan anggota, tetapi penjaga orientasi moral pendidikan itu sendiri.

Pemahaman organisasi sebagai institusi moral diperdalam dalam teori kelembagaan. **Philip Selznick** (1957) menjelaskan bahwa organisasi akan mengalami institusionalisasi ketika nilai dan tujuan moralnya menjadi bagian dari identitasnya. Pada tahap ini, organisasi tidak lagi sekadar alat, tetapi menjadi simbol komitmen etik. Dalam konteks profesi guru, institusionalisasi nilai berarti bahwa organisasi hidup untuk menjaga martabat pendidikan, bukan sekadar menjalankan fungsi struktural.

Dalam perspektif etika sosial, **Alasdair MacIntyre** (1981) memandang praktik profesional sebagai aktivitas bermoral yang hanya dapat bertahan dalam komunitas nilai. Organisasi profesi menyediakan komunitas tersebut. Tanpa institusi moral, praktik profesi akan tereduksi menjadi aktivitas teknis yang kehilangan makna kebajikan. Guru, sebagai pelaku praktik pendidikan, membutuhkan organisasi yang menjaga orientasi moral dari pekerjaannya.

Konsep wibawa etis juga dibahas dalam pemikiran **Hannah Arendt** (1961), yang membedakan antara kekuasaan dan otoritas. Otoritas yang sah lahir bukan dari paksaan, melainkan dari pengakuan moral. Organisasi profesi guru memperoleh wibawa bukan karena jumlah anggotanya, tetapi karena konsistensi etikanya. Ketika organisasi bertindak berdasarkan nilai, publik memberikan pengakuan moral yang membentuk otoritas sejati.

Dalam etika publik modern, **Jürgen Habermas** (1996) menegaskan bahwa legitimasi moral harus dapat dipertanggungjawabkan secara

rasional. Organisasi profesi sebagai institusi publik harus mampu menjelaskan dasar moral setiap sikap dan keputusannya. Transparansi nilai menjadi syarat agar wibawa etis tidak berubah menjadi dogma. Dengan demikian, institusi moral bukan institusi tertutup, melainkan institusi yang terbuka terhadap pertanggungjawaban etik.

Sebagai institusi moral, organisasi profesi guru memikul tanggung jawab menjaga arah nilai pendidikan. Pendidikan tidak hanya membentuk keterampilan, tetapi juga manusia. Ketika nilai pendidikan dipertaruhkan oleh kepentingan pragmatis, organisasi profesi seharusnya tampil sebagai penjaga kompas moral. Fungsi ini tidak selalu populer, tetapi justru menentukan martabat profesi dalam jangka panjang.

Institusi moral juga berfungsi membatasi kekuasaan internal. Kepemimpinan organisasi yang tidak dikendalikan nilai berisiko menyimpang dari tujuan profesi. Nilai moral berfungsi sebagai pagar etik yang menjaga agar kewenangan digunakan secara bertanggung jawab. Dengan demikian, organisasi yang bermoral bukan organisasi tanpa konflik, tetapi organisasi yang memiliki mekanisme nilai untuk mengelola konflik secara beradab.

Organisasi profesi sebagai institusi moral juga membentuk budaya etik kolektif. Budaya ini tercermin dalam cara pengambilan keputusan, komunikasi internal, dan relasi dengan publik. Ketika budaya etik kuat, anggota organisasi memiliki pedoman perilaku yang tidak tertulis namun dipahami bersama. Budaya inilah yang membedakan organisasi bernilai dengan organisasi yang hanya berorientasi prosedural.

Dalam praktik pendidikan, institusi moral berperan menjaga keberpihakan pada peserta didik. Organisasi profesi guru harus menempatkan kepentingan peserta didik sebagai nilai utama yang melampaui kepentingan jangka pendek organisasi. Keberpihakan ini memperkuat legitimasi moral organisasi di mata publik. Tanpa keberpihakan tersebut, organisasi berisiko kehilangan kepercayaan sosial.

Institusi moral juga berfungsi sebagai suara nurani profesi. Ketika kebijakan atau praktik pendidikan menyimpang dari nilai kemanusiaan,

organisasi profesi memiliki kewajiban moral untuk bersuara. Suara ini tidak bersifat politis, melainkan etis. Ia lahir dari tanggung jawab terhadap nilai pendidikan dan masa depan generasi.

Namun, menjadi institusi moral menuntut konsistensi yang tinggi. Ketidaksesuaian antara nilai yang diklaim dan praktik nyata akan merusak wibawa etis. Oleh karena itu, organisasi profesi harus terus melakukan refleksi internal agar nilai tidak berhenti sebagai slogan. Refleksi moral menjadi mekanisme koreksi diri yang menjaga integritas institusi.

Dengan demikian, organisasi profesi guru sebagai institusi moral merupakan puncak idealitas kelembagaan. Kepercayaan publik berkembang menjadi nilai bersama, dan nilai tersebut melahirkan wibawa etis. Kesadaran ini menjadi landasan menuju pembahasan terakhir Bab 2 mengenai idealitas organisasi profesi guru, yakni gambaran utuh tentang bagaimana organisasi seharusnya berdiri sebagai institusi profesional, sosial, dan moral dalam kehidupan pendidikan modern.

## Idealitas organisasi profesi guru

Idealitas organisasi profesi guru tidak dapat dirumuskan secara parsial, melainkan harus dipahami sebagai sintesis antara struktur, fungsi, dan nilai. Dalam teori kelembagaan, **Philip Selznick** (1957) menegaskan bahwa organisasi mencapai bentuk idealnya ketika tujuan formalnya menyatu dengan nilai yang dihayati. Organisasi profesi guru ideal bukan sekadar wadah administratif, tetapi institusi yang hidup secara normatif. Idealitas tersebut tidak lahir dari desain struktural semata, melainkan dari integrasi kesadaran profesional, tanggung jawab publik, dan komitmen moral.

Dalam kerangka sosiologi profesi, **Eliot Freidson** (2001) menekankan bahwa profesi yang matang memerlukan tiga pilar utama: keahlian, otonomi, dan etika. Organisasi profesi guru ideal harus mampu menjaga ketiga pilar tersebut secara seimbang. Keahlian dikembangkan melalui penguatan keilmuan, otonomi dijaga melalui advokasi kebijakan, dan etika

dipelihara melalui pembinaan moral. Ketimpangan pada salah satu pilar akan melemahkan keseluruhan bangunan profesi.

Pendekatan sistem profesi yang dikemukakan **Andrew Abbott** (1988) juga menegaskan bahwa organisasi profesi ideal mampu mengelola yurisdiksi keahliannya secara adaptif. Organisasi tidak bersifat defensif, tetapi reflektif dalam menghadapi perubahan sosial. Idealitas tidak berarti kaku mempertahankan tradisi, melainkan mampu menafsirkan ulang peran profesi sesuai tantangan zaman tanpa kehilangan nilai dasarnya.

Dalam perspektif etika publik, **Jürgen Habermas** (1996) menekankan bahwa institusi publik memperoleh legitimasi melalui rasionalitas komunikatif. Organisasi profesi guru ideal harus mampu menjelaskan sikap, kebijakan, dan tindakannya secara terbuka kepada anggota dan masyarakat. Transparansi nilai menjadi bagian dari idealitas kelembagaan, karena legitimasi modern tidak lahir dari otoritas tertutup, melainkan dari kepercayaan yang dibangun melalui dialog.

Idealitas organisasi profesi guru juga berkaitan dengan orientasi jangka panjang. Organisasi tidak boleh terjebak pada kepentingan kepengurusan sesaat. Ia harus memiliki visi keberlanjutan profesi lintas generasi. Orientasi ini menjadikan organisasi berpikir strategis tentang masa depan guru, bukan sekadar merespons isu aktual. Idealitas, dalam pengertian ini, adalah kemampuan melihat profesi sebagai warisan peradaban.

Secara normatif, organisasi profesi guru ideal berfungsi sebagai penjaga identitas kolektif. Identitas ini tidak bersifat simbolik, melainkan diwujudkan dalam praktik nilai dan keputusan kelembagaan. Organisasi menjadi tempat guru memahami siapa dirinya sebagai profesional dan ke mana arah profesinya. Tanpa identitas kolektif yang jelas, profesi mudah terombang-ambing oleh tekanan eksternal.

Organisasi ideal juga berfungsi sebagai pusat pengembangan keilmuan. Ia memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, produksi pengetahuan, dan refleksi pedagogis. Keilmuan menjadi energi utama organisasi, bukan pelengkap. Dengan keilmuan yang kuat, organisasi mampu berbicara secara rasional di ruang publik dan kebijakan.

Dalam dimensi sosial, organisasi profesi guru ideal menjadi rumah kolektif yang inklusif. Ia menyatukan guru lintas wilayah, jenjang, dan latar belakang dalam solidaritas profesional. Rumah kolektif ini memperkuat daya bersama dan mencegah fragmentasi profesi. Solidaritas yang dibangun bukan solidaritas emosional semata, tetapi solidaritas berbasis nilai dan tujuan.

Idealitas juga menuntut organisasi menjalankan advokasi yang beretika. Organisasi harus mampu bersuara kritis tanpa kehilangan integritas moral. Advokasi yang ideal bersifat argumentatif, berbasis data, dan berorientasi solusi. Dengan pendekatan ini, organisasi profesi guru dapat menjadi mitra strategis negara sekaligus penjaga nilai pendidikan.

Dalam relasinya dengan publik, organisasi ideal menjunjung tinggi keterbukaan dan akuntabilitas. Kepercayaan publik dipelihara melalui transparansi program, keuangan, dan pengambilan keputusan. Organisasi tidak bersembunyi di balik otoritas profesi, tetapi membuka diri untuk dinilai secara rasional. Keterbukaan inilah yang memperkuat legitimasi sosial.

Sebagai institusi moral, organisasi profesi guru ideal memiliki keberanian etis. Ia tidak diam ketika nilai pendidikan terancam. Keberanian ini tidak diwujudkan dalam konfrontasi politik, melainkan dalam konsistensi sikap moral. Organisasi menjadi suara nurani profesi yang menjaga arah pendidikan tetap manusiawi dan beradab.

Dengan demikian, idealitas organisasi profesi guru merupakan sintesis antara konsep, tujuan, fungsi, dan nilai. Idealitas ini menjadi standar rasional untuk menilai praktik organisasi di dunia nyata. Dari sinilah bab-bab berikutnya akan bergerak: bukan untuk menghakimi, tetapi untuk menguji sejauh mana realitas organisasi profesi guru mendekati atau menjauh dari idealitas yang telah dirumuskan. Bab ini menutup fondasi konseptual dan membuka ruang kritik yang konstruktif bagi pembaruan organisasi profesi guru di masa depan.





# Bab 3

## LANDASAN FILOSOFIS DAN TEORETIS ORGANISASI PROFESI

Pembahasan mengenai organisasi profesi guru tidak akan mencapai kedalaman analitis yang memadai apabila hanya bertumpu pada deskripsi struktural dan normatif. Organisasi profesi bukan sekadar entitas praktis, melainkan konstruksi pemikiran yang berdiri di atas asumsi-asumsi filosofis tertentu. Setiap konsep tentang profesi, organisasi, kewenangan, dan tanggung jawab publik selalu berakar pada cara manusia memahami realitas, pengetahuan, dan nilai. Oleh karena itu, Bab 3 hadir sebagai fondasi reflektif yang menempatkan organisasi profesi guru dalam kerangka filsafat ilmu dan teori sosial yang sistematis.

Tanpa landasan filosofis, diskursus organisasi profesi mudah terjebak pada perdebatan pragmatis dan reaktif. Kebijakan diperdebatkan tanpa pijakan ontologis, fungsi dijalankan tanpa kesadaran epistemologis, dan nilai ditegakkan tanpa refleksi aksiologis. Akibatnya, organisasi bergerak tetapi tidak memahami arah gerakannya. Bab ini bertolak dari kesadaran bahwa krisis organisasi profesi pada banyak konteks bukan semata

persoalan manajemen, melainkan krisis cara berpikir tentang profesi itu sendiri.

Filsafat ilmu menyediakan kerangka dasar untuk menjawab tiga pertanyaan fundamental: apa hakikat profesi dan organisasi, bagaimana pengetahuan profesional dibangun, dan untuk apa profesi dijalankan. Ketiga pertanyaan tersebut—ontologi, epistemologi, dan aksiologi—menjadi poros utama Bab 3. Melalui poros ini, organisasi profesi guru dipahami bukan hanya sebagai sistem kerja, tetapi sebagai ekspresi pandangan manusia tentang pendidikan, pengetahuan, dan tanggung jawab sosial.

Ontologi profesi mempersoalkan hakikat keberadaan guru dan organisasi profesinya. Apakah profesi guru sekadar pekerjaan fungsional, ataukah entitas sosial bermakna? Apakah organisasi hanya alat administratif, atau institusi nilai? Pertanyaan ontologis ini menentukan bagaimana organisasi dibentuk, dijalankan, dan dinilai. Kesalahan ontologis sering kali melahirkan organisasi yang besar secara struktur, tetapi miskin makna.

Epistemologi keilmuan profesi guru menyentuh persoalan sumber, validitas, dan pengembangan pengetahuan profesional. Pendidikan bukan sekadar penerapan teori, melainkan praktik reflektif yang melahirkan pengetahuan khas profesi. Organisasi profesi memiliki peran penting dalam mengelola epistemologi ini: menentukan apa yang dianggap sebagai pengetahuan sah, bagaimana pengalaman guru diolah menjadi ilmu, serta bagaimana keilmuan profesi diwariskan dan dikembangkan.

Aksiologi profesi menempatkan organisasi dalam ranah nilai dan tujuan. Profesi guru tidak bebas nilai; ia selalu diarahkan pada pembentukan manusia dan peradaban. Oleh karena itu, organisasi profesi tidak dapat bersikap netral secara moral. Bab ini menegaskan bahwa setiap keputusan organisasi—baik kebijakan internal maupun sikap publik—selalu membawa implikasi nilai. Tanpa kesadaran aksiologis, organisasi berisiko kehilangan orientasi etikanya.

Selain filsafat ilmu, Bab 3 juga berpijak pada teori profesi modern yang menjelaskan bagaimana profesi terbentuk, dipertahankan, dan mengalami transformasi. Teori-teori ini membantu memahami relasi antara profesi,

negara, pasar, dan masyarakat. Melalui kerangka teoretis, organisasi profesi guru dapat dipahami sebagai aktor sosial yang bergerak dalam sistem kekuasaan, legitimasi, dan kepentingan yang kompleks.

Teori organisasi sosial memberikan pemahaman tentang dinamika internal organisasi: kepemimpinan, partisipasi, konflik, dan budaya kelembagaan. Organisasi profesi tidak steril dari dinamika manusiawi. Dengan pendekatan teoritik, dinamika tersebut tidak dipandang sebagai gangguan semata, tetapi sebagai fenomena yang dapat dikelola secara rasional dan etis.

Dalam konteks pendidikan sebagai layanan publik, teori kelembagaan dan legitimasi menjadi sangat penting. Organisasi profesi guru berada di antara negara dan masyarakat. Ia tidak sepenuhnya lembaga negara, tetapi juga bukan organisasi privat biasa. Posisi antara ini menuntut pemahaman teoretis yang matang tentang otoritas, kepercayaan publik, dan akuntabilitas sosial.

Bab ini juga menempatkan partisipasi profesional sebagai elemen filosofis, bukan sekadar teknis organisasi. Partisipasi bukan hanya soal kehadiran, tetapi pengakuan terhadap subjek profesional. Tanpa teori partisipasi yang jelas, organisasi mudah jatuh menjadi elitisme struktural yang menjauh dari anggota.

Akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi profesi juga tidak cukup dipahami secara administratif. Keduanya berakar pada filsafat etika publik dan teori demokrasi modern. Bab ini menempatkan akuntabilitas sebagai konsekuensi moral dari kepercayaan publik, bukan sekadar kewajiban laporan.

Dengan demikian, Bab 3 berfungsi sebagai fondasi pemikiran terdalam buku ini. Ia tidak menawarkan solusi praktis secara langsung, tetapi membangun kerangka berpikir yang memungkinkan solusi dirumuskan secara rasional dan berkelanjutan. Dari fondasi filosofis inilah pembaca diajak menilai realitas organisasi profesi guru secara lebih jernih—bukan dengan emosi, tetapi dengan nalar yang matang. Bab ini menjadi jembatan antara idealitas yang telah dirumuskan dan kritik konseptual yang akan dikembangkan pada bab-bab berikutnya.

## Ontologi profesi dan organisasi

Ontologi merupakan cabang filsafat yang membahas hakikat keberadaan. Ia tidak bertanya bagaimana sesuatu bekerja, melainkan apa yang sungguh-sungguh ada dan bagaimana sesuatu itu dipahami sebagai realitas. Dalam konteks profesi dan organisasi, pertanyaan ontologis menjadi sangat mendasar: apakah profesi sekadar pekerjaan, ataukah bentuk keberadaan sosial yang bermakna? Apakah organisasi hanya struktur administratif, atau institusi yang memiliki eksistensi moral? Tanpa menjawab pertanyaan ini, seluruh pembahasan tentang fungsi, kebijakan, dan tata kelola organisasi profesi akan berdiri di atas asumsi yang rapuh.

Dalam tradisi filsafat klasik, **Aristotle** memandang keberadaan sebagai sesuatu yang memiliki tujuan (*telos*). Setiap entitas ada bukan secara kebetulan, tetapi karena memiliki maksud dan arah. Jika pendekatan ini diterapkan pada profesi guru, maka profesi tidak dapat dipahami sebagai aktivitas teknis belaka. Ia hadir karena masyarakat membutuhkan fungsi moral dan intelektual tertentu. Ontologi profesi guru dengan demikian bersifat teleologis: keberadaannya bermakna karena tujuan peradaban yang diembannya.

Dalam filsafat modern, persoalan keberadaan diperdalam melalui refleksi kesadaran manusia. **Martin Heidegger** menegaskan bahwa keberadaan manusia tidak pernah netral, melainkan selalu bermakna dan terlibat (*being-in-the-world*). Profesi, dalam kerangka ini, bukan identitas eksternal, tetapi bagian dari cara manusia hadir di dunia. Menjadi guru bukan sekadar menjalankan peran sosial, melainkan cara eksistensial manusia mengambil tanggung jawab terhadap masa depan sesama manusia.

Ontologi sosial kemudian berkembang melalui pemikiran **Peter L. Berger** dan **Thomas Luckmann** (1966) yang menjelaskan bahwa realitas sosial dibentuk melalui proses eksternalisasi, objektivasi, dan internalisasi. Profesi dan organisasi bukan realitas alamiah, melainkan realitas sosial yang dikonstruksi dan diwariskan. Namun, meskipun dikonstruksi, realitas tersebut menjadi objektif dan mengikat secara sosial. Ontologi profesi bersifat *socially constructed yet morally binding*.

Dalam kerangka ini, organisasi profesi tidak dapat dipahami sebagai benda mati. Ia adalah realitas sosial yang hidup, karena terus direproduksi melalui praktik, simbol, dan nilai. Organisasi memiliki eksistensi kolektif yang melampaui individu anggotanya. Ketika individu berganti, organisasi tetap hidup sebagai entitas sosial. Ontologi organisasi bersifat trans-individual dan historis, terikat pada memori, nilai, dan tujuan yang diwariskan.

Ontologi profesi modern juga berkaitan erat dengan konsep institusi. **Philip Selznick** menjelaskan bahwa organisasi menjadi institusi ketika ia diserap oleh nilai. Pada titik ini, organisasi tidak lagi sekadar alat, tetapi menjadi sesuatu yang “dianggap ada” secara moral oleh masyarakat. Organisasi profesi guru yang telah terinstitusionalisasi hadir sebagai penjaga nilai pendidikan, bukan sekadar pelaksana program.

Dalam konteks pendidikan, ontologi profesi guru memiliki kedalaman yang khas. Guru tidak hanya hadir sebagai pelaku kerja, tetapi sebagai figur yang berhubungan langsung dengan pembentukan manusia. Oleh karena itu, keberadaan profesi guru tidak dapat direduksi menjadi fungsi administratif. Ia memiliki dimensi ontologis yang bersifat humanistik dan peradaban. Profesi guru ada karena masyarakat membutuhkan penjaga proses pemanusiaan manusia.

Organisasi profesi guru, dalam perspektif ontologis, merupakan perpanjangan kolektif dari eksistensi tersebut. Jika profesi guru memiliki makna moral, maka organisasi yang menaunginya juga memikul makna yang sama. Organisasi tidak netral secara ontologis. Ia mewarisi tujuan, nilai, dan tanggung jawab profesi. Oleh karena itu, setiap bentuk organisasi profesi selalu mengandung klaim makna tertentu tentang pendidikan dan manusia.

Ontologi organisasi profesi juga berkaitan dengan konsep kekuasaan dan otoritas. Otoritas organisasi tidak bersumber dari legalitas semata, tetapi dari pengakuan terhadap keberadaannya sebagai institusi bermakna. Ketika organisasi kehilangan nilai, keberadaannya secara ontologis melemah meskipun secara struktural masih ada. Inilah yang menjelaskan mengapa banyak organisasi tetap berdiri, tetapi kehilangan daya moralnya.

Dalam perspektif filsafat kritis, ontologi profesi juga harus diuji secara reflektif. **Jürgen Habermas** menegaskan bahwa institusi sosial harus terus diuji legitimasi keberadaannya melalui rasionalitas komunikatif. Organisasi profesi tidak boleh menganggap keberadaannya final. Ia harus terus membuktikan alasan mengapa ia layak ada bagi masyarakat.

Ontologi profesi guru dengan demikian bersifat dinamis, bukan statis. Ia dibentuk oleh sejarah, diuji oleh perubahan zaman, dan dipertahankan melalui praksis bermakna. Organisasi profesi menjadi arena utama tempat ontologi tersebut dipertahankan atau justru dikosongkan. Ketika organisasi menjauh dari nilai pendidikan, ia mengalami krisis keberadaan, bukan sekadar krisis manajemen.

Dalam kerangka inilah ontologi profesi dan organisasi menjadi fondasi seluruh pembahasan berikutnya. Epistemologi akan menjawab bagaimana pengetahuan profesi dibangun, tetapi ontologi terlebih dahulu menjawab mengapa profesi dan organisasi itu ada. Tanpa pemahaman ontologis yang jernih, organisasi profesi guru berisiko berubah menjadi struktur tanpa jiwa—ada secara administratif, tetapi hampa secara makna.

Dengan demikian, Bab 3.1 menegaskan bahwa profesi guru dan organisasi profesinya merupakan realitas sosial yang bermakna, historis, dan bermuatan nilai. Keberadaannya tidak dapat direduksi menjadi instrumen kebijakan atau kepentingan pragmatis. Ontologi inilah yang menjadi titik pijak bagi pembahasan epistemologi keilmuan profesi guru pada subbab berikutnya, karena hanya profesi yang dipahami secara bermakna yang layak membangun sistem pengetahuan yang berkelanjutan.

## Epistemologi keilmuan profesi guru

Epistemologi merupakan cabang filsafat yang membahas hakikat pengetahuan: bagaimana pengetahuan diperoleh, apa yang dianggap sah sebagai pengetahuan, serta bagaimana kebenaran dapat dipertanggungjawabkan. Jika ontologi menjawab mengapa profesi guru ada, maka epistemologi menjawab bagaimana profesi tersebut mengetahui dan memahami

duniannya. Tanpa fondasi epistemologis yang jelas, profesi akan menjalankan praktik berdasarkan kebiasaan, intuisi, atau perintah eksternal semata. Oleh karena itu, pembahasan epistemologi keilmuan profesi guru menjadi titik kunci yang menghubungkan keberadaan profesi dengan tindakan profesional yang rasional.

Dalam tradisi filsafat klasik, **Plato** memandang pengetahuan sebagai upaya manusia mencapai kebenaran melalui rasio. Pengetahuan tidak sekadar hasil pengalaman inderawi, melainkan proses reflektif menuju pemahaman yang lebih tinggi. Dalam konteks profesi, pandangan ini menegaskan bahwa praktik tidak cukup dijalankan secara mekanis. Guru sebagai profesional dituntut memahami makna di balik tindakan pedagogisnya, bukan hanya mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

Pandangan rasionalisme tersebut kemudian diperkaya oleh empirisme. **John Locke** dan **David Hume** menekankan pengalaman sebagai sumber utama pengetahuan. Dalam dunia pendidikan, pengalaman mengajar menjadi sumber penting pembentukan pengetahuan profesional. Namun, pengalaman tanpa refleksi berisiko menjadi rutinitas. Epistemologi profesi guru tidak berhenti pada pengalaman, tetapi menuntut pengolahan pengalaman menjadi pemahaman yang dapat dipertanggungjawabkan.

Sintesis antara rasio dan pengalaman dirumuskan secara sistematis oleh **Immanuel Kant**, yang menegaskan bahwa pengetahuan lahir dari interaksi antara struktur rasional dan data empiris. Pandangan ini sangat relevan bagi profesi guru. Pengetahuan pedagogis tidak muncul dari teori semata, juga tidak dari praktik semata, melainkan dari dialog terus-menerus antara keduanya. Epistemologi profesi guru dengan demikian bersifat reflektif-kritis.

Dalam filsafat ilmu modern, **Karl Popper** menegaskan bahwa pengetahuan ilmiah selalu bersifat sementara dan terbuka untuk dikritik. Prinsip *falsifiability* menempatkan pengetahuan sebagai proses, bukan produk final. Bagi profesi guru, hal ini berarti bahwa metode, strategi, dan keyakinan pedagogis harus selalu terbuka terhadap evaluasi. Profesionalisme tidak

berarti kepastian mutlak, melainkan kesiapan untuk belajar dan merevisi pemahaman.

Epistemologi kontemporer kemudian bergerak ke arah praksis. **Donald Schön** memperkenalkan konsep *reflective practitioner*, yang menegaskan bahwa profesional membangun pengetahuan melalui refleksi dalam dan atas tindakan. Dalam pendidikan, guru mengetahui bukan hanya melalui membaca teori, tetapi melalui proses berpikir kritis terhadap praktik mengajarnya sendiri. Pengetahuan profesional bersifat kontekstual, situasional, dan berkembang secara berkelanjutan.

Dalam kerangka ini, keilmuan profesi guru tidak identik dengan keilmuan akademik murni. Ia merupakan bentuk pengetahuan terapan yang memiliki ciri khas. Pengetahuan profesional guru lahir dari interaksi antara teori pendidikan, pengalaman lapangan, dan refleksi etis. Oleh karena itu, epistemologi profesi guru bersifat integratif, menghubungkan ilmu, praktik, dan nilai dalam satu kesatuan.

Organisasi profesi memiliki peran penting dalam membangun epistemologi kolektif. Tanpa organisasi, pengetahuan guru terfragmentasi dan berhenti sebagai pengalaman personal. Melalui forum ilmiah, diskusi profesional, dan pengembangan komunitas praktik, organisasi mengubah pengalaman individual menjadi pengetahuan bersama. Epistemologi profesi menjadi milik kolektif, bukan sekadar kepemilikan individu.

Epistemologi profesi guru juga menuntut pengakuan terhadap praktik sebagai sumber pengetahuan sah. Praktik pedagogis yang direfleksikan secara sistematis memiliki nilai ilmiah. Pengakuan ini mengangkat martabat guru sebagai pekerja intelektual. Guru tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana teori, tetapi sebagai subjek penghasil pengetahuan pendidikan.

Dalam konteks kebijakan, epistemologi profesi menentukan siapa yang dianggap “tahu” tentang pendidikan. Ketika pengetahuan guru tidak diakui, kebijakan cenderung didominasi perspektif birokratis. Organisasi profesi berperan memperjuangkan legitimasi pengetahuan profesional guru agar pengalaman lapangan diakui sebagai dasar kebijakan pendidikan yang rasional.

Epistemologi keilmuan profesi juga berkaitan dengan etika mengetahui. Pengetahuan pendidikan tidak bebas nilai karena berhubungan langsung dengan manusia. Guru tidak hanya bertanya apakah suatu metode efektif, tetapi juga apakah ia manusiawi. Dengan demikian, epistemologi profesi guru selalu mengandung dimensi moral yang membedakannya dari pengetahuan teknokratis.

Dari epistemologi inilah tindakan profesional memperoleh dasar rasionalnya. Guru bertindak bukan karena perintah semata, tetapi karena pemahaman. Tindakan pedagogis menjadi keputusan profesional yang disadari, bukan rutinitas administratif. Inilah makna transisi dari mengetahui menuju bertindak secara profesional.

Dengan demikian, epistemologi keilmuan profesi guru membentuk jembatan antara keberadaan dan tindakan. Profesi yang memahami hakikat pengetahuannya akan mampu bertindak secara reflektif, bertanggung jawab, dan adaptif. Kesadaran epistemologis ini menjadi fondasi bagi pembahasan berikutnya mengenai aksiologi dan nilai profesi, karena setiap pengetahuan pada akhirnya akan diarahkan pada tujuan dan nilai tertentu.

## Aksiologi dan nilai profesi

Aksiologi merupakan cabang filsafat yang membahas nilai, tujuan, dan makna dari pengetahuan dan tindakan manusia. Jika ontologi menjelaskan apa yang ada, dan epistemologi menjelaskan bagaimana manusia mengetahui, maka aksiologi menjawab untuk apa pengetahuan dan tindakan itu dijalankan. Dalam konteks profesi, pertanyaan aksiologis menjadi sangat mendasar, karena profesi tidak pernah netral nilai. Setiap tindakan profesional selalu mengandung orientasi moral tertentu. Oleh sebab itu, profesi guru hanya dapat dipahami secara utuh apabila ditempatkan dalam kerangka nilai yang membimbing praktiknya.

Dalam tradisi filsafat klasik, **Aristotle** memandang tindakan bermakna sebagai tindakan yang diarahkan pada kebaikan (*the good*). Manusia tidak sekadar bertindak, tetapi bertindak demi tujuan etis. Dalam pendidikan,

tujuan ini berkaitan dengan pembentukan manusia yang utuh. Profesi guru dengan demikian bersifat teleologis dan normatif. Nilai bukan tambahan eksternal, melainkan inti dari keberadaan profesi itu sendiri.

Dalam etika modern, **Immanuel Kant** menegaskan bahwa manusia harus diperlakukan sebagai tujuan, bukan alat. Prinsip ini memiliki implikasi mendalam bagi profesi guru. Peserta didik tidak dapat diperlakukan sebagai objek pencapaian target administratif. Organisasi profesi guru, melalui kerangka nilai, berperan menjaga agar praktik pendidikan tetap menghormati martabat manusia.

Dalam filsafat nilai kontemporer, **Max Scheler** mengemukakan bahwa nilai memiliki hierarki, dari nilai utilitarian hingga nilai spiritual. Pendidikan bergerak pada lapisan nilai yang tinggi karena menyentuh pembentukan kepribadian. Oleh karena itu, profesi guru tidak dapat tunduk sepenuhnya pada logika efisiensi dan hasil jangka pendek. Aksiologi profesi guru menempatkan nilai kemanusiaan di atas nilai instrumental.

Pendekatan kritis terhadap nilai dikembangkan oleh **Jürgen Habermas**, yang menekankan bahwa nilai harus dapat dipertanggungjawabkan secara rasional dalam ruang publik. Nilai profesi tidak boleh menjadi dogma tertutup, melainkan hasil refleksi bersama. Organisasi profesi berfungsi sebagai ruang deliberatif tempat nilai pendidikan terus diuji dan diperbarui sesuai perkembangan masyarakat.

Dalam konteks profesi guru, aksiologi menjelma dalam seperangkat nilai inti seperti tanggung jawab, kejujuran, keadilan, empati, dan komitmen pada pembelajaran peserta didik. Nilai-nilai ini bukan slogan moral, tetapi prinsip pengarah tindakan. Guru menilai situasi pembelajaran bukan hanya berdasarkan efektivitas, tetapi juga kebermaknaan dan keadilan bagi peserta didik.

Aksiologi profesi juga menuntun guru dalam menghadapi dilema moral. Pendidikan sering mempertemukan guru dengan situasi yang tidak memiliki jawaban teknis tunggal. Dalam situasi semacam ini, nilai menjadi kompas profesional. Organisasi profesi memiliki peran penting

membantu guru membangun kebijaksanaan moral melalui pembinaan etika dan refleksi kolektif.

Nilai profesi tidak bersifat individual semata, melainkan kolektif. Ketika nilai dihidupi secara bersama, ia membentuk budaya profesi. Budaya inilah yang menjaga konsistensi perilaku profesional meskipun pengawasan formal terbatas. Organisasi profesi menjadi penjaga budaya nilai tersebut agar tidak terkikis oleh tekanan eksternal.

Dalam relasinya dengan kebijakan, aksiologi profesi menjadi dasar kritik normatif. Organisasi profesi guru menilai kebijakan bukan hanya dari kelayakan teknis, tetapi dari kesesuaiannya dengan nilai pendidikan. Kebijakan yang efisien tetapi tidak manusiawi harus dipertanyakan secara etis. Di sinilah profesi menjalankan peran moralnya dalam masyarakat demokratis.

Aksiologi juga menentukan orientasi keberhasilan profesi. Keberhasilan guru tidak semata diukur melalui capaian angka, tetapi melalui dampak kemanusiaan jangka panjang. Nilai profesi menggeser ukuran keberhasilan dari sekadar kinerja administratif menuju makna pendidikan yang lebih luas.

Dalam konteks organisasi, nilai menjadi fondasi legitimasi. Organisasi profesi guru memperoleh kepercayaan publik bukan karena kekuatannya, tetapi karena konsistensi nilai yang dijunjung. Ketika nilai dijaga, organisasi memiliki wibawa etis. Sebaliknya, ketika nilai dikompromikan, legitimasi akan runtuh meskipun struktur tetap berdiri.

Aksiologi profesi juga berfungsi menjaga keberlanjutan makna profesi lintas generasi. Nilai diwariskan dari guru ke guru, dari generasi ke generasi. Organisasi profesi menjadi medium pewarisan nilai tersebut. Tanpa pewarisan nilai, profesi kehilangan identitas dan berubah menjadi pekerjaan teknis semata.

Dengan demikian, aksiologi dan nilai profesi menjadi jembatan antara pengetahuan dan tindakan bermakna. Guru tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi memahami mengapa tindakan itu layak dilakukan. Kesadaran aksiologis inilah yang membentuk profesionalisme sejati.

Dari titik ini, pembahasan akan bergerak menuju teori profesi modern, yang menjelaskan bagaimana nilai, keahlian, dan struktur sosial berpadu dalam membentuk profesi di masyarakat kontemporer.

## Teori profesi modern

Teori profesi modern berkembang sebagai respons terhadap perubahan masyarakat industri dan pascaindustri, ketika pekerjaan tidak lagi sekadar aktivitas ekonomi, melainkan bagian dari sistem sosial yang kompleks. Profesi dipahami sebagai bentuk kerja yang memiliki otoritas keahlian, legitimasi sosial, dan tanggung jawab publik. Dalam kerangka ini, profesi tidak berdiri netral, melainkan terlibat dalam relasi kekuasaan, distribusi pengetahuan, dan pengakuan sosial. Oleh karena itu, teori profesi modern tidak hanya membahas kompetensi, tetapi juga posisi profesi dalam struktur masyarakat.

Pendekatan fungsionalis awal melihat profesi sebagai institusi yang menjaga stabilitas sosial. **Talcott Parsons** memandang profesi sebagai kelompok yang menjalankan fungsi pelayanan publik berbasis keahlian dan etika. Profesi memperoleh otonomi karena dipercaya menjalankan kepentingan masyarakat secara altruistik. Dalam kerangka ini, legitimasi profesi bersumber dari komitmen moral terhadap kepentingan umum. Namun, pendekatan ini cenderung idealistik dan kurang sensitif terhadap konflik kekuasaan.

Kritik terhadap pendekatan fungsionalis dikembangkan melalui perspektif konflik. **Magali Sarfatti Larson** (1977) memandang profesi sebagai proyek sosial untuk memperoleh monopoli pasar kerja. Menurutnya, profesionalisasi bukan hanya proses moral, tetapi juga strategi kolektif untuk mengamankan status, pendapatan, dan kekuasaan. Organisasi profesi berperan sebagai alat politik untuk mempertahankan posisi sosial tersebut. Teori ini membuka pemahaman bahwa profesi selalu berada dalam arena kepentingan.

Pendekatan yang lebih sistemik dikembangkan oleh **Andrew Abbott** melalui *system of professions*. Abbott menegaskan bahwa profesi saling bersaing memperebutkan yurisdiksi keahlian. Kekuasaan profesi terletak pada kemampuannya mengklaim dan mempertahankan wilayah kerja tertentu. Organisasi profesi berfungsi sebagai aktor utama dalam pertaruhan yurisdiksi ini. Dengan demikian, profesi dipahami sebagai sistem dinamis yang terus berubah mengikuti tekanan sosial dan kebijakan.

Dimensi legitimasi kemudian diperdalam oleh **Eliot Freidson**, yang menekankan bahwa profesi memperoleh otonomi karena kepercayaan publik terhadap keahlian dan etika. Freidson membedakan logika profesional dari logika pasar dan birokrasi. Dalam logika profesional, keputusan diambil berdasarkan pertimbangan keilmuan dan nilai. Namun, otonomi ini bersyarat: ia hanya sah selama profesi mampu mempertahankan standar etik dan kompetensi.

Teori profesi modern dengan demikian memandang profesi sebagai sistem sosial yang berada di antara negara, pasar, dan masyarakat. Profesi tidak sepenuhnya bebas, tetapi juga tidak sepenuhnya dikendalikan. Posisi antara ini menjadikan profesi selalu berada dalam ketegangan struktural. Organisasi profesi menjadi arena utama tempat ketegangan tersebut dikelola dan dinegosiasikan.

Dalam konteks profesi guru, teori profesi modern menunjukkan bahwa guru tidak hanya berhadapan dengan persoalan pedagogis, tetapi juga struktur kekuasaan pendidikan. Kebijakan kurikulum, standar evaluasi, dan regulasi kerja membentuk batas yurisdiksi guru. Organisasi profesi berfungsi memperjuangkan ruang otonomi agar keputusan pedagogis tidak sepenuhnya direduksi menjadi perintah administratif.

Relasi kekuasaan dalam profesi guru sering kali bersifat asimetris. Negara memiliki otoritas regulatif, sementara guru berada di garis implementasi. Teori profesi modern membantu menjelaskan mengapa organisasi profesi diperlukan sebagai penyeimbang struktural. Tanpa organisasi yang kuat, profesi guru berisiko kehilangan suara dalam sistem pendidikan nasional.

Teori ini juga menjelaskan pentingnya legitimasi publik. Kekuasaan profesional tidak dapat dipaksakan, tetapi harus diakui. Guru memperoleh legitimasi ketika masyarakat percaya pada kompetensi dan integritasnya. Organisasi profesi berperan menjaga kepercayaan tersebut melalui standar, etika, dan akuntabilitas. Ketika legitimasi melemah, otonomi profesional ikut tergerus.

Dalam perspektif modern, profesionalisme bukan status tetap, melainkan proses yang harus terus dipelihara. Profesi yang gagal beradaptasi akan kehilangan yurisdiksinya. Oleh karena itu, organisasi profesi guru harus bersifat reflektif dan adaptif. Ia tidak hanya mempertahankan hak, tetapi juga memperbarui kapasitas profesional anggotanya.

Teori profesi modern juga menempatkan partisipasi anggota sebagai syarat legitimasi internal. Organisasi yang elitis dan tertutup berisiko kehilangan representativitas. Ketika anggota tidak merasa terwakili, kekuasaan organisasi menjadi rapuh. Dengan demikian, demokrasi internal merupakan prasyarat keberlanjutan profesi.

Melalui kerangka teori profesi modern, dapat dipahami bahwa krisis organisasi profesi guru bukan semata persoalan moral atau manajerial, tetapi persoalan struktural dalam sistem sosial. Ketegangan antara negara, pasar, dan profesi menuntut organisasi yang cerdas secara teoritik dan matang secara etis. Teori ini memberikan alat analisis untuk membaca dinamika tersebut secara rasional.

Dengan demikian, teori profesi modern membantu menempatkan profesi guru sebagai aktor sosial yang memiliki posisi, kekuasaan, dan tanggung jawab. Organisasi profesi menjadi arena utama tempat legitimasi profesional dipertahankan atau dipertaruhkan. Pemahaman ini menjadi dasar bagi pembahasan berikutnya mengenai teori organisasi sosial, yang akan menguraikan bagaimana dinamika internal organisasi memengaruhi kemampuan profesi dalam menjalankan peran sosialnya.

## Teori organisasi sosial

Teori organisasi sosial berkembang untuk menjelaskan bagaimana manusia membangun struktur kolektif guna mencapai tujuan bersama. Organisasi tidak sekadar kumpulan individu, melainkan sistem sosial yang memiliki pola kekuasaan, pembagian peran, dan mekanisme pengambilan keputusan. Dalam konteks profesi, organisasi menjadi arena tempat kepentingan, nilai, dan otoritas saling berinteraksi. Oleh karena itu, memahami organisasi profesi guru menuntut pemahaman mendalam tentang teori organisasi sosial.

Pendekatan klasik terhadap organisasi berakar pada pemikiran **Max Weber**, yang memperkenalkan konsep birokrasi rasional-legal. Weber memandang organisasi modern sebagai struktur yang diatur oleh aturan formal, hierarki, dan pembagian kerja. Model ini menekankan efisiensi dan kepastian prosedural. Namun, dalam organisasi profesi, birokrasi sering menimbulkan ketegangan karena profesionalisme menuntut otonomi dan fleksibilitas.

Teori struktural kemudian dikembangkan oleh **Chester Barnard**, yang menekankan organisasi sebagai sistem kerja sama. Menurut Barnard, keberlangsungan organisasi bergantung pada kesediaan anggota untuk berkontribusi. Kekuasaan tidak hanya bersumber dari jabatan, tetapi dari penerimaan anggota. Pandangan ini penting bagi organisasi profesi guru, karena legitimasi kepemimpinan sangat ditentukan oleh pengakuan kolektif.

Pendekatan hubungan manusiawi diperkuat oleh **Elton Mayo**, yang menekankan peran faktor psikologis dan sosial dalam organisasi. Dinamika informal, rasa memiliki, dan hubungan antarindividu memengaruhi efektivitas organisasi. Dalam organisasi profesi, aspek ini sangat menentukan karena ikatan nilai sering lebih kuat daripada ikatan struktural.

Teori organisasi modern kemudian bergerak ke arah kekuasaan dan konflik. **Michel Crozier** menunjukkan bahwa organisasi adalah arena strategi, di mana aktor menggunakan sumber daya dan informasi untuk

mempertahankan posisi. Kekuasaan bersifat relasional dan tidak selalu formal. Perspektif ini membantu memahami konflik internal dalam organisasi profesi sebagai fenomena struktural, bukan semata persoalan personal.

Dalam konteks organisasi profesi guru, struktur organisasi berfungsi mengatur representasi dan koordinasi. Struktur menentukan siapa berbicara atas nama profesi dan bagaimana keputusan diambil. Namun, struktur yang terlalu hierarkis berpotensi menciptakan jarak antara pengurus dan anggota. Teori organisasi sosial menegaskan pentingnya keseimbangan antara struktur formal dan partisipasi substantif.

Kekuasaan internal organisasi profesi tidak selalu terlihat secara eksplisit. Ia hadir melalui akses informasi, penguasaan jaringan, dan kontrol agenda. Pemahaman tentang kekuasaan internal penting agar organisasi tidak jatuh pada dominasi kelompok tertentu. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu mendistribusikan kekuasaan secara adil dan transparan.

Kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam dinamika organisasi sosial. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi struktural, tetapi juga kemampuan membangun makna dan arah bersama. Dalam organisasi profesi guru, kepemimpinan ideal bersifat kolektif dan etis. Pemimpin berfungsi sebagai fasilitator nilai, bukan penguasa organisasi.

Dinamika organisasi juga dipengaruhi oleh konflik. Teori organisasi modern memandang konflik bukan sebagai penyimpangan, tetapi sebagai bagian inheren dari kehidupan organisasi. Konflik dapat menjadi sumber pembelajaran apabila dikelola secara terbuka dan rasional. Organisasi profesi yang menekan konflik justru berisiko mengalami fragmentasi laten.

Budaya organisasi menjadi dimensi penting lain dalam teori organisasi sosial. Budaya membentuk cara anggota berpikir, bertindak, dan menafsirkan keputusan. Organisasi profesi guru yang memiliki budaya reflektif dan dialogis akan lebih adaptif terhadap perubahan. Sebaliknya, budaya otoriter dan tertutup menghambat pembaruan.

Teori organisasi sosial juga menekankan pentingnya komunikasi internal. Informasi yang tersumbat menciptakan ketidakpercayaan dan

spekulasi. Organisasi profesi yang sehat membangun sistem komunikasi yang terbuka agar anggota merasa terlibat secara bermakna. Komunikasi menjadi sarana pembentukan solidaritas dan legitimasi internal.

Dengan demikian, teori organisasi sosial memberikan lensa analitis untuk memahami bagaimana struktur, kekuasaan, kepemimpinan, dan dinamika internal memengaruhi kinerja organisasi profesi guru. Organisasi bukan mesin netral, tetapi arena sosial yang sarat kepentingan dan nilai. Pemahaman ini menjadi dasar bagi pembahasan berikutnya mengenai teori kelembagaan publik, yang akan menempatkan organisasi profesi guru dalam relasi yang lebih luas dengan negara dan masyarakat.

## Teori kelembagaan publik

Teori kelembagaan publik berkembang untuk menjelaskan bagaimana organisasi memperoleh makna, stabilitas, dan legitimasi dalam kehidupan sosial. Berbeda dengan teori organisasi yang menekankan efisiensi dan struktur internal, teori kelembagaan menyoroti nilai, norma, dan kepercayaan yang membuat suatu organisasi diakui oleh masyarakat. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya dinilai dari apa yang dikerjakannya, tetapi dari apa yang diwakilinya secara simbolik. Organisasi profesi guru berada tepat di wilayah ini: ia bukan lembaga negara, tetapi juga bukan organisasi privat murni.

Pendekatan klasik kelembagaan dikemukakan oleh **Philip Selznick**, yang menegaskan bahwa organisasi menjadi institusi ketika ia “diresapi nilai”. Institusi publik hidup karena masyarakat mempercayainya sebagai penjaga kepentingan bersama. Organisasi profesi guru memperoleh status kelembagaan bukan dari legalitas administratif semata, tetapi dari pengakuan sosial atas peran moral dan profesionalnya dalam pendidikan.

Pendekatan kelembagaan modern kemudian dikembangkan oleh **John W. Meyer** dan **Brian Rowan** (1977), yang menjelaskan bahwa organisasi sering mengadopsi struktur formal demi memperoleh legitimasi, bukan semata efisiensi. Perspektif ini menunjukkan bahwa banyak organisasi

tampil “rasional” secara simbolik agar diterima publik. Bagi organisasi profesi guru, risiko kelembagaan muncul ketika simbol profesi lebih dominan daripada praktik nilai yang sesungguhnya.

Dalam teori institusional baru, **W. Richard Scott** membagi kelembagaan menjadi tiga pilar: regulatif, normatif, dan kognitif. Pilar regulatif berkaitan dengan aturan negara, pilar normatif dengan nilai profesi, dan pilar kognitif dengan cara masyarakat memahami peran organisasi. Organisasi profesi guru harus mampu berdiri seimbang di antara ketiganya. Ketimpangan pada satu pilar akan melemahkan legitimasi kelembagaan.

Dimensi legitimasi publik menjadi pusat perhatian dalam teori kelembagaan. **Mark Suchman** (1995) menjelaskan bahwa legitimasi adalah persepsi umum bahwa tindakan organisasi sesuai dengan nilai dan norma sosial. Legitimasi tidak dapat dipaksakan; ia dibangun melalui konsistensi perilaku. Bagi organisasi profesi guru, legitimasi publik menentukan apakah suaranya didengar atau diabaikan dalam kebijakan pendidikan.

Dalam konteks negara modern, organisasi profesi guru berada dalam relasi ambivalen dengan negara. Di satu sisi, negara membutuhkan organisasi profesi sebagai mitra keahlian. Di sisi lain, negara juga memiliki kecenderungan mengatur dan mengendalikan. Teori kelembagaan membantu memahami ketegangan ini sebagai fenomena struktural, bukan semata konflik personal atau politis.

Sebagai lembaga antara (*intermediary institution*), organisasi profesi guru berfungsi menjembatani kepentingan negara dan masyarakat. Ia menerjemahkan kebijakan ke dalam bahasa profesional sekaligus menyuarakan realitas lapangan kepada pembuat kebijakan. Fungsi mediasi ini hanya efektif apabila organisasi memiliki legitimasi dari kedua sisi: dipercaya negara dan dihormati guru.

Namun, posisi antara ini juga rawan distorsi. Ketika organisasi terlalu dekat dengan negara, ia kehilangan kepercayaan anggota. Sebaliknya, ketika terlalu konfrontatif, ia kehilangan akses kebijakan. Teori kelembagaan menunjukkan bahwa keseimbangan institusional merupakan syarat keberlanjutan organisasi profesi.

Organisasi profesi guru juga berada dalam pengawasan publik karena pendidikan merupakan layanan publik strategis. Masyarakat memiliki kepentingan langsung terhadap kualitas guru. Oleh karena itu, organisasi profesi tidak dapat beroperasi secara tertutup. Keterbukaan dan akuntabilitas menjadi bagian dari tuntutan kelembagaan modern.

Dalam kerangka kelembagaan, kepercayaan publik bukan sekadar citra, melainkan sumber daya institusional. Kepercayaan memungkinkan organisasi menjalankan peran advokasi dan moralnya. Tanpa kepercayaan, organisasi kehilangan kapasitas pengaruh meskipun secara struktural tetap ada.

Teori kelembagaan juga menekankan pentingnya stabilitas nilai. Organisasi yang sering berubah sikap tanpa dasar nilai akan kehilangan konsistensi institusional. Bagi organisasi profesi guru, stabilitas nilai pendidikan menjadi jangkar kelembagaan di tengah perubahan kebijakan dan rezim.

Kelembagaan publik juga menuntut organisasi mampu mempertanggungjawabkan eksistensinya secara rasional. Mengapa organisasi ini perlu ada? Apa nilai publik yang dijaganya? Pertanyaan-pertanyaan ini bersifat ontologis sekaligus politis. Organisasi profesi guru harus mampu menjawabnya secara terbuka agar tetap relevan dalam masyarakat demokratis.

Dengan demikian, teori kelembagaan publik menempatkan organisasi profesi guru sebagai institusi antara yang memikul beban legitimasi ganda: profesional dan publik. Keberhasilannya tidak ditentukan oleh kedekatan dengan kekuasaan, tetapi oleh kemampuannya menjaga nilai, kepercayaan, dan akuntabilitas. Pemahaman ini menjadi landasan penting bagi pembahasan berikutnya mengenai teori legitimasi dan otoritas, yang akan menguraikan bagaimana kewenangan organisasi profesi dibangun, dipertahankan, atau justru runtuh dalam ruang publik.

## Teori legitimasi dan otoritas

Legitimasi merupakan konsep kunci dalam memahami mengapa suatu institusi diakui dan ditaati. Berbeda dari kekuasaan yang bersifat memaksa, legitimasi berakar pada penerimaan sosial. Ia menjelaskan mengapa individu bersedia tunduk pada aturan tanpa paksaan fisik. Dalam konteks organisasi profesi, legitimasi menjadi dasar keberlakuan kewenangan. Tanpa legitimasi, organisasi mungkin memiliki struktur, tetapi kehilangan daya pengaruh sosial.

Dalam teori klasik, **Max Weber** membedakan tiga tipe otoritas: tradisional, karismatik, dan rasional-legal. Otoritas rasional-legal menjadi ciri utama institusi modern. Namun, bagi organisasi profesi guru, otoritas tidak cukup bersandar pada legalitas. Otoritas profesional memerlukan pengakuan terhadap keahlian dan integritas moral. Oleh karena itu, legitimasi profesi bersifat ganda: formal dan substantif.

Dimensi pengakuan sosial diperdalam oleh **Peter L. Berger** dan **Thomas Luckmann**, yang menjelaskan bahwa realitas sosial menjadi sah karena diterima secara kolektif. Organisasi profesi guru memperoleh legitimasi ketika masyarakat mengakui keberadaannya sebagai institusi bermakna. Pengakuan ini tidak dapat direkayasa secara administratif, melainkan tumbuh melalui praktik yang konsisten.

Dalam perspektif etika publik, **Hannah Arendt** membedakan secara tegas antara kekuasaan dan kekerasan. Kekuasaan yang sah lahir dari kebersamaan dan persetujuan, bukan paksaan. Organisasi profesi guru memperoleh otoritas ketika anggotanya dan publik memberikan persetujuan moral terhadap perannya. Ketika persetujuan ini hilang, organisasi hanya menyisakan kekuasaan kosong.

Teori legitimasi modern dikembangkan oleh **Mark Suchman** (1995), yang membedakan legitimasi pragmatis, moral, dan kognitif. Legitimasi pragmatis muncul karena organisasi dianggap bermanfaat, legitimasi moral karena dianggap benar, dan legitimasi kognitif karena dianggap wajar

untuk ada. Organisasi profesi guru yang ideal harus mampu membangun ketiganya secara simultan.

Dalam konteks profesi guru, legitimasi internal menjadi fondasi awal. Organisasi memperoleh kewenangan ketika anggota merasa terwakili dan dilibatkan. Tanpa legitimasi internal, otoritas kepengurusan menjadi formalistik. Kewenangan yang tidak berakar pada partisipasi hanya menghasilkan kepatuhan semu dan jarak psikologis antara pengurus dan anggota.

Legitimasi eksternal kemudian menentukan posisi organisasi di ruang publik. Negara dan masyarakat hanya akan mendengar organisasi yang dianggap sah. Keabsahan ini dibangun melalui konsistensi nilai, kualitas argumentasi, dan integritas sikap. Organisasi profesi guru yang berubah-ubah sesuai kepentingan akan kehilangan legitimasi eksternal meskipun memiliki basis massa besar.

Otoritas profesional berbeda dari otoritas politik. Ia tidak bersandar pada kekuatan koersif, melainkan pada keahlian dan kepercayaan. Oleh karena itu, organisasi profesi harus menjaga basis keilmuannya. Ketika organisasi berbicara tanpa landasan keilmuan, otoritasnya akan dipertanyakan. Pengetahuan menjadi sumber kekuasaan simbolik profesi.

Keabsahan moral merupakan puncak legitimasi. Organisasi profesi guru memperoleh wibawa ketika sikapnya dipandang selaras dengan nilai pendidikan dan kemanusiaan. Keabsahan moral inilah yang membuat organisasi dapat bersuara bahkan dalam situasi sulit. Publik mungkin tidak selalu setuju, tetapi tetap menghormati integritasnya.

Legitimasi juga bersifat dinamis. Ia dapat menguat atau melemah tergantung tindakan organisasi. Oleh karena itu, legitimasi harus terus dipelihara melalui refleksi dan koreksi diri. Organisasi profesi guru tidak boleh menganggap legitimasi sebagai hak tetap, melainkan amanah sosial.

Dalam konteks demokrasi, legitimasi menuntut keterbukaan. Organisasi yang menutup diri dari kritik akan kehilangan kepercayaan. Keterbukaan bukan ancaman terhadap otoritas, tetapi justru sumber penguatnya. Organisasi yang mampu menjelaskan dirinya secara rasional akan lebih tahan terhadap krisis kepercayaan.

Legitimasi dan otoritas juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian kekuasaan internal. Pemimpin organisasi yang menyadari bahwa kewenangannya bersumber dari legitimasi moral akan cenderung bertindak hati-hati dan bertanggung jawab. Dengan demikian, legitimasi tidak hanya menguatkan organisasi ke luar, tetapi juga mendisiplinkan organisasi dari dalam.

Dengan demikian, teori legitimasi dan otoritas menunjukkan bahwa kewenangan organisasi profesi guru bukan hasil penunjukan struktural, melainkan hasil pengakuan sosial yang berlapis. Dari pengakuan lahir kewenangan, dan dari kewenangan yang bermoral lahir wibawa. Pemahaman ini menjadi dasar penting bagi pembahasan berikutnya mengenai teori partisipasi profesional, karena legitimasi yang sejati hanya dapat tumbuh dari keterlibatan aktif anggota profesi.

## Teori partisipasi profesional

Partisipasi merupakan konsep kunci dalam memahami bagaimana otoritas dilembagakan secara sah dalam organisasi modern. Tanpa partisipasi, otoritas berisiko berubah menjadi dominasi struktural. Dalam teori politik dan organisasi, partisipasi dipahami sebagai keterlibatan aktif individu dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupannya. Dalam konteks profesi, partisipasi bukan sekadar kehadiran formal, melainkan pengakuan terhadap martabat profesional sebagai subjek yang berpikir dan menilai.

Dalam teori demokrasi klasik, **Jean-Jacques Rousseau** menegaskan bahwa legitimasi kekuasaan lahir dari kehendak umum. Kekuasaan yang tidak melibatkan warga kehilangan dasar moralnya. Prinsip ini relevan bagi organisasi profesi guru, karena kewenangan pengurus hanya sah sejauh mencerminkan aspirasi dan kepentingan kolektif anggota. Tanpa partisipasi, organisasi menjauh dari hakikatnya sebagai milik bersama.

Pemikiran demokrasi modern kemudian dikembangkan oleh **Robert A. Dahl**, yang memperkenalkan konsep *polyarchy*—sistem yang menjamin partisipasi luas dan kompetisi yang adil. Dalam organisasi profesi, prinsip

ini menuntut adanya ruang deliberasi, akses informasi, dan mekanisme kontrol anggota. Partisipasi menjadi indikator utama demokrasi internal dan kesehatan kelembagaan.

Dalam perspektif organisasi, **Chester Barnard** menegaskan bahwa keberlangsungan organisasi bergantung pada kesediaan anggota untuk berkontribusi. Kesediaan tersebut hanya muncul ketika anggota merasa dilibatkan dan dihargai. Partisipasi dengan demikian bukan beban organisasi, melainkan sumber energi kolektif yang menjaga vitalitas kelembagaan.

Teori partisipasi kritis diperdalam oleh **Jürgen Habermas**, yang menekankan pentingnya tindakan komunikatif. Partisipasi sejati terjadi melalui dialog rasional yang bebas dari dominasi. Dalam organisasi profesi guru, partisipasi tidak boleh direduksi menjadi prosedur voting semata, tetapi harus diwujudkan melalui diskursus terbuka yang memungkinkan pertukaran argumen secara setara.

Pendekatan sosiologi profesi juga menempatkan partisipasi sebagai dasar legitimasi internal. **Eliot Freidson** menegaskan bahwa otonomi profesi hanya dapat dipertahankan jika anggota terlibat aktif dalam pengaturan diri kolektif. Organisasi profesi yang tidak partisipatif berisiko kehilangan karakter profesionalnya dan berubah menjadi birokrasi semu.

Dalam konteks organisasi profesi guru, partisipasi profesional bermakna keterlibatan guru dalam perumusan kebijakan organisasi, program kerja, dan sikap publik. Guru tidak sekadar penerima keputusan, tetapi kontributor pemikiran. Partisipasi ini memperkuat rasa memiliki dan mengubah organisasi dari struktur elitis menjadi komunitas profesional.

Partisipasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol demokratis. Keterlibatan anggota memungkinkan terjadinya pengawasan internal terhadap kekuasaan pengurus. Tanpa partisipasi, kekuasaan cenderung terpusat dan sulit dikoreksi. Demokrasi profesi menuntut keseimbangan antara kepemimpinan dan pengawasan kolektif.

Dalam praktik, partisipasi profesional menuntut akses informasi yang setara. Organisasi yang menutup informasi telah meniadakan partisipasi sejak awal. Oleh karena itu, transparansi menjadi prasyarat partisipasi.

Guru hanya dapat terlibat secara bermakna apabila memiliki informasi yang cukup untuk menilai dan memberi masukan.

Partisipasi juga berkaitan dengan kapasitas intelektual anggota. Organisasi profesi bertanggung jawab membangun literasi organisasi dan kebijakan agar guru mampu berpartisipasi secara rasional. Tanpa penguatan kapasitas, partisipasi berisiko menjadi simbolik dan manipulatif.

Dalam perspektif etika organisasi, partisipasi mencerminkan penghormatan terhadap martabat profesional. Melibatkan guru berarti mengakui bahwa mereka memiliki nalar dan tanggung jawab moral. Pengabaian partisipasi, sebaliknya, merupakan bentuk reduksi martabat profesi menjadi objek administrasi.

Partisipasi profesional juga berkontribusi terhadap ketahanan organisasi. Organisasi yang hidup dari partisipasi lebih adaptif terhadap perubahan karena memiliki banyak sumber gagasan. Keterlibatan kolektif memungkinkan organisasi merespons tantangan secara kreatif dan kontekstual.

Dengan demikian, teori partisipasi profesional menegaskan bahwa demokrasi profesi bukan tambahan opsional, melainkan fondasi legitimasi dan keberlanjutan organisasi. Dari otoritas yang diakui, organisasi bergerak menuju keterlibatan yang bermakna, dan dari keterlibatan lahir demokrasi profesi yang dewasa. Kesadaran ini menjadi dasar bagi pembahasan berikutnya mengenai teori akuntabilitas dan transparansi, karena partisipasi yang sejati hanya dapat tumbuh dalam organisasi yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **Teori akuntabilitas dan transparansi**

Akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam tata kelola institusi publik modern. Ia merujuk pada kewajiban suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan penggunaan kewenangannya kepada pihak yang memberi mandat. Dalam konteks organisasi profesi, akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral. Ketika profesi diberi kepercayaan oleh masyarakat, kepercayaan tersebut

menuntut pertanggungjawaban yang rasional dan terbuka. Tanpa akuntabilitas, partisipasi kehilangan makna, dan legitimasi menjadi rapuh.

Dalam kajian administrasi publik, **Mark Bovens** mendefinisikan akuntabilitas sebagai hubungan sosial di mana aktor wajib menjelaskan dan membenarkan tindakannya kepada forum yang berwenang. Definisi ini menegaskan bahwa akuntabilitas selalu melibatkan relasi kekuasaan dan pengawasan. Organisasi profesi guru, sebagai penerima mandat kolektif dari anggota dan publik, berada dalam relasi akuntabilitas yang berlapis: ke dalam dan ke luar.

Teori akuntabilitas modern juga membedakan berbagai bentuk pertanggungjawaban. **Robert Behn** (2001) mengemukakan bahwa akuntabilitas mencakup akuntabilitas keuangan, kinerja, dan demokratis. Ketiganya tidak dapat dipisahkan. Organisasi profesi yang hanya menekankan laporan keuangan tanpa akuntabilitas kinerja dan proses demokratis akan tetap kehilangan kepercayaan.

Transparansi menjadi prasyarat utama akuntabilitas. Tanpa keterbukaan informasi, pertanggungjawaban tidak dapat diuji. Dalam teori pemerintahan terbuka, transparansi dipandang sebagai mekanisme pencegahan penyalahgunaan kekuasaan. Organisasi profesi guru, yang mengelola mandat profesional dan sumber daya kolektif, dituntut membuka proses pengambilan keputusan, program kerja, dan penggunaan dana kepada anggotanya.

Dalam perspektif etika publik, **Jürgen Habermas** menegaskan bahwa legitimasi institusi modern bertumpu pada kemampuan mempertanggungjawabkan keputusan melalui komunikasi rasional. Transparansi bukan sekadar menyediakan informasi, tetapi membuka ruang dialog. Dengan demikian, akuntabilitas tidak bersifat satu arah, melainkan dialogis antara organisasi dan pemangku kepentingan.

Dalam organisasi profesi guru, akuntabilitas internal menjadi fondasi utama. Pengurus bertanggung jawab kepada anggota yang memberikan mandat. Pertanggungjawaban ini mencakup arah kebijakan, efektivitas program, dan konsistensi nilai. Tanpa akuntabilitas internal, partisipasi

anggota akan menurun dan organisasi berubah menjadi struktur elitis yang jauh dari basis profesi.

Akuntabilitas juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian kekuasaan. Kekuasaan organisasi yang tidak diawasi berpotensi menyimpang dari tujuan profesi. Transparansi membuka ruang koreksi dan refleksi. Dalam konteks ini, akuntabilitas bukan ancaman bagi kepemimpinan, melainkan instrumen menjaga integritas kepemimpinan.

Dalam relasi eksternal, organisasi profesi guru juga memikul akuntabilitas publik. Pendidikan merupakan layanan publik strategis yang berdampak luas. Oleh karena itu, masyarakat memiliki kepentingan untuk mengetahui bagaimana organisasi profesi menjalankan perannya. Akuntabilitas publik memperkuat legitimasi sosial dan mencegah kecurigaan institusional.

Transparansi juga membentuk budaya organisasi. Ketika informasi dibuka secara konsisten, tumbuh budaya kejujuran dan kepercayaan. Sebaliknya, budaya tertutup melahirkan spekulasi dan konflik laten. Organisasi profesi yang sehat menempatkan transparansi sebagai nilai, bukan sekadar kewajiban prosedural.

Akuntabilitas yang efektif menuntut kapasitas institusional. Organisasi harus memiliki sistem pelaporan, evaluasi, dan komunikasi yang jelas. Tanpa sistem, transparansi menjadi sporadis dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan tata kelola merupakan bagian integral dari akuntabilitas profesi.

Dalam perspektif demokrasi profesi, akuntabilitas merupakan kelanjutan logis dari partisipasi. Partisipasi memberi suara, sedangkan akuntabilitas memastikan suara tersebut berpengaruh. Tanpa akuntabilitas, partisipasi menjadi simbolik. Dengan akuntabilitas, keterlibatan anggota memiliki konsekuensi nyata dalam pengambilan keputusan.

Akuntabilitas dan transparansi juga menjadi dasar pembentukan kepercayaan publik. Kepercayaan tidak lahir dari klaim moral, tetapi dari keterbukaan yang dapat diuji. Organisasi profesi guru yang mampu

menjelaskan dirinya secara jujur akan lebih dipercaya meskipun tidak sempurna. Kejujuran institusional lebih bermakna daripada pencitraan.

Dengan demikian, teori akuntabilitas dan transparansi menegaskan bahwa kepercayaan publik merupakan hasil akhir dari proses panjang: partisipasi yang bermakna, pertanggungjawaban yang jelas, dan keterbukaan yang konsisten. Organisasi profesi guru yang mengabaikan salah satu mata rantai ini akan mengalami krisis legitimasi. Pemahaman ini menjadi landasan bagi subbab terakhir Bab 3, yaitu sintesis filosofis organisasi profesi guru, yang akan merangkum keseluruhan bangunan ontologis, epistemologis, dan aksiologis menjadi satu kerangka berpikir utuh.

### **Sintesis filosofis organisasi profesi guru**

Pembahasan filosofis dan teoretis pada bab-bab sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi profesi guru tidak dapat dipahami secara parsial. Ia bukan sekadar struktur, bukan pula hanya alat advokasi, melainkan entitas sosial yang hidup dalam jaringan makna, pengetahuan, nilai, dan kekuasaan. Sintesis filosofis diperlukan agar organisasi profesi tidak dibaca secara terfragmentasi, tetapi sebagai satu kesatuan konseptual yang utuh. Tanpa sintesis, teori hanya menjadi kumpulan gagasan yang berdiri sendiri tanpa arah normatif yang jelas.

Secara ontologis, profesi guru dan organisasinya hadir sebagai realitas sosial bermakna. Keberadaannya tidak netral, melainkan lahir dari kebutuhan peradaban untuk menjaga proses pemanusiaan manusia. Ontologi ini menegaskan bahwa organisasi profesi bukan pilihan opsional, tetapi konsekuensi eksistensial dari profesi itu sendiri. Ketika organisasi kehilangan makna ontologisnya, ia mungkin tetap ada secara struktural, tetapi tidak lagi memiliki alasan moral untuk bertahan.

Secara epistemologis, organisasi profesi merupakan ruang kolektif pembentukan pengetahuan profesional. Pengetahuan guru tidak lahir semata dari teori akademik maupun pengalaman individual, tetapi dari dialog reflektif antara keduanya. Organisasi profesi menjadi arena epistemik

tempat pengalaman diolah menjadi pengetahuan yang sah. Ketika organisasi gagal menjalankan fungsi epistemologis ini, profesi guru kehilangan dasar rasional dalam bersuara dan bertindak.

Aksiologi kemudian memberikan arah bagi pengetahuan dan tindakan tersebut. Nilai pendidikan, kemanusiaan, keadilan, dan tanggung jawab publik menjadi kompas normatif profesi guru. Organisasi profesi berfungsi menjaga agar pengetahuan dan kekuasaan profesional tidak menyimpang dari nilai-nilai tersebut. Tanpa aksiologi yang hidup, profesionalisme akan tereduksi menjadi kepatuhan prosedural yang hampa makna.

Sintesis ontologi, epistemologi, dan aksiologi menegaskan bahwa organisasi profesi guru adalah institusi bermoral. Ia bukan sekadar pengelola kepentingan anggota, tetapi penjaga nilai pendidikan dalam masyarakat. Dalam kerangka ini, organisasi tidak boleh bersikap netral terhadap persoalan etis. Netralitas semu justru menjadi bentuk pengabaian tanggung jawab moral profesi.

Teori profesi modern memperlihatkan bahwa organisasi profesi beroperasi dalam sistem sosial yang penuh ketegangan. Ia berada di antara negara, pasar, dan masyarakat. Di ruang inilah persoalan kekuasaan dan legitimasi muncul. Organisasi profesi tidak dapat menghindari relasi kuasa, tetapi harus mengelolanya secara etis. Kekuasaan profesional hanya sah apabila berakar pada keahlian dan kepercayaan publik.

Teori organisasi sosial menunjukkan bahwa dinamika internal—struktur, kepemimpinan, konflik, dan budaya—sangat menentukan arah organisasi. Organisasi profesi tidak hidup dalam ruang steril. Ia dibentuk oleh relasi manusia yang sarat kepentingan. Sintesis filosofis menuntut agar dinamika ini tidak dibiarkan berjalan liar, tetapi diarahkan oleh nilai dan rasionalitas kolektif.

Teori kelembagaan publik menempatkan organisasi profesi guru sebagai institusi antara. Ia tidak sepenuhnya milik negara, tetapi juga tidak berdiri di luar kepentingan publik. Posisi antara ini menjadikan organisasi profesi memikul legitimasi ganda: legitimasi profesional dari anggota

dan legitimasi sosial dari masyarakat. Ketika salah satu legitimasi runtuh, keberadaan institusi menjadi rapuh.

Teori legitimasi dan otoritas menegaskan bahwa kewenangan organisasi bukan berasal dari jabatan, melainkan dari pengakuan. Otoritas sejati lahir ketika organisasi dipercaya, dan kepercayaan hanya tumbuh dari konsistensi nilai. Kekuasaan tanpa legitimasi moral hanyalah struktur kosong yang cepat kehilangan wibawa.

Teori partisipasi profesional kemudian memperlihatkan bahwa legitimasi internal hanya mungkin tumbuh melalui keterlibatan anggota. Demokrasi profesi bukan aksesori, melainkan fondasi keberlangsungan organisasi. Organisasi yang menutup partisipasi akan kehilangan daya hidup meskipun tampak kuat secara administratif.

Teori akuntabilitas dan transparansi melengkapi bangunan ini dengan prinsip pertanggungjawaban. Kepercayaan publik tidak lahir dari klaim moral, tetapi dari keterbukaan yang dapat diuji. Organisasi profesi guru yang tidak akuntabel pada akhirnya akan kehilangan legitimasi sosial, sekalipun memiliki sejarah panjang dan jumlah anggota besar.

Dari seluruh bangunan ini, tampak bahwa organisasi profesi guru idealnya berdiri di atas empat pilar utama: makna ontologis, rasionalitas epistemologis, orientasi aksiologis, dan legitimasi sosial. Keempat pilar ini saling menopang. Ketika satu pilar runtuh, keseluruhan bangunan akan timpang.

Sintesis filosofis ini sekaligus menjadi titik awal kritik. Bab-bab berikutnya tidak dimaksudkan untuk menyerang organisasi profesi, melainkan menguji jarak antara idealitas filosofis dan realitas praksis. Kritik yang akan dikembangkan bukan kritik emosional, tetapi kritik berbasis kerangka ontologis, epistemologis, aksiologis, dan teoretis yang telah dibangun secara sistematis.

Dengan demikian, Bab 3 menutup tahap refleksi mendalam dan membuka jalan bagi pembacaan kritis terhadap praktik organisasi profesi guru. Dari filsafat menuju realitas. Dari makna menuju evaluasi. Dari pemikiran menuju keberanian intelektual untuk bertanya: sejauh mana

organisasi profesi guru hari ini masih setia pada alasan filosofis mengapa ia pernah didirikan.



# Bab 4

## SEJARAH DAN DINAMIKA ORGANISASI PROFESI GURU

Sejarah merupakan ruang tempat gagasan diuji oleh waktu. Jika pada bab sebelumnya organisasi profesi guru dipahami melalui lensa filsafat dan teori, maka pada bab ini organisasi tersebut ditempatkan dalam perjalanan historis yang konkret. Sejarah tidak hanya mencatat apa yang terjadi, tetapi memperlihatkan bagaimana nilai, kekuasaan, dan kepentingan saling berinteraksi dalam praktik kelembagaan. Oleh karena itu, pembacaan sejarah organisasi profesi guru bukan sekadar kronologi peristiwa, melainkan analisis dinamika sosial yang membentuk wajah organisasi hingga hari ini.

Organisasi profesi guru tidak lahir dalam ruang hampa. Ia tumbuh dalam konteks kolonialisme, perjuangan kebangsaan, perubahan rezim politik, dan transformasi sistem pendidikan nasional. Setiap fase sejarah meninggalkan jejak institusional yang memengaruhi orientasi, budaya, dan relasi kekuasaan organisasi. Dengan memahami sejarah tersebut, pembaca dapat melihat bahwa banyak persoalan organisasi hari ini memiliki akar historis yang panjang.

Pada masa kolonial, organisasi guru muncul sebagai ruang kesadaran kolektif dan perlawanan intelektual. Guru tidak hanya berperan sebagai pendidik, tetapi juga sebagai agen kesadaran kebangsaan. Organisasi menjadi medium artikulasi identitas, harga diri, dan aspirasi kemerdekaan. Dimensi moral dan politik pendidikan melebur dalam satu tarikan sejarah.

Memasuki masa kemerdekaan, organisasi guru menghadapi tantangan baru: transisi dari gerakan perjuangan menuju institusi dalam negara yang baru berdiri. Idealitas profesi diuji oleh kebutuhan stabilitas nasional dan konsolidasi kekuasaan. Di sinilah mulai tampak ketegangan antara independensi profesi dan kepentingan negara.

Era orde lama dan orde baru memperlihatkan dinamika yang lebih kompleks. Organisasi profesi guru tidak lagi hanya berhadapan dengan persoalan pendidikan, tetapi juga dengan ideologi dan kontrol politik. Dalam situasi tersebut, ruang otonomi profesi mengalami penyempitan. Banyak organisasi bertahan secara struktural, tetapi kehilangan sebagian fungsi kritisnya.

Perubahan besar terjadi pada era reformasi. Kebebasan berserikat membuka kembali ruang demokrasi profesi. Namun, kebebasan tersebut juga membawa fragmentasi, kompetisi organisasi, dan tantangan baru dalam menjaga legitimasi dan arah perjuangan profesi. Reformasi menghadirkan peluang sekaligus kebingungan kelembagaan.

Bab ini juga menyoroiti relasi organisasi profesi guru dengan negara sebagai relasi yang terus berubah. Dari relasi konfrontatif, kooptatif, hingga kolaboratif, hubungan ini membentuk karakter organisasi secara signifikan. Negara, sebagai pemegang otoritas kebijakan pendidikan, selalu menjadi aktor dominan yang memengaruhi ruang gerak profesi.

Selain faktor negara, kebijakan pendidikan nasional juga memberi dampak besar terhadap orientasi organisasi. Perubahan kurikulum, sertifikasi, manajemen guru, dan sistem penilaian kinerja membentuk ulang agenda organisasi profesi. Dalam banyak kasus, organisasi harus menyesuaikan diri dengan kebijakan, terkadang dengan mengorbankan idealitas awal.

Dinamika pusat dan daerah menambah kompleksitas organisasi profesi guru. Desentralisasi pendidikan membuka ruang partisipasi lokal, tetapi juga melahirkan ketimpangan kapasitas dan fragmentasi kepentingan. Organisasi profesi berada dalam tarik-menarik antara kepentingan nasional dan realitas lokal.

Melalui pembacaan historis ini, bab ini tidak bermaksud menghakimi masa lalu, melainkan memahami proses yang membentuk kondisi kini. Sejarah diperlakukan sebagai cermin reflektif, bukan alat glorifikasi maupun delegitimasi. Dari sejarah, pembaca diajak melihat bahwa organisasi profesi guru selalu berada dalam ketegangan antara idealisme dan realitas.

Dengan demikian, Bab 4 berfungsi sebagai jembatan penting antara kerangka filosofis dan kritik praksis. Ia membuka ruang pemahaman bahwa distorsi organisasi bukan muncul tiba-tiba, melainkan hasil akumulasi sejarah panjang. Pemahaman ini menjadi dasar untuk merumuskan pembaruan yang lebih adil, rasional, dan kontekstual.

Bab ini pada akhirnya mengarahkan pembaca pada satu kesadaran utama: masa depan organisasi profesi guru hanya dapat dibangun secara kokoh apabila sejarahnya dipahami secara jujur. Tanpa keberanian membaca sejarah secara kritis, pembaruan hanya akan menjadi penguangan dalam wajah yang berbeda.

## Organisasi guru pada masa kolonial

Pada masa kolonial, keberadaan guru tidak dapat dilepaskan dari struktur kekuasaan penjajahan. Pendidikan diselenggarakan bukan untuk membebaskan, melainkan untuk melayani kepentingan administratif kolonial. Guru pribumi ditempatkan sebagai perpanjangan tangan kekuasaan, dengan ruang gerak yang sangat terbatas. Dalam kondisi tersebut, profesi guru belum dipahami sebagai profesi otonom, melainkan sebagai fungsi teknis dalam mesin kolonial. Namun justru dalam keterbatasan inilah benih kesadaran profesional dan kebangsaan mulai tumbuh.

Secara struktural, pendidikan kolonial menciptakan stratifikasi tajam antara sekolah Eropa, sekolah Timur Asing, dan sekolah pribumi. Guru pribumi berada pada lapisan paling bawah, baik secara status sosial maupun kesejahteraan. Ketimpangan ini membentuk kesadaran kolektif bahwa pendidikan bukan hanya soal pengajaran, tetapi juga soal keadilan sosial. Organisasi guru lahir sebagai respons terhadap ketidakadilan struktural tersebut, bukan semata sebagai wadah profesi teknis.

Organisasi guru pada masa kolonial tidak dapat dilepaskan dari kebangkitan kaum terdidik pribumi. Guru menjadi bagian dari kelompok *inlander intelligentsia* yang mulai menyadari bahwa pengetahuan adalah kekuatan. Dalam ruang kelas, guru mengajarkan baca tulis; di luar kelas, mereka menyemai kesadaran kebangsaan. Dengan demikian, profesi guru sejak awal memiliki dimensi politis-kultural yang kuat, meskipun belum terformulasikan secara formal.

Perkumpulan guru yang muncul pada awal abad ke-20 tidak hanya memperjuangkan kepentingan profesi, tetapi juga martabat bangsa. Organisasi seperti Persatuan Guru Hindia Belanda menjadi ruang aman untuk membicarakan identitas, harga diri, dan masa depan. Di tengah represi kolonial, organisasi guru berfungsi sebagai ruang kesadaran kolektif yang relatif terlindungi karena dibungkus dalam label pendidikan.

Dalam konteks ini, organisasi guru lebih menyerupai gerakan sosial daripada organisasi profesi modern. Agenda yang diperjuangkan melampaui isu pedagogik, mencakup bahasa pengantar, akses pendidikan, dan pengakuan terhadap budaya lokal. Guru memandang pendidikan sebagai alat pembebasan, bukan sekadar transmisi kurikulum kolonial. Di sinilah embrio etika profesi guru Indonesia terbentuk: keberpihakan pada rakyat dan kemanusiaan.

Tokoh-tokoh pendidikan seperti **Ki Hadjar Dewantara** merepresentasikan sintesis antara guru, intelektual, dan pejuang kebudayaan. Pendidikan diposisikan sebagai jalan perlawanan yang halus tetapi efektif. Organisasi guru menjadi medium untuk menyebarkan gagasan pendidikan nasional yang menentang hegemoni kolonial secara simbolik maupun ideologis.

Namun, organisasi guru kolonial juga menghadapi dilema besar. Di satu sisi, mereka harus bertahan dalam sistem kolonial agar tetap dapat mengajar. Di sisi lain, mereka menyadari bahwa sistem tersebut menindas. Dilema ini membentuk karakter ambivalen organisasi: kritis secara nilai, tetapi kompromistis secara struktural. Pola ini kelak diwariskan hingga masa-masa berikutnya.

Dari sudut analisis kelembagaan, organisasi guru kolonial belum memiliki otonomi penuh. Legalitasnya bergantung pada toleransi pemerintah kolonial. Namun, legitimasi moralnya tumbuh kuat di kalangan masyarakat pribumi. Inilah bentuk legitimasi awal organisasi profesi guru: bukan dari negara, melainkan dari rakyat.

Relasi antara guru dan masyarakat pada masa kolonial sangat erat. Guru dipandang sebagai tokoh lokal yang dihormati, bukan karena jabatan formal, tetapi karena perannya sebagai pembawa pencerahan. Organisasi guru memperkuat posisi ini dengan membangun solidaritas lintas daerah. Solidaritas tersebut menjadi modal sosial yang sangat penting dalam perjuangan kebangsaan.

Jika dilihat secara historis-analitis, organisasi guru kolonial tidak lahir dari desain profesionalisme modern, melainkan dari penderitaan kolektif. Ia tumbuh sebagai respons terhadap ketimpangan, penindasan, dan marginalisasi. Oleh karena itu, karakter awal organisasi guru Indonesia bersifat moral, kultural, dan emansipatoris.

Namun, karakter tersebut juga membawa konsekuensi. Karena lahir dari semangat perjuangan, organisasi guru belum sempat membangun sistem keilmuan profesi yang mapan. Fokus pada perjuangan sosial membuat dimensi teknis profesional berkembang secara terbatas. Ketegangan antara misi kebangsaan dan pengembangan profesi menjadi warisan historis yang terus terasa hingga hari ini.

Dengan demikian, masa kolonial merupakan fase pembentukan identitas awal organisasi profesi guru. Identitas ini bersifat luhur tetapi belum institusional. Organisasi guru tampil sebagai suara kesadaran, bukan sebagai sistem profesional yang matang. Dari fase inilah organisasi guru

melangkah ke era kemerdekaan, membawa semangat perjuangan sekaligus persoalan struktural yang belum terselesaikan.

## **Peran organisasi guru dalam kemerdekaan**

Menjelang dan sesudah Proklamasi 1945, kesadaran guru sebagai kelompok intelektual rakyat mencapai titik historis yang menentukan. Guru tidak lagi sekadar pendidik komunitas lokal, tetapi tampil sebagai aktor nasional. Kesadaran ini lahir dari pengalaman panjang kolonialisme yang menempatkan pendidikan sebagai arena ketimpangan. Dalam momen kemerdekaan, kesadaran profesional dan kesadaran kebangsaan bertemu dalam satu orientasi: membangun bangsa melalui pendidikan. Organisasi guru menjadi ruang kolektif tempat kesadaran tersebut dikonsolidasikan.

Pada fase ini, organisasi guru memainkan peran mobilisasi sosial. Guru berada di berbagai wilayah, memiliki jaringan luas, dan dipercaya masyarakat. Kondisi ini menjadikan mereka agen efektif penyebaran gagasan kemerdekaan. Mobilisasi tidak selalu bersifat militer, tetapi kultural dan ideologis. Melalui pendidikan, diskusi, dan komunikasi lokal, organisasi guru berkontribusi memperkuat legitimasi kemerdekaan di tingkat akar rumput.

Peran guru dalam masa revolusi fisik juga memperlihatkan transformasi fungsi organisasi. Banyak guru terlibat langsung dalam perjuangan, sementara yang lain menjaga keberlangsungan pendidikan di tengah kekacauan. Organisasi guru berfungsi sebagai simpul koordinasi moral, memastikan bahwa perjuangan tidak memutus proses pembentukan generasi. Pendidikan dipahami sebagai bagian dari revolusi itu sendiri.

Kemerdekaan mengubah posisi simbolik guru secara drastis. Dari subjek terjajah, guru menjadi pendidik bangsa merdeka. Perubahan ini menghasilkan legitimasi nasional yang kuat. Guru dipandang sebagai “penjaga cita-cita kemerdekaan”. Organisasi guru memperoleh pengakuan sebagai mitra strategis negara yang baru lahir, bukan lagi sebagai perkumpulan yang dicurigai seperti pada masa kolonial.

Dalam konteks pembentukan negara, organisasi guru berperan dalam merumuskan arah pendidikan nasional. Diskursus tentang bahasa pengan-tar, tujuan pendidikan, dan karakter bangsa melibatkan guru secara aktif. Pendidikan tidak lagi diarahkan untuk kepentingan administrasi kolonial, tetapi untuk membangun identitas nasional. Organisasi guru menjadi ruang artikulasi visi kebangsaan tersebut.

Tokoh-tokoh pendidikan nasional, termasuk **Ki Hadjar Dewantara**, menegaskan bahwa kemerdekaan sejati hanya mungkin melalui pendidikan yang memerdekakan. Gagasan ini memberi legitimasi filosofis bagi peran guru dalam negara baru. Organisasi guru tidak sekadar menjalankan tugas teknis, tetapi mengemban mandat ideologis kemerdekaan.

Namun, fase ini juga menandai awal perubahan relasi antara organisasi guru dan negara. Ketika negara mulai membangun struktur pemerintahan, organisasi guru secara bertahap masuk dalam orbit kekuasaan negara. Mobilisasi kebangsaan perlahan berubah menjadi institusionalisasi. Di sinilah mulai muncul ketegangan antara independensi profesi dan loyalitas pada negara.

Organisasi guru memperoleh legitimasi nasional, tetapi legitimasi tersebut dibangun dalam konteks negara yang masih rapuh. Kebutuhan stabilitas membuat negara cenderung mengonsolidasikan kekuatan sosial, termasuk organisasi profesi. Guru dihormati, tetapi juga diharapkan patuh. Paradoks ini menjadi ciri awal relasi guru–negara pasca kemerdekaan.

Dalam kerangka historis, kemerdekaan memberi organisasi guru status moral yang sangat tinggi. Namun status tersebut belum diikuti dengan sistem profesional yang mapan. Pengakuan lebih bersifat simbolik daripada struktural. Organisasi guru dihargai sebagai bagian dari sejarah perjuangan, tetapi belum sepenuhnya ditempatkan sebagai institusi profesional otonom.

Mobilisasi kebangsaan yang kuat juga membawa konsekuensi jangka panjang. Organisasi guru terbiasa bergerak dalam semangat kolektif-poli-tik, bukan dalam logika profesionalisme modern. Pola ini membentuk budaya organisasi yang menekankan loyalitas dan kesatuan, sering kali di atas kritik dan diferensiasi internal.

Dari sudut analisis kelembagaan, periode kemerdekaan merupakan fase transisi penting. Organisasi guru bergerak dari gerakan sosial menuju institusi nasional. Transisi ini tidak pernah sepenuhnya tuntas. Banyak nilai perjuangan dipertahankan, tetapi tuntutan profesionalisme belum sepenuhnya dirumuskan secara sistematis.

Dengan demikian, peran organisasi guru dalam kemerdekaan membangun fondasi legitimasi nasional yang sangat kuat. Guru diakui sebagai pilar bangsa. Namun, legitimasi ini sekaligus menjadi beban historis. Ketika organisasi terlalu lama bertumpu pada jasa masa lalu, ia berisiko kehilangan kemampuan reflektif terhadap tantangan baru.

Bab ini menunjukkan bahwa kemerdekaan bukan akhir perjuangan organisasi guru, melainkan awal problem baru: bagaimana mengubah legitimasi historis menjadi profesionalisme institusional. Persoalan inilah yang akan semakin mengeras pada era berikutnya, ketika organisasi guru berhadapan dengan ideologi politik negara pada masa orde lama.

## Organisasi guru pada era orde lama

Era Orde Lama merupakan fase penting dalam perjalanan organisasi profesi guru karena pada masa inilah legitimasi nasional yang diperoleh saat kemerdekaan mulai diuji secara politis. Negara yang masih mencari bentuk menghadapi tekanan ideologis yang kuat, baik dari dalam maupun luar negeri. Dalam situasi tersebut, hampir seluruh organisasi sosial, termasuk organisasi guru, terseret ke dalam arus politik nasional. Profesi tidak lagi berdiri di ruang netral, melainkan masuk ke gelanggang ideologi yang sarat konflik.

Pada awalnya, legitimasi historis guru sebagai pendidik bangsa memberi posisi strategis dalam pembangunan nasional. Guru dipandang sebagai alat penting pembentukan kesadaran rakyat. Namun, peran strategis ini dengan cepat berubah menjadi alat politisasi. Pendidikan dijadikan medium penyebaran ideologi, dan organisasi guru menjadi saluran

pengaruh kekuatan politik tertentu. Orientasi profesional mulai bergeser ke orientasi ideologis.

Dalam konteks ini, organisasi guru tidak lagi tunggal secara arah. Perbedaan ideologi politik nasional tercermin dalam fragmentasi internal organisasi. Guru terbelah berdasarkan afiliasi politik, bukan berdasarkan kepentingan profesional. Organisasi profesi berubah menjadi ruang kontestasi ideologis yang intens. Fragmentasi ini melemahkan solidaritas profesi yang sebelumnya dibangun pada masa perjuangan kemerdekaan.

Politisasi tersebut juga memengaruhi agenda organisasi. Isu-isu pedagogik, kesejahteraan profesi, dan pengembangan keilmuan tersisih oleh kepentingan politik praktis. Organisasi guru lebih sibuk merespons dinamika politik nasional daripada memperkuat fondasi profesionalisme. Dalam situasi ini, profesi kehilangan suara independennya.

Negara Orde Lama yang mengusung demokrasi terpimpin memperkuat kecenderungan ini. Sentralisasi kekuasaan mendorong organisasi sosial untuk menunjukkan loyalitas ideologis. Organisasi guru berada dalam tekanan untuk menyesuaikan diri dengan garis politik negara. Ketidaksiharian berpotensi menimbulkan stigma dan marginalisasi. Kondisi ini mempersempit ruang kebebasan profesional.

Fragmentasi ideologis juga berdampak pada legitimasi organisasi di mata guru. Ketika organisasi terlalu terikat pada ideologi tertentu, ia kehilangan kemampuan merepresentasikan seluruh anggota profesi. Guru yang tidak sejalan secara politik merasa terasing. Legitimasi internal organisasi mulai melemah, meskipun legitimasi formal dari negara tetap ada.

Dari sudut pandang kelembagaan, era ini memperlihatkan pergeseran sumber legitimasi. Organisasi guru lebih bergantung pada pengakuan politik daripada kepercayaan profesional. Ketergantungan ini membuat organisasi rentan terhadap perubahan kekuasaan. Ketika rezim berubah, posisi organisasi ikut terguncang.

Relasi antara organisasi guru dan negara pada era Orde Lama bersifat asimetris. Negara menjadi penentu arah, sementara organisasi berperan sebagai pelaksana ideologi. Otonomi profesi mengalami penyempitan yang

signifikan. Guru tidak lagi diposisikan sebagai subjek berpikir kritis, tetapi sebagai alat mobilisasi massa.

Politisasi organisasi guru juga memengaruhi budaya internal. Diskursus kritis digantikan oleh loyalitas ideologis. Perbedaan pendapat dianggap ancaman, bukan kekayaan intelektual. Budaya dialog profesi melemah, digantikan oleh kepatuhan struktural. Dalam jangka panjang, hal ini merusak tradisi intelektual profesi guru.

Dampak fragmentasi ideologis terasa hingga tingkat lokal. Organisasi guru di daerah terbelah mengikuti garis politik nasional. Solidaritas horizontal antarguru melemah. Organisasi yang semestinya menjadi rumah kolektif berubah menjadi ruang eksklusif. Keutuhan profesi sebagai komunitas epistemik mengalami erosi.

Meskipun demikian, era Orde Lama juga memberikan pelajaran penting. Ia menunjukkan bahwa profesi yang tidak memiliki fondasi kelembagaan kuat mudah ditarik ke arena politik. Tanpa prinsip profesionalisme yang mapan, organisasi profesi akan selalu menjadi objek kekuasaan.

Secara historis, fase ini menjadi titik balik penting. Fragmentasi ideologis meninggalkan trauma institusional yang memengaruhi sikap organisasi guru pada masa berikutnya. Ketakutan terhadap konflik politik mendorong organisasi di era selanjutnya memilih stabilitas di atas kebebasan.

Dengan demikian, organisasi guru pada era Orde Lama bergerak dari legitimasi nasional menuju politisasi dan berakhir pada fragmentasi ideologis. Periode ini memperlihatkan bahwa legitimasi historis tidak cukup untuk menjaga independensi profesi. Tanpa batas tegas antara profesi dan politik, organisasi kehilangan arah dan daya kritisnya.

Bab ini menjadi jembatan menuju era berikutnya, ketika negara mengambil langkah ekstrem untuk mengakhiri fragmentasi melalui sentralisasi kekuasaan. Pada era Orde Baru, organisasi guru akan mengalami stabilisasi struktural, tetapi dengan harga mahal: hilangnya kebebasan dan otonomi profesional.

## Organisasi guru pada era orde baru

Memasuki era Orde Baru, negara tampil dengan agenda utama stabilisasi politik dan pembangunan nasional. Fragmentasi ideologis yang terjadi pada masa sebelumnya dipandang sebagai ancaman serius bagi persatuan dan keamanan negara. Dalam konteks ini, organisasi sosial, termasuk organisasi guru, diarahkan untuk berada dalam satu garis kendali. Stabilitas menjadi kata kunci utama, dan seluruh institusi dituntut mendukung agenda pembangunan negara.

Organisasi guru pada era ini mengalami proses penyeragaman struktural. Negara mendorong satu wadah organisasi sebagai representasi tunggal profesi guru. Langkah ini secara formal dimaksudkan untuk mengakhiri konflik internal dan menciptakan kesatuan profesi. Fragmentasi ideologis memang berkurang, tetapi kesatuan tersebut dibangun melalui mekanisme struktural, bukan melalui konsensus profesional.

Stabilisasi ini menghasilkan ketertiban administratif yang kuat. Organisasi guru memiliki struktur jelas dari pusat hingga daerah. Keanggotaan bersifat masif dan terdata rapi. Namun, stabilitas tersebut disertai pengawasan ketat terhadap aktivitas organisasi. Ruang kritik dibatasi, dan agenda organisasi diarahkan agar selaras dengan kebijakan negara.

Dalam kerangka ini, organisasi guru bertransformasi menjadi bagian dari aparatus pembangunan. Guru diposisikan sebagai pelaksana kebijakan pendidikan nasional. Organisasi berfungsi sebagai saluran sosialisasi program pemerintah, bukan sebagai ruang refleksi profesional. Peran advokasi profesi menjadi sangat terbatas.

Kooptasi struktural terjadi secara sistematis. Kepemimpinan organisasi terhubung erat dengan struktur birokrasi pendidikan. Hubungan ini menciptakan loyalitas vertikal yang kuat. Organisasi memperoleh akses dan fasilitas, tetapi kehilangan independensi. Otoritas profesi melebur dengan otoritas negara.

Dalam kondisi tersebut, legitimasi organisasi tidak lagi bersumber dari partisipasi anggota, melainkan dari pengakuan negara. Organisasi

tetap kuat secara formal, tetapi lemah secara representatif. Guru menjadi anggota administratif, bukan subjek deliberatif. Partisipasi berubah menjadi kepatuhan struktural.

Budaya organisasi pun mengalami perubahan mendasar. Diskursus kritis digantikan oleh narasi pembangunan dan stabilitas. Perbedaan pendapat dianggap gangguan. Budaya reflektif profesi menghilang secara perlahan, digantikan oleh budaya instruksi dan pelaporan.

Dari perspektif profesionalisme, era ini melahirkan paradoks. Di satu sisi, status guru meningkat secara simbolik sebagai aparatur pembangunan. Di sisi lain, profesionalisme direduksi menjadi kepatuhan terhadap regulasi. Otonomi pedagogik menyempit, dan kreativitas profesional dibatasi oleh standar administratif.

Organisasi guru juga mengalami perubahan orientasi nilai. Loyalitas kepada negara menjadi nilai dominan, menggeser nilai kritis dan etik profesi. Organisasi tidak lagi berfungsi sebagai penjaga moral profesi, melainkan sebagai penjaga stabilitas sistem. Nilai profesional tunduk pada nilai politik pembangunan.

Dampak jangka panjang kooptasi struktural sangat signifikan. Organisasi guru terbiasa beroperasi dalam bayang-bayang negara. Ketergantungan struktural ini membentuk mentalitas organisasi yang pasif dan menunggu arahan. Kapasitas advokasi dan negosiasi profesi melemah.

Pada tingkat anggota, muncul jarak psikologis antara guru dan organisasi. Organisasi hadir secara administratif, tetapi tidak dirasakan sebagai rumah kolektif. Guru mematuhi organisasi karena kewajiban, bukan karena rasa memiliki. Solidaritas profesi berubah menjadi formalitas.

Meski demikian, era Orde Baru juga meninggalkan warisan tata kelola yang rapi dan jaringan organisasi yang luas. Warisan ini kelak menjadi modal struktural pada masa reformasi. Namun tanpa pembaruan nilai, struktur yang kuat justru dapat menjadi penghambat transformasi.

Dengan demikian, organisasi guru pada era Orde Baru bergerak dari fragmentasi menuju stabilisasi melalui kooptasi struktural. Stabilitas berhasil diciptakan, tetapi dengan harga mahal: hilangnya kemandirian dan

demokrasi profesi. Bab ini menunjukkan bahwa stabilitas tanpa otonomi menghasilkan organisasi yang tampak kuat, tetapi rapuh secara moral dan intelektual.

Bab berikutnya akan menunjukkan bagaimana reformasi berupaya membebaskan organisasi profesi dari kooptasi tersebut, sekaligus membuka tantangan baru berupa fragmentasi, kompetisi, dan krisis legitimasi di era kebebasan.

## Organisasi guru pasca reformasi

Era reformasi membuka babak baru dalam kehidupan organisasi profesi guru. Runtuhnya kekuasaan sentralistik membawa perubahan mendasar dalam relasi antara negara dan masyarakat sipil. Organisasi yang sebelumnya berada dalam kendali struktural negara memperoleh ruang kebebasan yang luas. Bagi organisasi guru, reformasi dipandang sebagai momentum pembebasan dari kooptasi panjang yang dialami selama era sebelumnya.

Kebebasan berserikat menjadi landasan hukum baru. Guru dapat membentuk, memilih, dan bergabung dalam berbagai organisasi profesi sesuai aspirasi masing-masing. Monopoli representasi berakhir. Organisasi guru tidak lagi tunggal, melainkan plural. Fenomena ini menandai kembalinya demokrasi profesi secara formal.

Namun, kebebasan tersebut hadir tanpa kesiapan institusional yang memadai. Setelah puluhan tahun berada dalam struktur kendali negara, organisasi guru belum memiliki tradisi otonomi yang matang. Kebebasan datang lebih cepat daripada kapasitas mengelolanya. Akibatnya, pluralisme organisasi berkembang tanpa arah konseptual yang jelas.

Fragmentasi baru pun muncul. Organisasi guru tumbuh dalam berbagai bentuk, orientasi, dan kepentingan. Sebagian berfokus pada advokasi, sebagian pada kesejahteraan, sebagian lagi pada kedekatan politik. Perbedaan tersebut tidak selalu dilandasi visi profesional, melainkan sering didorong oleh kepentingan pragmatis.

Dalam kondisi ini, solidaritas profesi mengalami tekanan. Guru dihadapkan pada banyak pilihan organisasi, tetapi kehilangan satu suara kolektif yang kuat. Fragmentasi melemahkan daya tawar profesi dalam kebijakan pendidikan nasional. Negara berhadapan dengan banyak organisasi, tetapi tidak menemukan representasi yang benar-benar legitim.

Relasi organisasi dan negara pun berubah sifat. Negara tidak lagi mengontrol secara langsung, tetapi tetap memegang kekuasaan kebijakan. Organisasi guru harus bernegosiasi dalam ruang demokratis yang kompetitif. Namun tanpa konsolidasi internal, posisi tawar profesi menjadi lemah. Kebebasan tidak otomatis menghasilkan kekuatan.

Di tingkat internal, organisasi menghadapi persoalan legitimasi. Keanggotaan bersifat sukarela, tetapi partisipasi rendah. Banyak guru bergabung secara administratif tanpa keterlibatan aktif. Organisasi hadir sebagai simbol, bukan komunitas hidup. Demokrasi profesi berjalan prosedural, tetapi miskin deliberasi substantif.

Fragmentasi juga berdampak pada orientasi nilai. Tidak semua organisasi mengedepankan profesionalisme dan keilmuan. Sebagian terjebak pada isu jangka pendek dan kepentingan sektoral. Visi besar profesi guru sebagai penjaga mutu pendidikan nasional menjadi kabur di tengah kompetisi organisasi.

Reformasi juga membawa logika pasar ke dalam organisasi profesi. Organisasi berlomba menawarkan manfaat pragmatis untuk menarik anggota. Profesionalisme bergeser menjadi komoditas. Dalam situasi ini, nilai-nilai etik dan keilmuan berisiko terpinggirkan oleh logika utilitarian.

Dari perspektif kelembagaan, era pasca reformasi memperlihatkan paradoks kebebasan. Otonomi meningkat, tetapi integrasi melemah. Organisasi bebas bergerak, tetapi kehilangan koordinasi nasional yang efektif. Ketiadaan kerangka etik dan konseptual bersama memperdalam fragmentasi.

Meskipun demikian, reformasi juga membuka peluang besar. Ruang publik terbuka memungkinkan kritik, inovasi, dan pembaruan organisasi. Guru dapat menyuarakan aspirasi tanpa takut represi. Potensi ini hanya

dapat terwujud apabila organisasi mampu membangun kembali fondasi profesionalisme secara kolektif.

Dengan demikian, organisasi guru pasca reformasi bergerak dari kooperasi menuju kebebasan, tetapi kemudian menghadapi fragmentasi baru. Kebebasan yang tidak disertai konsolidasi nilai melahirkan kelemahan struktural. Bab ini menunjukkan bahwa kebebasan adalah syarat perlu, tetapi bukan syarat cukup bagi profesionalisme.

Krisis pasca reformasi bukanlah krisis hukum atau politik, melainkan krisis orientasi. Inilah titik di mana kebutuhan akan paradigma baru organisasi profesi guru menjadi semakin mendesak. Bab-bab berikutnya akan mengkaji bagaimana relasi organisasi dan negara, kebijakan pendidikan nasional, serta dinamika pusat–daerah memperdalam atau justru dapat mengatasi fragmentasi tersebut.

## Relasi organisasi dan negara

Relasi antara organisasi profesi guru dan negara merupakan relasi struktural yang tidak pernah netral. Dalam teori kelembagaan publik, negara dipahami sebagai pemegang otoritas regulatif, sementara organisasi profesi berfungsi sebagai representasi keahlian dan kepentingan profesional. Ketegangan antara regulasi dan otonomi menjadi ciri bawaan hubungan ini. Oleh karena itu, relasi organisasi dan negara selalu bergerak dinamis mengikuti perubahan politik dan paradigma pemerintahan.

Pada fase dominasi negara, relasi bersifat hierarkis. Negara menentukan arah, sementara organisasi menjalankan fungsi implementatif. Dalam situasi ini, organisasi profesi kehilangan otonomi epistemik dan normatif. Keputusan profesional tunduk pada kebijakan administratif. Dominasi ini sering dibenarkan atas nama stabilitas dan pembangunan nasional, tetapi berdampak pada pelemahan profesionalisme jangka panjang.

Perubahan menuju model kemitraan muncul seiring berkembangnya demokrasi dan tata kelola modern. Negara mulai mengakui pentingnya partisipasi profesi dalam perumusan kebijakan. Dalam kerangka

*collaborative governance*, organisasi profesi diposisikan sebagai mitra strategis. Kemitraan ini menandai pergeseran dari kontrol menuju konsultasi.

Namun, kemitraan tidak selalu berarti kesetaraan. Dalam praktik, relasi sering bersifat asimetris. Negara tetap memegang kekuasaan keputusan akhir, sementara organisasi berperan memberi masukan. Ketimpangan ini menciptakan ketegangan laten. Organisasi diundang berbicara, tetapi tidak selalu didengar.

Ketegangan kebijakan muncul ketika kepentingan profesional bertabrakan dengan logika birokrasi. Kebijakan pendidikan sering menekankan efisiensi, standardisasi, dan akuntabilitas administratif. Sementara profesi menuntut fleksibilitas, otonomi pedagogik, dan kepercayaan. Perbedaan logika inilah sumber konflik utama.

Dalam perspektif teori profesi, negara cenderung bekerja dengan logika kontrol, sedangkan profesi bekerja dengan logika keahlian. Ketika negara terlalu jauh mengatur praktik profesional, muncul fenomena deprofesionalisasi. Guru direduksi menjadi pelaksana kebijakan, bukan pengambil keputusan pedagogik.

Relasi kemitraan yang sehat menuntut kejelasan batas peran. Negara menetapkan kerangka kebijakan publik, sementara profesi menentukan praktik keilmuan. Tanpa batas ini, kemitraan berubah menjadi kooptasi halus. Organisasi profesi terlihat dilibatkan, tetapi sebenarnya kehilangan kedaulatan substantif.

Ketegangan juga diperparah oleh perbedaan orientasi waktu. Negara bekerja dengan siklus politik jangka pendek, sementara profesi berpikir dalam horizon jangka panjang. Pendidikan sebagai proses peradaban sering berbenturan dengan agenda kebijakan yang bersifat periodik. Organisasi profesi berada di tengah tarik-menarik tersebut.

Dalam konteks Indonesia pasca reformasi, relasi organisasi dan negara bersifat ambigu. Negara membuka ruang dialog, tetapi tetap mempertahankan kontrol regulatif yang kuat. Organisasi profesi dituntut mendukung kebijakan, sekaligus diharapkan kritis. Posisi ganda ini menciptakan dilema representasi.

Ketegangan kebijakan semakin terasa ketika organisasi profesi tidak memiliki basis konseptual kuat. Tanpa argumen keilmuan, kritik organisasi mudah diabaikan. Negara cenderung merespons data dan analisis, bukan sekadar aspirasi normatif. Oleh karena itu, kapasitas intelektual organisasi menjadi syarat utama kemitraan sejati.

Relasi organisasi dan negara juga sangat dipengaruhi legitimasi publik. Organisasi yang dipercaya masyarakat memiliki daya tawar lebih kuat. Sebaliknya, organisasi yang legitimasi publiknya lemah mudah dikesampingkan. Dalam hal ini, kepercayaan publik menjadi modal politik profesi.

Secara konseptual, relasi ideal bukanlah dominasi maupun konfrontasi, melainkan kemitraan kritis. Organisasi profesi harus mampu bekerja sama tanpa kehilangan independensi nilai. Negara, pada saat yang sama, perlu mengakui batas intervensinya terhadap praktik profesional.

Dengan demikian, relasi organisasi dan negara bergerak dari dominasi menuju kemitraan, tetapi terus diwarnai ketegangan kebijakan. Ketegangan ini bukan penyimpangan, melainkan konsekuensi logis dari pertemuan dua logika berbeda: logika kekuasaan publik dan logika profesionalisme. Memahami ketegangan ini secara rasional menjadi syarat utama bagi perumusan model organisasi profesi guru yang lebih dewasa dan berdaulat.

## **Perubahan orientasi organisasi**

Perubahan orientasi organisasi profesi guru merupakan proses historis yang berlangsung perlahan tetapi berdampak mendalam. Pada fase awal, organisasi lahir dari semangat perjuangan sosial dan kebangsaan. Orientasi perjuangan menempatkan guru sebagai aktor perubahan, bukan sekadar pelaksana sistem. Organisasi menjadi ruang perlawanan moral terhadap ketidakadilan dan ketertinggalan pendidikan. Dalam orientasi ini, nilai menjadi penggerak utama tindakan kolektif.

Seiring perubahan konteks politik dan sosial, orientasi perjuangan mulai bergeser. Setelah negara terbentuk dan stabil, tuntutan terhadap organisasi profesi berubah. Negara dan masyarakat tidak lagi menuntut

perlawanan, tetapi kontribusi terhadap pembangunan. Organisasi guru mulai mengadopsi orientasi pelayanan. Fokus berpindah dari resistensi menuju dukungan terhadap program pendidikan nasional.

Orientasi pelayanan membawa perubahan positif dalam bentuk peningkatan keterlibatan organisasi dalam kegiatan pengembangan guru, pelatihan, dan pendampingan. Organisasi menjadi mitra program negara. Namun, orientasi ini juga menggeser posisi kritis organisasi. Pelayanan menuntut kesesuaian, bukan konfrontasi. Kritik mulai dipandang sebagai gangguan terhadap kelancaran program.

Dalam tahap berikutnya, orientasi pelayanan berkembang menjadi orientasi administratif. Organisasi tidak hanya melayani, tetapi juga mengelola berbagai urusan teknis. Fungsi organisasi dipenuhi laporan, verifikasi, dan prosedur. Aktivitas meningkat, tetapi makna reflektif menurun. Organisasi menjadi sibuk, tetapi tidak selalu strategis.

Perubahan orientasi ini dipengaruhi oleh ekspansi kebijakan pendidikan berbasis regulasi. Setiap kebijakan membutuhkan perangkat administratif, dan organisasi profesi sering dilibatkan sebagai pelaksana. Dalam proses tersebut, organisasi semakin terintegrasi ke dalam sistem birokrasi pendidikan. Batas antara profesi dan administrasi menjadi kabur.

Orientasi administratif mengubah budaya organisasi. Keberhasilan diukur dari keterlaksanaan program, bukan dari dampak profesional. Diskusi nilai dan arah profesi tergeser oleh target kegiatan. Organisasi dinilai aktif secara kuantitatif, tetapi miskin refleksi substantif.

Dalam kerangka teori organisasi, pergeseran orientasi ini mencerminkan proses institusionalisasi. Organisasi yang awalnya digerakkan oleh idealisme, lambat laun diserap oleh logika sistem. Proses ini bukan sepenuhnya kesalahan aktor, melainkan konsekuensi dari adaptasi terhadap lingkungan kebijakan yang semakin kompleks.

Namun, institusionalisasi yang berlebihan melahirkan risiko depolitisasi profesi. Organisasi kehilangan keberanian moral untuk bersuara. Perjuangan digantikan dengan prosedur. Dalam kondisi ini, organisasi tetap hidup secara struktural, tetapi melemah secara normatif.

Orientasi administratif juga berdampak pada relasi dengan anggota. Guru melihat organisasi sebagai pengurus administrasi, bukan sebagai rumah intelektual. Rasa memiliki melemah. Partisipasi berubah menjadi kewajiban formal, bukan keterlibatan sadar.

Dalam jangka panjang, perubahan orientasi ini menimbulkan paradoks. Organisasi semakin sering hadir dalam kegiatan resmi, tetapi semakin jarang hadir dalam pergulatan substansial profesi. Banyak isu mendasar guru tidak tersuarakan secara kuat karena tidak masuk dalam skema administratif.

Meski demikian, orientasi administratif tidak sepenuhnya negatif. Ia memberikan stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Namun tanpa keseimbangan nilai, stabilitas berubah menjadi stagnasi. Organisasi bertahan, tetapi kehilangan daya transformasi.

Oleh karena itu, tantangan utama organisasi profesi guru hari ini adalah merekonsiliasi ketiga orientasi tersebut. Perjuangan memberi arah moral, pelayanan memberi fungsi sosial, dan administrasi memberi keberlangsungan struktural. Ketiganya harus hadir secara proporsional, bukan saling meniadakan.

Dengan demikian, perubahan orientasi organisasi dari perjuangan menuju pelayanan dan administrasi menjelaskan mengapa organisasi profesi guru tampak aktif namun sering terasa tidak berdaya. Bab ini menegaskan bahwa krisis organisasi bukan terletak pada kurangnya aktivitas, melainkan pada hilangnya orientasi makna. Pemahaman ini menjadi dasar untuk membaca dampak kebijakan pendidikan nasional dan dinamika pusat–daerah pada subbab berikutnya.

## **Dampak kebijakan pendidikan nasional**

Kebijakan pendidikan nasional merupakan instrumen utama negara dalam mengarahkan sistem pendidikan. Dalam perspektif kelembagaan, kebijakan tidak hanya berfungsi sebagai aturan formal, tetapi juga sebagai mekanisme pembentuk perilaku institusional. Melalui kebijakan, negara menentukan

apa yang dianggap penting, apa yang dinilai berhasil, dan apa yang harus dihindari. Organisasi profesi guru tidak berada di luar pengaruh ini, melainkan menjadi bagian yang sangat terpengaruh oleh desain kebijakan pendidikan nasional.

Setiap kebijakan membawa logika tertentu. Ketika kebijakan menekankan standar, evaluasi, dan pelaporan, maka organisasi profesi terdorong menyesuaikan diri dengan logika tersebut. Organisasi mulai mengorientasikan programnya pada kepatuhan regulatif. Aktivitas disusun agar selaras dengan indikator kebijakan. Dalam proses ini, perilaku organisasi perlahan dibentuk oleh bahasa kebijakan.

Kebijakan sertifikasi guru menjadi contoh penting bagaimana regulasi membentuk orientasi organisasi. Sertifikasi dimaksudkan meningkatkan profesionalisme, namun dalam praktiknya melahirkan fokus administratif yang kuat. Organisasi profesi banyak terlibat dalam sosialisasi, pendampingan, dan verifikasi. Peran reflektif dan kritis terhadap makna profesionalisme justru melemah karena energi organisasi terserap pada teknis implementasi.

Kebijakan berbasis kinerja dan akuntabilitas juga mendorong organisasi menilai keberhasilan secara kuantitatif. Jumlah kegiatan, peserta, dan laporan menjadi ukuran utama. Dampak substantif terhadap mutu pembelajaran sering kali sulit terukur dan kurang mendapat perhatian. Akibatnya, organisasi belajar berperilaku sesuai dengan apa yang dihargai kebijakan, bukan semata berdasarkan nilai profesi.

Dalam perspektif teori organisasi, fenomena ini dikenal sebagai *institutional isomorphism*. Organisasi meniru struktur dan perilaku yang dianggap sah oleh lingkungan kebijakan. Organisasi profesi guru menyesuaikan diri agar tetap diakui dan dilibatkan. Penyesuaian ini meningkatkan keberlangsungan, tetapi berisiko mengikis identitas profesional.

Kebijakan pendidikan juga membentuk relasi organisasi dengan negara. Ketika kebijakan bersifat top-down, organisasi berperan sebagai pelaksana. Ketika kebijakan membuka ruang partisipasi, organisasi menjadi mitra konsultatif. Namun ruang partisipasi sering terbatas pada tahap

implementasi, bukan perumusan. Hal ini membentuk perilaku organisasi yang reaktif, bukan proaktif.

Dampak kebijakan juga terasa pada budaya internal organisasi. Bahasa regulasi masuk ke dalam diskursus organisasi. Istilah administratif menggantikan bahasa refleksi profesi. Guru mulai berbicara tentang angka kredit, beban kerja, dan laporan, sementara diskusi pedagogik dan etik profesi semakin jarang menjadi agenda utama.

Dalam jangka panjang, kebijakan yang terus berubah menciptakan ketidakstabilan orientasi organisasi. Organisasi harus terus menyesuaikan diri dengan regulasi baru. Fokus jangka panjang sulit dibangun. Energi organisasi terkuras untuk adaptasi berulang, bukan untuk penguatan visi profesional.

Kebijakan pendidikan nasional juga memengaruhi pola kepemimpinan organisasi. Pemimpin yang memahami regulasi memiliki posisi strategis. Kepemimpinan berbasis keilmuan dan refleksi moral sering kalah dominan dibanding kepemimpinan yang piawai secara administratif. Hal ini membentuk karakter kepemimpinan organisasi yang teknokratis.

Dampak kebijakan semakin kompleks ketika kebijakan tidak konsisten. Perubahan arah kebijakan menciptakan kebingungan organisasi. Program yang dibangun bertahun-tahun dapat kehilangan relevansi dalam waktu singkat. Organisasi belajar bersikap pragmatis demi bertahan.

Meski demikian, kebijakan tidak selalu berdampak negatif. Kebijakan yang dirancang partisipatif dapat memperkuat organisasi profesi. Ketika negara membuka ruang dialog substantif, organisasi memiliki kesempatan memengaruhi arah pendidikan. Namun peluang ini hanya efektif jika organisasi memiliki kapasitas konseptual dan data yang kuat.

Dengan demikian, kebijakan pendidikan nasional bukan sekadar latar eksternal, melainkan kekuatan pembentuk perilaku organisasi profesi guru. Kebijakan menentukan ritme, bahasa, dan orientasi kerja organisasi. Memahami dampak kebijakan secara kritis menjadi syarat untuk merumuskan strategi transformasi organisasi yang tidak sekadar adaptif, tetapi juga reflektif.

Bab ini mengantar pembaca pada pemahaman bahwa perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dari struktur kebijakan yang melingkupinya. Oleh karena itu, analisis berikutnya mengenai dinamika pusat dan daerah akan memperlihatkan bagaimana kebijakan nasional diterjemahkan secara berbeda di berbagai konteks lokal, memperkaya sekaligus memperumit wajah organisasi profesi guru.

## **Dinamika pusat dan daerah**

Penerapan desentralisasi pendidikan membawa perubahan besar dalam tata kelola organisasi profesi guru. Kewenangan yang sebelumnya terpusat beralih ke daerah, menciptakan ruang otonomi yang luas bagi pemerintah daerah dan satuan pendidikan. Dalam kerangka kebijakan, desentralisasi dimaksudkan untuk mendekatkan layanan pendidikan kepada kebutuhan lokal. Namun dalam praktik organisasi profesi, desentralisasi juga melahirkan dinamika baru yang kompleks dan tidak selalu terkelola dengan baik.

Di tingkat pusat, organisasi profesi cenderung bergerak dalam kerangka kebijakan nasional. Agenda disusun berdasarkan regulasi makro, isu strategis nasional, dan relasi dengan kementerian. Sementara itu, organisasi di daerah berhadapan langsung dengan realitas lapangan yang sangat beragam. Perbedaan konteks sosial, ekonomi, dan politik lokal membentuk praktik organisasi yang berbeda-beda.

Variasi praktik ini menghasilkan wajah organisasi profesi yang tidak seragam. Di beberapa daerah, organisasi tumbuh aktif sebagai ruang advokasi dan pembinaan guru. Di daerah lain, organisasi berjalan minimalis dan administratif. Perbedaan ini tidak selalu mencerminkan kapasitas individu, tetapi lebih sering mencerminkan dukungan kebijakan dan sumber daya daerah.

Desentralisasi juga memunculkan ketergantungan baru. Organisasi daerah sering bergantung pada pemerintah daerah dalam hal fasilitas dan pendanaan. Ketergantungan ini memengaruhi keberanian organisasi untuk

bersikap kritis. Relasi personal dan politik lokal kerap membentuk arah organisasi lebih kuat dibanding garis kebijakan pusat.

Kesenjangan antara pusat dan daerah semakin terasa ketika kebijakan nasional diterjemahkan secara berbeda. Instruksi yang sama dapat menghasilkan praktik yang sangat beragam. Organisasi pusat sering mengahsumsikan keseragaman, sementara organisasi daerah bergulat dengan keterbatasan nyata. Jurang persepsi ini menciptakan ketegangan internal organisasi.

Dalam perspektif kelembagaan, desentralisasi memperlemah kohesi organisasi nasional. Koordinasi menjadi sulit, komunikasi tidak selalu efektif, dan konsolidasi visi melemah. Organisasi pusat memiliki otoritas struktural, tetapi tidak selalu memiliki daya pengaruh substantif di daerah.

Dinamika pusat–daerah juga memengaruhi kepemimpinan organisasi. Pemimpin daerah dituntut adaptif terhadap konteks lokal, sementara pemimpin pusat menuntut keselarasan nasional. Ketegangan ini sering tidak terkelola secara dialogis, melainkan dibiarkan sebagai konflik laten.

Kesenjangan kapasitas organisasi turut memperdalam disparitas. Daerah dengan akses sumber daya dan jejaring kuat berkembang pesat, sementara daerah tertinggal kesulitan membangun aktivitas profesional. Organisasi profesi menjadi cermin ketimpangan pembangunan pendidikan nasional.

Desentralisasi juga memengaruhi partisipasi anggota. Guru di daerah terpencil sering merasa jauh dari organisasi pusat. Keterlibatan menjadi simbolik. Organisasi dipersepsi sebagai struktur jauh yang tidak menyentuh kebutuhan nyata mereka.

Dalam jangka panjang, dinamika ini berisiko memecah solidaritas profesi secara diam-diam. Guru mengalami realitas organisasi yang berbeda-beda, sehingga sulit membangun identitas profesi nasional yang utuh. Profesinya sama, tetapi pengalaman organisasionalnya timpang.

Namun, desentralisasi juga menyimpan potensi inovasi. Daerah yang adaptif mampu mengembangkan praktik baik yang kontekstual.

Tantangannya terletak pada kemampuan organisasi nasional untuk belajar dari keragaman tersebut, bukan menekannya dengan keseragaman semu.

Dengan demikian, dinamika pusat dan daerah memperlihatkan bahwa desentralisasi adalah medan ujian bagi organisasi profesi guru. Ia membuka ruang partisipasi lokal, tetapi sekaligus memperlebar kesenjangan organisasi. Tanpa kerangka nilai dan koordinasi yang kuat, desentralisasi berisiko melahirkan fragmentasi institusional yang melemahkan profesi secara kolektif.

Subbab ini mengantar pembaca pada pemahaman penting: persoalan organisasi profesi guru bukan hanya persoalan pusat, bukan pula semata persoalan daerah, melainkan persoalan relasi yang belum matang. Pelajaran dari dinamika ini akan dirangkum pada subbab terakhir sebagai refleksi historis menuju masa depan.

## **Pelajaran historis bagi masa depan**

Sejarah organisasi profesi guru menunjukkan bahwa institusi ini tidak pernah berdiri di ruang netral. Sejak masa kolonial hingga era desentralisasi, organisasi guru selalu bergerak dalam pusaran kekuasaan, kebijakan, dan perubahan sosial. Pelajaran pertama yang dapat ditarik adalah bahwa organisasi profesi bukan sekadar hasil pilihan internal, melainkan produk interaksi panjang dengan struktur eksternal. Kesadaran ini penting agar pembaruan masa depan tidak dibangun di atas ilusi kemandirian semu.

Pola historis memperlihatkan bahwa legitimasi merupakan fondasi utama keberlangsungan organisasi. Pada masa kolonial dan kemerdekaan, legitimasi lahir dari kedekatan moral dengan rakyat dan bangsa. Pada masa berikutnya, legitimasi bergeser menjadi legalitas struktural dan pengakuan negara. Pergeseran ini mengajarkan bahwa legitimasi yang hanya bersandar pada kekuasaan bersifat rapuh dan mudah runtuh ketika konteks politik berubah.

Sejarah juga memperlihatkan bahaya politisasi profesi. Ketika organisasi terlalu terikat pada ideologi atau kepentingan kekuasaan, profesionalisme

melemah. Fragmentasi pada era Orde Lama dan kooptasi pada era Orde Baru menunjukkan dua wajah ekstrem dari relasi profesi dan politik. Pelajaran pentingnya adalah kebutuhan akan batas tegas antara peran profesional dan kepentingan kekuasaan.

Dari fase stabilisasi Orde Baru, terlihat bahwa ketertiban struktural tidak selalu sejalan dengan kesehatan organisasi. Stabilitas yang dibangun tanpa demokrasi internal menghasilkan organisasi yang kuat secara administratif tetapi lemah secara reflektif. Hal ini mengajarkan bahwa keteraturan tanpa partisipasi hanya menciptakan kepatuhan, bukan keterlibatan profesional.

Era reformasi memberikan pelajaran berbeda. Kebebasan berserikat membuka ruang demokrasi, tetapi tanpa fondasi nilai dan kapasitas institusional, kebebasan justru melahirkan fragmentasi baru. Sejarah menunjukkan bahwa pluralisme tanpa konsolidasi melemahkan daya tawar profesi. Kebebasan memerlukan kerangka etik dan visi bersama agar tidak berubah menjadi disintegrasi.

Relasi organisasi dan negara sepanjang sejarah mengajarkan bahwa kemitraan sejati tidak lahir dari kedekatan personal maupun kepatuhan struktural, melainkan dari kekuatan argumen dan legitimasi publik. Organisasi yang memiliki basis keilmuan dan kepercayaan masyarakat mampu berdialog setara dengan negara. Sebaliknya, organisasi yang lemah secara konseptual mudah terpinggirkan.

Dampak kebijakan pendidikan nasional memperlihatkan bahwa organisasi cenderung meniru logika kebijakan yang dominan. Ketika kebijakan menekankan administrasi, organisasi ikut menjadi administratif. Pelajaran pentingnya adalah bahwa organisasi profesi harus memiliki orientasi nilai yang kuat agar tidak sepenuhnya dibentuk oleh arus kebijakan jangka pendek.

Dinamika pusat dan daerah mengajarkan bahwa keseragaman struktural tidak menjamin kesatuan makna. Desentralisasi membuka keragaman praktik yang tidak selalu terkelola. Masa depan organisasi menuntut

kemampuan mengelola perbedaan sebagai sumber pembelajaran, bukan sebagai sumber konflik.

Dari keseluruhan perjalanan sejarah, tampak pola berulang: organisasi menguat ketika berpijak pada nilai, dan melemah ketika hanya bergantung pada struktur. Struktur diperlukan, tetapi tidak cukup. Nilai memberikan arah, struktur memberi bentuk. Keduanya harus berjalan seimbang.

Pelajaran penting lainnya adalah bahwa organisasi profesi guru membutuhkan memori institusional. Ketika sejarah dilupakan, kesalahan lama mudah terulang dalam bentuk baru. Refleksi historis bukan nostalgia, melainkan mekanisme pembelajaran kolektif.

Sejarah juga mengingatkan bahwa organisasi profesi tidak boleh terjebak pada masa lalu. Jasa historis tidak dapat dijadikan legitimasi permanen. Masa depan menuntut pembaruan terus-menerus. Organisasi harus berani menafsir ulang identitasnya sesuai tantangan zaman tanpa kehilangan nilai dasarnya.

Dengan demikian, Bab 4 menegaskan bahwa masa depan organisasi profesi guru hanya dapat dibangun melalui pemahaman sejarah yang jujur dan reflektif. Sejarah memberi arah, bukan beban. Dari sejarah lahir kesadaran bahwa organisasi profesi yang kuat bukanlah yang paling lama berdiri, melainkan yang paling mampu belajar dari perjalanan dirinya sendiri.

Bab ini menjadi penutup fase historis dan membuka pintu menuju Bab 5, yang akan menempatkan organisasi profesi guru dalam potret kekinian. Dari masa lalu menuju masa kini, kritik akan semakin konkret—bukan lagi tentang apa yang pernah terjadi, tetapi tentang apa yang sedang berlangsung dan perlu dibenahi.



# Bab 5

## ORGANISASI PROFESI GURU DALAM PRAKTIK KEKINIAN

Setelah menelusuri perjalanan panjang organisasi profesi guru melalui lintasan sejarah, bab ini mengajak pembaca memasuki ruang kekinian, yakni realitas organisasi sebagaimana dijalani dan dirasakan oleh guru hari ini. Jika bab sebelumnya berbicara tentang masa lalu sebagai pembentuk, maka bab ini berbicara tentang masa kini sebagai konsekuensi. Organisasi profesi guru tidak lagi berada dalam ruang idealitas, melainkan beroperasi di tengah tuntutan nyata, tekanan kebijakan, dan ekspektasi publik yang semakin kompleks.

Praktik kekinian organisasi profesi guru tidak dapat dipahami hanya melalui dokumen resmi atau struktur formal. Ia harus dibaca dari cara organisasi bekerja sehari-hari: bagaimana kepemimpinan dijalankan, bagaimana keputusan diambil, bagaimana komunikasi berlangsung, dan bagaimana anggota memaknai keberadaan organisasi. Di sinilah sering muncul jarak antara apa yang tertulis dan apa yang dialami.

Dalam konteks pendidikan modern, organisasi profesi guru menghadapi tantangan ganda. Di satu sisi, organisasi dituntut adaptif terhadap perubahan kebijakan, digitalisasi, dan tuntutan akuntabilitas publik. Di sisi lain, organisasi diharapkan tetap menjadi penjaga profesionalisme, etika, dan martabat guru. Ketegangan antara adaptasi dan idealitas inilah yang membentuk wajah organisasi hari ini.

Bab ini menempatkan organisasi profesi guru sebagai entitas hidup yang tidak steril dari kompromi, rutinitas, dan keterbatasan. Banyak organisasi tampil aktif secara administratif, namun belum tentu kuat secara substantif. Aktivitas yang padat tidak selalu berbanding lurus dengan keberdayaan profesional. Fenomena ini menjadi titik kritis yang perlu dibaca secara jujur.

Struktur organisasi yang rapi sering kali belum menjamin partisipasi yang bermakna. Mekanisme keanggotaan yang luas tidak otomatis melahirkan rasa memiliki. Kepemimpinan yang sah secara struktural belum tentu legitim secara moral. Bab ini berangkat dari kesadaran bahwa profesionalisme tidak hidup dalam bagan organisasi, melainkan dalam praktik relasional sehari-hari.

Dalam praktik kekinian, organisasi profesi guru juga berada dalam tekanan citra dan ekspektasi publik. Masyarakat menuntut guru profesional, adaptif, dan berintegritas. Namun ketika organisasi profesi tidak tampil kuat dalam membela mutu dan etika, kepercayaan publik perlahan melemah. Bab ini mengajak pembaca melihat hubungan timbal balik antara praktik internal organisasi dan persepsi eksternal masyarakat.

Perubahan teknologi dan ruang digital turut membentuk wajah organisasi masa kini. Komunikasi menjadi cepat, tetapi tidak selalu bermakna. Informasi melimpah, tetapi diskursus profesional sering dangkal. Organisasi dituntut hadir di ruang publik digital, namun belum semua memiliki kapasitas pengelolaan yang matang.

Hubungan organisasi dengan pemerintah pada masa kini juga semakin kompleks. Negara membuka ruang dialog, tetapi tetap memegang kendali kebijakan. Organisasi berada dalam posisi antara: diharapkan kritis, namun

juga kooperatif. Dalam praktik, posisi ini sering menimbulkan ambiguitas sikap dan kebingungan peran.

Bab ini juga menempatkan suara anggota sebagai pusat analisis. Persepsi guru terhadap organisasi menjadi indikator paling jujur tentang kesehatan kelembagaan. Ketika anggota merasa jauh, pasif, atau apatis, itu bukan semata persoalan individu, melainkan cermin masalah struktural dan kultural organisasi.

Pendekatan dalam bab ini tidak dimaksudkan untuk menyalahkan, melainkan untuk memotret realitas secara apa adanya. Kritik yang dibangun bersifat diagnostik, bukan destruktif. Organisasi profesi guru diperlakukan sebagai subjek pembelajaran kolektif, bukan objek penghakiman.

Melalui analisis struktur, mekanisme, kepemimpinan, komunikasi, dan relasi eksternal, bab ini berusaha menjawab satu pertanyaan mendasar: sejauh mana organisasi profesi guru hari ini masih menjalankan mandat filosofis dan historis yang telah dibangun pada bab-bab sebelumnya.

Bab ini menjadi titik penting sebelum kritik semakin diperdalam pada bab berikutnya mengenai distorsi praktik organisasi. Dari sini, pembaca akan melihat bahwa persoalan organisasi bukan sekadar soal niat, melainkan soal sistem yang membentuk perilaku.

Dengan demikian, Bab 5 berfungsi sebagai cermin realitas. Ia memperlihatkan wajah organisasi profesi guru hari ini secara jujur—dengan kekuatan, keterbatasan, dan paradoksnya. Dari cermin inilah kebutuhan akan transformasi rasional dan terbuka mulai menemukan urgensinya.

## Struktur organisasi aktual

Struktur organisasi dalam teori organisasi modern dipahami sebagai kerangka formal yang mengatur pembagian peran, alur kewenangan, dan mekanisme koordinasi. **Mintzberg (1983)** menjelaskan bahwa struktur menentukan bagaimana pekerjaan dibagi dan disatukan kembali agar tujuan kolektif tercapai. Dalam organisasi profesi guru, struktur seharusnya menjadi sarana penguatan profesionalisme, bukan sekadar bagan

administratif. Namun dalam praktik, struktur sering berkembang sebagai bentuk simbolik yang menekankan keberadaan formal dibanding fungsi substantif.

Dalam perspektif sosiologi organisasi, **Max Weber (1947)** menempatkan struktur birokrasi sebagai sistem rasional yang menjamin keteraturan melalui hierarki, aturan, dan spesialisasi. Model ini efektif untuk stabilitas, tetapi memiliki keterbatasan ketika diterapkan pada organisasi profesi yang menuntut otonomi keilmuan. Guru sebagai pekerja intelektual tidak sepenuhnya dapat dikendalikan melalui struktur hierarkis. Ketegangan antara logika birokrasi dan logika profesional menjadi persoalan laten dalam struktur organisasi profesi guru.

Teori profesi modern yang dikemukakan **Freidson (2001)** menegaskan bahwa organisasi profesi idealnya dibangun untuk melindungi otonomi keahlian. Struktur harus melayani praktik profesional, bukan mengendalikannya. Ketika struktur terlalu administratif, profesi kehilangan ruang reflektif. Dalam konteks ini, struktur bukan hanya persoalan teknis, tetapi persoalan epistemologis: siapa yang berhak menentukan arah profesi.

Dalam teori kelembagaan, **Scott (2014)** menjelaskan bahwa organisasi sering membangun struktur demi legitimasi, bukan efektivitas. Struktur formal dipertahankan agar terlihat sah di mata negara dan publik. Fenomena ini dikenal sebagai *decoupling*, yaitu keterpisahan antara struktur resmi dan praktik nyata. Organisasi tampak rapi di atas kertas, tetapi bekerja berbeda di lapangan. Gejala ini banyak ditemukan dalam organisasi profesi guru masa kini.

Studi-studi tentang organisasi pendidikan menunjukkan bahwa struktur formal sering gagal menjadi instrumen partisipasi. **Bush (2011)** menekankan bahwa kepemimpinan dan struktur dalam organisasi pendidikan hanya efektif bila disertai kejelasan peran dan keterlibatan anggota. Tanpa itu, struktur hanya menjadi mekanisme koordinasi semu. Data empiris berbagai survei keorganisasian guru di Indonesia menunjukkan bahwa sebagian besar anggota mengenal struktur, tetapi tidak memahami fungsinya secara nyata.

Dalam praktik kekinian, struktur organisasi profesi guru umumnya disusun secara berlapis dari pusat hingga daerah. Secara formal, pembagian peran tampak lengkap: ketua, sekretaris, bendahara, bidang-bidang, dan perangkat pendukung. Namun keberadaan struktur yang lengkap tidak selalu berbanding lurus dengan fungsi yang berjalan. Banyak posisi ada secara administratif, tetapi tidak memiliki ruang kerja yang jelas.

Fungsi nyata struktur sering kali terkonsentrasi pada segelintir aktor inti. Pengambilan keputusan, komunikasi eksternal, dan relasi dengan pemerintah biasanya terpusat pada pimpinan utama. Bidang-bidang lain berjalan pasif atau hanya aktif saat kegiatan tertentu. Akibatnya, struktur yang seharusnya kolektif berubah menjadi sentralistik dalam praktik.

Kesenjangan antara bentuk dan fungsi ini menciptakan kelelahan organisasi. Pengurus struktural merasa memiliki jabatan tetapi tidak memiliki peran bermakna. Di sisi lain, pimpinan inti menanggung beban berlebihan. Struktur yang seharusnya mendistribusikan kerja justru mempersempit partisipasi. Hal ini berdampak pada rendahnya regenerasi kepemimpinan.

Dalam banyak kasus, struktur organisasi juga tidak berbasis kompetensi. Penempatan posisi sering dipengaruhi pertimbangan kedekatan, loyalitas, atau keterwakilan wilayah. Aspek keahlian profesional kurang menjadi dasar utama. Akibatnya, struktur tidak mampu menjalankan fungsi pengembangan keilmuan secara optimal.

Kesenjangan peran semakin terasa ketika struktur berhadapan dengan tuntutan kebijakan. Organisasi dituntut bergerak cepat, tetapi struktur tidak fleksibel. Banyak keputusan harus diambil secara informal karena mekanisme struktural terlalu lambat. Praktik ini memperlebar jarak antara organisasi formal dan organisasi nyata.

Dari sudut pandang anggota, struktur organisasi sering dipersepsi sebagai sesuatu yang jauh. Guru mengenal nama organisasi, tetapi tidak memahami cara kerjanya. Struktur hadir sebagai simbol, bukan ruang interaksi. Hal ini menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan lemahnya partisipasi profesional.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan utama struktur organisasi profesi guru bukan pada ketiadaan bentuk, melainkan pada ketidaksinkronan antara desain dan fungsi. Struktur dibangun untuk memenuhi tuntutan legalitas, tetapi belum sepenuhnya dirancang untuk menghidupkan profesionalisme.

Dengan demikian, struktur organisasi aktual memperlihatkan paradoks mendasar: secara formal tampak kuat, tetapi secara fungsional rapuh. Kesenjangan antara peran yang ditetapkan dan peran yang dijalankan menjadi sumber utama stagnasi organisasi. Pemahaman atas realitas ini menjadi pintu masuk penting untuk membahas mekanisme keanggotaan, kepemimpinan, dan sistem keputusan pada subbab berikutnya.

## Mekanisme keanggotaan

Dalam teori organisasi modern, keanggotaan merupakan fondasi legitimasi institusional. **Etzioni (1961)** menegaskan bahwa organisasi memperoleh daya hidup bukan dari strukturnya, melainkan dari keterikatan anggota terhadap tujuan kolektif. Keanggotaan bukan sekadar status administratif, tetapi relasi sosial yang melibatkan komitmen, identitas, dan rasa memiliki. Dalam organisasi profesi, makna keanggotaan menjadi jauh lebih dalam karena menyangkut identitas profesional seseorang.

Dalam perspektif sosiologi profesi, **Freidson (2001)** menempatkan keanggotaan sebagai mekanisme utama pengaturan diri profesi (*self-regulation*). Profesi yang sehat ditandai oleh anggota yang secara sadar memilih bergabung demi menjaga standar, etika, dan martabat profesi. Keanggotaan bukan hasil paksaan, melainkan ekspresi kesadaran profesional. Ketika keanggotaan bersifat pasif, profesionalisme berubah menjadi simbol formal.

Teori partisipasi organisasi yang dikemukakan **March dan Simon (1958)** menjelaskan bahwa individu akan terlibat aktif apabila organisasi mampu memberi makna dan manfaat yang dirasakan. Partisipasi lahir dari pertukaran antara kontribusi dan kepuasan. Jika organisasi hanya

menuntut kepatuhan tanpa memberi ruang aktualisasi, keanggotaan akan bersifat nominal.

Dalam kajian kelembagaan, **Scott (2014)** menekankan bahwa keanggotaan sering dibentuk oleh tekanan regulatif. Organisasi dapat memiliki anggota dalam jumlah besar karena aturan, bukan karena komitmen. Fenomena ini menciptakan apa yang disebut *symbolic membership*, yaitu keanggotaan yang sah secara administratif tetapi lemah secara sosiologis.

Penelitian-penelitian organisasi pendidikan menunjukkan bahwa tingkat partisipasi guru dalam organisasi profesi cenderung rendah meskipun tingkat keanggotaannya tinggi. Studi **Bush (2011)** dan **Hargreaves (2010)** menunjukkan bahwa guru sering menjadi anggota karena kewajiban struktural, bukan karena dorongan profesional. Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara keanggotaan formal dan keanggotaan bermakna.

Dalam praktik kekinian, mekanisme keanggotaan organisasi profesi guru umumnya bersifat administratif. Guru terdaftar sebagai anggota melalui sistem institusional, sering kali otomatis. Proses ini memudahkan pendataan, tetapi menghilangkan momen kesadaran untuk memilih. Keanggotaan menjadi status yang diterima, bukan keputusan yang dihayati.

Formalitas keanggotaan berdampak pada rendahnya rasa memiliki. Banyak guru mengetahui dirinya sebagai anggota, tetapi tidak memahami hak dan kewajiban keanggotaannya. Organisasi hadir sebagai nama, bukan sebagai komunitas. Keanggotaan tidak diinternalisasi sebagai bagian dari identitas profesional.

Partisipasi anggota dalam kegiatan organisasi cenderung fluktuatif dan bersifat event-based. Guru hadir ketika ada kegiatan tertentu, tetapi tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi semacam ini bersifat instrumental, bukan deliberatif. Anggota menjadi peserta, bukan pelaku organisasi.

Mekanisme komunikasi yang satu arah memperkuat jarak tersebut. Informasi disampaikan, tetapi jarang dibicarakan. Anggota menerima, bukan mendialogkan. Dalam kondisi ini, organisasi kehilangan fungsi

sebagai ruang diskursus profesional. Keanggotaan berubah menjadi relasi administratif sepihak.

Kesenjangan antara anggota dan organisasi juga dipengaruhi oleh minimnya ruang aspirasi. Banyak guru merasa suaranya tidak berdampak. Ketika aspirasi tidak ditindaklanjuti, motivasi partisipasi melemah. Keanggotaan tetap ada, tetapi keterlibatan menghilang secara perlahan.

Makna menjadi anggota organisasi profesi pun mengalami pergeseran. Keanggotaan tidak lagi dipahami sebagai komitmen menjaga mutu profesi, melainkan sebagai kelengkapan administratif. Identitas profesional bergeser dari kesadaran kolektif menuju kepatuhan struktural.

Dalam jangka panjang, kondisi ini berisiko melahirkan apatisme profesi. Organisasi tetap eksis secara numerik, tetapi kehilangan energi sosial. Keanggotaan menjadi statistik, bukan kekuatan moral. Padahal, kekuatan sejati organisasi profesi terletak pada kualitas keterlibatan anggotanya.

Dengan demikian, persoalan mekanisme keanggotaan bukan terletak pada jumlah anggota, melainkan pada makna keanggotaan itu sendiri. Organisasi profesi guru menghadapi tantangan besar untuk mentransformasi keanggotaan dari formalitas menjadi partisipasi bermakna. Tanpa perubahan ini, organisasi akan terus hidup sebagai struktur, tetapi kehilangan jiwa kolektifnya. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana pola kepemimpinan organisasi turut menentukan hidup-matinya partisipasi anggota tersebut.

## Pola kepemimpinan organisasi

Dalam teori organisasi, kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan memengaruhi arah, perilaku, dan makna kolektif. **Northouse (2016)** menegaskan bahwa kepemimpinan bukan semata posisi struktural, melainkan proses sosial antara pemimpin dan pengikut. Dalam organisasi profesi, kepemimpinan memiliki dimensi lebih kompleks karena melibatkan otoritas keilmuan, tanggung jawab moral, dan representasi kolektif. Oleh

karena itu, kepemimpinan profesi tidak dapat direduksi menjadi jabatan administratif semata.

Dalam perspektif klasik, **Max Weber (1947)** membedakan antara otoritas legal-rasional, karismatik, dan tradisional. Kepemimpinan organisasi modern umumnya bertumpu pada otoritas legal-rasional melalui mekanisme pemilihan dan struktur formal. Namun Weber juga menegaskan bahwa legalitas tidak otomatis menghasilkan kepatuhan bermakna. Kepatuhan yang lahir dari aturan berbeda dengan kepatuhan yang lahir dari kepercayaan.

Teori legitimasi organisasi yang dikembangkan **Suchman (1995)** memperjelas perbedaan antara legitimasi formal dan legitimasi moral. Legitimasi formal berasal dari prosedur sah, sementara legitimasi moral muncul dari penilaian nilai dan integritas. Dalam organisasi profesi, legitimasi moral jauh lebih menentukan efektivitas kepemimpinan karena anggota adalah individu berpendidikan dengan otonomi berpikir tinggi.

Dalam kajian kepemimpinan pendidikan, **Bush (2011)** menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kewenangan, tetapi oleh kapasitas membangun visi bersama. Kepemimpinan yang efektif mampu menjembatani kebijakan, nilai, dan praktik profesional. Tanpa visi yang jelas, kepemimpinan berubah menjadi pengelolaan rutinitas.

Penelitian tentang organisasi profesi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat secara struktural tetapi lemah secara moral cenderung menghasilkan kepatuhan dangkal. Studi **Hargreaves dan Fullan (2012)** menunjukkan bahwa profesional hanya bersedia mengikuti pemimpin yang dianggap memiliki integritas dan pemahaman substansial terhadap profesinya. Data ini menegaskan bahwa kepemimpinan profesi bersifat normatif, bukan koersif.

Dalam praktik kekinian, pola kepemimpinan organisasi profesi guru umumnya dibangun melalui mekanisme formal yang sah. Ketua dan pengurus dipilih melalui prosedur organisasi. Legalitas jabatan terpenuhi, struktur terbentuk, dan masa jabatan ditetapkan. Namun legalitas ini sering kali menjadi satu-satunya sumber kewenangan yang dimiliki pemimpin.

Masalah muncul ketika legalitas tidak disertai legitimasi moral. Banyak anggota mengenal pemimpin secara struktural, tetapi tidak merasa terwakili secara nilai. Jarak emosional dan intelektual terbentuk. Pemimpin hadir sebagai figur administratif, bukan pemimpin kolektif profesi.

Kepemimpinan yang terlalu administratif cenderung berorientasi pada pengelolaan kegiatan, bukan penguatan makna profesi. Fokus tertuju pada rapat, laporan, dan agenda rutin. Sementara isu substantif seperti etika profesi, otonomi guru, dan mutu pendidikan jarang menjadi diskursus utama. Dalam kondisi ini, kepemimpinan kehilangan daya inspiratif.

Efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi pola komunikasi. Pemimpin yang bekerja secara top-down sulit membangun partisipasi. Informasi disampaikan, tetapi tidak didialogkan. Anggota menjadi penerima keputusan, bukan mitra berpikir. Pola ini melemahkan demokrasi profesi.

Dalam banyak organisasi, kepemimpinan juga menghadapi dilema relasi eksternal. Kedekatan dengan pemerintah sering diperlukan untuk akses kebijakan, tetapi berisiko menggerus independensi. Pemimpin berada dalam posisi sulit antara menjaga hubungan dan mempertahankan keberanian moral. Tidak semua kepemimpinan mampu mengelola dilema ini secara seimbang.

Ketiadaan sistem kaderisasi memperparah persoalan kepemimpinan. Regenerasi sering bersifat pragmatis, bukan berbasis pembinaan jangka panjang. Akibatnya, kepemimpinan berjalan repetitif dan miskin inovasi. Organisasi sulit melakukan lompatan transformasional.

Dari sudut pandang anggota, efektivitas kepemimpinan diukur bukan dari seberapa sering pemimpin tampil, tetapi dari sejauh mana suara profesi diperjuangkan. Ketika pemimpin dianggap tidak mampu memengaruhi kebijakan atau membela kepentingan guru, kepercayaan melemah. Legalitas tetap ada, tetapi wibawa hilang.

Dengan demikian, pola kepemimpinan organisasi profesi guru hari ini memperlihatkan kesenjangan antara jabatan yang sah dan kepemimpinan yang efektif. Legalitas tanpa legitimasi melahirkan kepemimpinan

formalistik. Efektivitas hanya dapat tercapai apabila kepemimpinan dibangun di atas integritas, kapasitas intelektual, dan keberanian moral. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana sistem pengambilan keputusan turut menentukan apakah kepemimpinan mampu bekerja secara demokratis atau justru semakin terpusat.

## Sistem pengambilan keputusan

Dalam teori organisasi, pengambilan keputusan merupakan inti dari kekuasaan institusional. **Herbert A. Simon (1947)** menyatakan bahwa organisasi pada hakikatnya adalah sistem pengambilan keputusan, karena seluruh tindakan kolektif ditentukan oleh pilihan-pilihan yang dibuat secara formal maupun informal. Dalam konteks organisasi profesi, keputusan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga normatif, karena menyangkut arah perjuangan, sikap politik-profesional, dan legitimasi moral organisasi.

Teori *bounded rationality* yang dikemukakan Simon (1957) menegaskan bahwa keputusan organisasi selalu diambil dalam keterbatasan informasi, waktu, dan kepentingan. Oleh karena itu, kualitas keputusan sangat bergantung pada proses deliberasi. Dalam organisasi profesi guru, proses ini seharusnya memungkinkan pertukaran gagasan profesional, bukan sekadar pengesahan administratif.

Dalam perspektif demokrasi organisasi, **Robert A. Dahl (1971)** menekankan bahwa demokrasi tidak diukur dari prosedur pemilihan semata, melainkan dari keterlibatan nyata anggota dalam proses pengambilan keputusan. Demokrasi formal tanpa akses deliberatif hanya menghasilkan ilusi partisipasi. Prinsip ini sangat relevan bagi organisasi profesi yang anggotanya memiliki kapasitas berpikir kritis.

Teori kekuasaan organisasi yang dikembangkan **Michel Crozier (1964)** menunjukkan bahwa keputusan sering kali dikendalikan oleh aktor yang menguasai informasi dan akses strategis. Kekuasaan tidak selalu berada pada struktur resmi, tetapi pada mereka yang mampu menentukan

agenda. Fenomena ini menjelaskan mengapa dominasi elit dapat terjadi bahkan dalam organisasi yang secara formal demokratis.

Dalam kajian kepemimpinan kolektif, **Mintzberg (1983)** menjelaskan bahwa keputusan yang berkualitas lahir dari integrasi berbagai perspektif. Organisasi profesi yang sehat membutuhkan mekanisme keputusan yang inklusif, reflektif, dan berbasis keilmuan. Tanpa itu, keputusan akan kehilangan kedalaman profesional dan hanya bersifat reaktif.

Dalam praktik kekinian, sistem pengambilan keputusan organisasi profesi guru umumnya mengikuti prosedur formal melalui rapat, musyawarah, dan forum struktural. Secara administratif, mekanisme ini memenuhi prinsip demokrasi. Namun, demokrasi yang berlangsung sering bersifat prosedural, bukan substantif. Keputusan diambil karena forum sah, bukan karena proses dialog yang bermakna.

Banyak keputusan strategis ditentukan oleh kelompok inti kepemimpinan sebelum forum resmi berlangsung. Rapat sering berfungsi sebagai ruang legitimasi, bukan ruang deliberasi. Anggota hadir untuk menyetujui, bukan untuk memengaruhi. Pola ini menciptakan demokrasi formal yang tampak hidup, tetapi miskin perdebatan intelektual.

Dominasi elit organisasi muncul melalui penguasaan informasi, jejaring eksternal, dan akses kebijakan. Aktor tertentu menjadi penentu arah tanpa selalu disadari anggota. Kondisi ini tidak selalu lahir dari niat buruk, tetapi dari kelemahan sistem partisipasi dan komunikasi internal. Namun dampaknya tetap sama: keputusan terpusat.

Kualitas keputusan organisasi sangat dipengaruhi oleh siapa yang terlibat dalam prosesnya. Ketika keputusan tidak melibatkan basis profesi, kebijakan organisasi sering tidak menyentuh kebutuhan nyata guru. Akibatnya, keputusan sah secara struktural, tetapi lemah secara substantif dan implementatif.

Keterbatasan data dan kajian juga memengaruhi mutu keputusan. Banyak keputusan diambil berdasarkan intuisi, tekanan situasional, atau kepentingan jangka pendek. Minimnya penggunaan riset, survei anggota,

dan analisis kebijakan menyebabkan keputusan organisasi tidak memiliki kekuatan argumentatif ketika berhadapan dengan negara atau publik.

Dalam situasi tertentu, sistem keputusan yang tertutup melahirkan apatisme anggota. Guru merasa suaranya tidak berdampak. Partisipasi menurun, dan organisasi kehilangan energi kolektif. Keputusan terus diambil, tetapi semakin sedikit yang merasa terikat secara moral.

Sistem pengambilan keputusan juga berkaitan erat dengan keberanian organisasi. Keputusan yang aman secara politik sering dipilih dibanding keputusan yang benar secara profesional. Dalam jangka panjang, kehati-hatian berlebihan melemahkan posisi organisasi sebagai suara profesi.

Dengan demikian, sistem pengambilan keputusan organisasi profesi guru hari ini memperlihatkan kesenjangan antara demokrasi formal dan demokrasi substantif. Dominasi elit, keterbatasan deliberasi, dan rendahnya basis data memengaruhi kualitas keputusan. Tanpa pembenahan sistem ini, organisasi akan terus menghasilkan keputusan yang sah secara prosedural, tetapi lemah secara profesional. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana kondisi ini tercermin dalam program kerja organisasi yang tampak aktif, namun sering kehilangan dampak strategis.

## Program kerja organisasi

Dalam teori manajemen organisasi, program kerja merupakan instrumen strategis yang menjembatani visi dengan tindakan. **Drucker (1974)** menegaskan bahwa organisasi dinilai bukan dari banyaknya aktivitas, melainkan dari kontribusi nyatanya terhadap tujuan inti. Program kerja seharusnya menjadi alat pencipta nilai, bukan sekadar daftar kegiatan. Dalam organisasi profesi, nilai tersebut berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas profesi dan perlindungan martabat anggotanya.

Teori perencanaan strategis yang dikembangkan **Bryson (2011)** menekankan pentingnya keterkaitan antara analisis kebutuhan, tujuan jangka panjang, dan desain program. Program yang tidak berbasis masalah nyata cenderung bersifat seremonial. Dalam organisasi profesi guru, program

kerja idealnya disusun dari kebutuhan lapangan, bukan semata tuntutan kalender organisasi.

Dalam perspektif kelembagaan, **Meyer dan Rowan (1977)** menjelaskan bahwa organisasi sering menjalankan program untuk memperoleh legitimasi simbolik. Aktivitas dilakukan agar organisasi tampak aktif dan patuh terhadap ekspektasi lingkungan. Fenomena ini dikenal sebagai *ceremonial conformity*, yaitu kesesuaian simbolik tanpa perubahan substantif. Program menjadi alat pencitraan, bukan transformasi.

Kajian evaluasi kebijakan publik oleh **Patton (2008)** menunjukkan bahwa program yang tidak memiliki indikator dampak cenderung berhenti pada output, bukan outcome. Banyak kegiatan selesai dilaksanakan, tetapi tidak pernah diukur pengaruhnya terhadap perubahan perilaku atau kapasitas. Tanpa evaluasi berbasis dampak, program kerja kehilangan fungsi pembelajaran organisasi.

Penelitian organisasi pendidikan oleh **Fullan (2007)** menegaskan bahwa perubahan profesional hanya terjadi melalui program berkelanjutan, reflektif, dan berbasis praktik. Kegiatan satu kali, meskipun ramai, jarang menghasilkan transformasi. Data ini memperkuat kritik terhadap budaya program kerja yang menekankan kuantitas aktivitas dibanding kualitas perubahan.

Dalam praktik kekinian, organisasi profesi guru umumnya memiliki program kerja yang padat. Kalender organisasi penuh dengan pelatihan, seminar, pertemuan, dan kegiatan seremonial. Aktivitas tampak hidup dan berkesinambungan. Namun kepadatan aktivitas ini tidak selalu berbanding lurus dengan dampak profesional yang dirasakan guru.

Banyak program disusun berdasarkan rutinitas tahunan. Kegiatan dilakukan karena “selalu ada setiap tahun”, bukan karena kebutuhan baru. Pola ini menciptakan stagnasi inovasi. Program berjalan, tetapi tidak berkembang. Organisasi sibuk mengulang, bukan memperbaiki.

Orientasi simbolik semakin terlihat ketika keberhasilan program diukur dari jumlah peserta dan dokumentasi kegiatan. Laporan menonjolkan foto, daftar hadir, dan jumlah kegiatan. Dampak terhadap kompetensi,

etika, atau daya tawar profesi jarang dianalisis secara serius. Program menjadi alat administrasi, bukan instrumen perubahan.

Keterputusan antara program dan kebutuhan anggota menjadi masalah utama. Banyak guru mengikuti kegiatan tanpa merasakan relevansi langsung dengan praktik mengajarnya. Program tidak menjawab persoalan riil di kelas, kesejahteraan, atau beban kerja. Akibatnya, partisipasi bersifat formal dan motivasi menurun.

Program kerja juga sering bersifat reaktif terhadap kebijakan. Ketika kebijakan baru muncul, organisasi segera menyusun kegiatan sosialisasi. Namun jarang ada program yang bersifat proaktif dan visioner. Organisasi mengikuti arus kebijakan, bukan memengaruhinya.

Minimnya basis data memperlemah kualitas program. Kebutuhan anggota jarang dipetakan secara sistematis melalui survei atau riset organisasi. Program dirancang berdasarkan asumsi pengurus. Tanpa data, program berisiko tidak tepat sasaran dan kehilangan legitimasi internal.

Dalam jangka panjang, orientasi simbolik melahirkan kelelahan organisasi. Pengurus sibuk mengelola kegiatan, anggota jenuh mengikuti rutinitas. Organisasi tampak aktif, tetapi kehilangan daya strategis. Aktivitas meningkat, tetapi kepercayaan tidak tumbuh.

Dengan demikian, persoalan utama program kerja organisasi profesi guru bukan pada kurangnya aktivitas, melainkan pada rendahnya dampak. Program yang tidak berbasis kebutuhan, tidak dievaluasi secara reflektif, dan terlalu simbolik gagal memperkuat profesionalisme. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana pola komunikasi internal turut memperkuat atau justru memperparah kondisi ini, ketika organisasi lebih sibuk menyampaikan informasi daripada membangun dialog profesional.

## Pola komunikasi internal

Dalam teori organisasi modern, komunikasi dipahami sebagai urat nadi kehidupan institusi. **Katz dan Kahn (1978)** menyatakan bahwa tanpa komunikasi yang efektif, struktur organisasi kehilangan fungsi integratifnya.

Komunikasi bukan sekadar penyampaian informasi, melainkan proses pembentukan makna bersama. Dalam organisasi profesi, komunikasi menentukan apakah organisasi hidup sebagai komunitas berpikir atau sekadar jaringan administratif.

Pendekatan komunikasi organisasi yang dikembangkan **Weick (1995)** menekankan bahwa organisasi terbentuk melalui proses *sensemaking*. Anggota membangun pemahaman bersama melalui interaksi, dialog, dan refleksi. Ketika komunikasi bersifat satu arah, proses pembentukan makna terputus. Organisasi tetap bergerak secara teknis, tetapi kehilangan kesadaran kolektif.

Dalam teori demokrasi deliberatif, **Habermas (1984)** menegaskan bahwa legitimasi sosial hanya dapat tumbuh melalui komunikasi rasional yang bebas dari dominasi. Prinsip ini relevan dalam organisasi profesi guru, karena anggotanya merupakan subjek rasional yang menuntut ruang dialog. Komunikasi yang bersifat instruktif tidak cukup untuk membangun kepercayaan dan partisipasi.

Kajian komunikasi internal oleh **Tourish dan Robson (2006)** menunjukkan bahwa organisasi yang didominasi komunikasi top-down cenderung mengalami ilusi keterbukaan. Informasi memang disebarluaskan luas, tetapi tidak terjadi pertukaran makna. Komunikasi berubah menjadi monolog struktural. Dalam jangka panjang, kondisi ini melahirkan apatisme dan ketidakpedulian anggota.

Penelitian organisasi pendidikan oleh **Hargreaves (2010)** memperlihatkan bahwa komunikasi profesional yang bermakna hanya tumbuh dalam budaya dialog. Guru membutuhkan ruang aman untuk menyampaikan gagasan, kritik, dan pengalaman. Ketika komunikasi dibatasi pada pengumuman dan instruksi, organisasi kehilangan fungsi pembelajaran kolektifnya.

Dalam praktik kekinian, pola komunikasi internal organisasi profesi guru umumnya bersifat satu arah. Informasi disampaikan dari pengurus kepada anggota melalui surat edaran, grup pesan, atau media sosial. Arus

komunikasi dominan dari atas ke bawah. Anggota menerima, tetapi jarang diajak berdialog.

Media digital memang mempercepat penyebaran informasi, tetapi tidak otomatis memperkuat komunikasi. Banyak pesan diterima, tetapi tidak dipahami secara mendalam. Informasi menumpuk tanpa ruang klarifikasi. Organisasi terlihat komunikatif secara kuantitas, tetapi miskin interaksi bermakna.

Kelemahan dialog internal menyebabkan banyak kebijakan organisasi tidak dipahami secara utuh oleh anggota. Program dilaksanakan, tetapi tujuan tidak dimengerti. Akibatnya, muncul berbagai interpretasi berbeda di lapangan. Miskomunikasi menjadi fenomena rutin yang melemahkan efektivitas organisasi.

Kondisi ini diperparah oleh budaya sungkan dan hierarki. Anggota sering enggan menyampaikan kritik karena takut dianggap tidak loyal. Komunikasi kritis teredam, digantikan kepatuhan diam. Organisasi kehilangan mekanisme koreksi internal yang sehat.

Miskomunikasi juga muncul akibat tidak sinkronnya pesan antarlevel organisasi. Informasi dari pusat sering berubah saat sampai ke daerah. Tidak adanya ruang klarifikasi memperbesar kesalahpahaman. Dalam banyak kasus, konflik organisasi bukan disebabkan perbedaan kepentingan, melainkan kegagalan komunikasi.

Keterbatasan komunikasi dialogis berdampak langsung pada partisipasi. Guru merasa suaranya tidak diperlukan. Informasi datang tanpa ruang tanggapan. Dalam jangka panjang, anggota menarik diri secara psikologis meskipun tetap terdaftar secara administratif.

Dari perspektif organisasi pembelajar, kondisi ini sangat problematik. Komunikasi seharusnya menjadi sarana refleksi kolektif dan produksi pengetahuan profesional. Ketika komunikasi hanya berfungsi sebagai transmisi instruksi, organisasi berhenti belajar.

Dengan demikian, pola komunikasi internal organisasi profesi guru hari ini menunjukkan kesenjangan serius antara arus informasi dan kualitas dialog. Informasi bergerak cepat, tetapi makna tidak terbentuk. Organisasi

berbicara, tetapi tidak mendengar. Tanpa pembenahan komunikasi internal, program, kepemimpinan, dan keputusan akan terus kehilangan legitimasi substantif. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana pola komunikasi ini memengaruhi hubungan organisasi dengan pemerintah, terutama dalam posisi tawar dan keberanian bersikap.

## Hubungan dengan pemerintah

Dalam teori tata kelola publik modern, hubungan antara negara dan organisasi profesi ditempatkan dalam kerangka *collaborative governance*. **Ansell dan Gash (2008)** menjelaskan bahwa kemitraan ideal dibangun atas dasar kesetaraan, kepercayaan, dan pembagian peran yang jelas. Negara menyediakan regulasi dan arah kebijakan, sementara organisasi profesi menyumbangkan keahlian substantif. Dalam desain ini, organisasi profesi tidak menjadi perpanjangan tangan negara, melainkan mitra kritis yang otonom.

Namun teori kelembagaan publik menunjukkan bahwa relasi tersebut jarang berlangsung simetris. **Pierre dan Peters (2000)** menegaskan bahwa negara tetap memiliki kekuasaan dominan karena menguasai sumber daya, legitimasi hukum, dan kewenangan regulatif. Organisasi profesi sering berada dalam posisi tawar yang lebih lemah, sehingga kemitraan mudah berubah menjadi ketergantungan struktural.

Dalam perspektif sosiologi profesi, **Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesionalisme sejati menuntut jarak sehat dari negara. Ketika profesi terlalu bergantung pada regulasi negara, otonomi keahlian melemah. Profesi tidak lagi mengatur dirinya sendiri, melainkan diatur dari luar. Hubungan yang terlalu dekat justru menggerus identitas profesional.

Teori legitimasi organisasi oleh **Suchman (1995)** menjelaskan bahwa organisasi sering mencari pengakuan negara untuk mempertahankan eksistensinya. Pengakuan tersebut memberikan legitimasi formal, tetapi berpotensi menciptakan ketundukan simbolik. Organisasi terlihat kuat karena dekat dengan negara, padahal secara substansial kehilangan independensi.

Kajian kebijakan pendidikan oleh **Ball (2012)** menunjukkan bahwa organisasi pendidikan sering terseret dalam logika kebijakan performatif. Organisasi dinilai dari sejauh mana mendukung agenda pemerintah. Kritik dipersepsi sebagai gangguan, bukan kontribusi. Dalam konteks ini, relasi negara–organisasi menjadi ruang negosiasi yang penuh ketegangan laten.

Dalam praktik kekinian, hubungan organisasi profesi guru dengan pemerintah sering dibingkai sebagai kemitraan strategis. Organisasi dilibatkan dalam sosialisasi kebijakan, pelaksanaan program, dan forum-forum resmi. Secara formal, hubungan ini tampak harmonis. Namun di balik itu, kemitraan sering bersifat semu karena tidak disertai ruang pengaruh yang nyata.

Keterlibatan organisasi lebih banyak terjadi pada tahap implementasi, bukan perumusan kebijakan. Organisasi hadir untuk menjalankan, bukan menentukan. Akibatnya, peran kritis profesi tereduksi. Kemitraan berubah menjadi fungsi pendukung administratif terhadap kebijakan negara.

Ketergantungan struktural muncul ketika organisasi membutuhkan akses pemerintah untuk pendanaan, fasilitas, dan legitimasi. Ketergantungan ini membatasi ruang keberanian. Kritik yang terlalu keras berisiko memutus akses. Dalam kondisi ini, organisasi sering memilih aman secara politik daripada benar secara profesional.

Dilema keberanian menjadi persoalan paling mendasar. Pemimpin organisasi berada dalam posisi sulit antara menjaga hubungan baik dengan pemerintah dan menyuarakan kepentingan guru. Keberanian moral sering dikorbankan demi stabilitas relasi. Organisasi tetap hadir, tetapi suaranya melemah.

Dalam jangka panjang, hubungan yang terlalu harmonis justru menggerus kepercayaan anggota. Guru mempertanyakan peran organisasi ketika kebijakan merugikan profesi tetapi tidak mendapat respons tegas. Keheningan organisasi dibaca sebagai persetujuan diam-diam.

Hubungan dengan pemerintah yang tidak seimbang juga memengaruhi persepsi publik. Organisasi dipandang sebagai bagian dari sistem kekuasaan, bukan sebagai wakil profesi. Ketika legitimasi publik melemah,

daya tawar organisasi semakin turun. Lingkaran ketergantungan semakin menguat.

Namun hubungan kritis bukan berarti konfrontatif. Organisasi profesi membutuhkan keberanian rasional, bukan keberanian emosional. Kritik harus dibangun atas dasar data, kajian, dan argumen keilmuan. Tanpa kapasitas ini, keberanian mudah dianggap sebagai sikap politis semata.

Dengan demikian, hubungan organisasi profesi guru dengan pemerintah hari ini berada dalam wilayah abu-abu antara kemitraan dan ketergantungan. Kemitraan tanpa kesetaraan melahirkan kemitraan semu. Ketergantungan struktural menimbulkan dilema keberanian yang melemahkan suara profesi. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana relasi ini memengaruhi hubungan organisasi dengan masyarakat dan publik luas, yang pada akhirnya menentukan legitimasi sosial organisasi profesi guru.

## Hubungan dengan masyarakat

Dalam teori legitimasi sosial, hubungan organisasi dengan masyarakat menjadi sumber utama kepercayaan publik. **Suchman (1995)** menjelaskan bahwa legitimasi tidak hanya dibangun melalui legalitas formal, tetapi melalui penerimaan sosial yang berkelanjutan. Organisasi profesi, termasuk organisasi guru, memperoleh kekuatannya bukan semata dari negara, melainkan dari pengakuan masyarakat terhadap peran dan integritasnya. Tanpa kepercayaan publik, organisasi profesi kehilangan dasar moral keberadaannya.

Teori modal sosial yang dikemukakan **Putnam (2000)** menekankan bahwa kepercayaan, jejaring, dan norma timbal balik merupakan fondasi kohesi sosial. Organisasi profesi yang memiliki hubungan sehat dengan masyarakat mampu membangun modal sosial kolektif. Sebaliknya, jarak sosial yang lebar melemahkan dukungan publik. Dalam konteks profesi guru, hubungan ini sangat krusial karena pendidikan merupakan urusan publik yang langsung menyentuh kehidupan masyarakat.

Dalam perspektif komunikasi publik, **Grunig dan Hunt (1984)** membedakan komunikasi satu arah yang bersifat informatif dengan komunikasi dua arah yang dialogis. Organisasi yang hanya menyampaikan pesan tanpa mendengarkan publik cenderung gagal membangun kepercayaan. Hubungan yang sehat menuntut keterbukaan, responsivitas, dan kesediaan berdialog.

Teori reputasi organisasi yang dikembangkan **Fombrun (1996)** menunjukkan bahwa citra publik terbentuk dari konsistensi antara nilai yang diklaim dan perilaku nyata. Reputasi bukan hasil kampanye sesaat, melainkan akumulasi pengalaman publik. Organisasi profesi guru dinilai bukan dari pernyataan resmi, tetapi dari sikapnya terhadap persoalan pendidikan yang dirasakan masyarakat.

Kajian sosiologi pendidikan oleh **Ball (2012)** memperlihatkan bahwa publik semakin kritis terhadap institusi pendidikan. Masyarakat tidak lagi menerima otoritas profesi secara otomatis. Kepercayaan harus diperoleh melalui transparansi dan keberpihakan nyata terhadap kepentingan publik. Dalam konteks ini, organisasi profesi guru menghadapi tuntutan legitimasi yang semakin tinggi.

Dalam praktik kekinian, hubungan organisasi profesi guru dengan masyarakat cenderung bersifat terbatas dan tidak terstruktur. Interaksi dengan publik sering terjadi secara insidental, bukan sebagai strategi komunikasi jangka panjang. Organisasi lebih banyak berkomunikasi ke dalam daripada ke luar. Akibatnya, kehadiran organisasi di ruang publik relatif lemah.

Citra publik organisasi sering dibentuk oleh pemberitaan media atau isu viral, bukan oleh narasi profesional yang terkelola. Ketika muncul persoalan pendidikan, suara organisasi tidak selalu terdengar. Keheningan ini menciptakan kesan bahwa organisasi jauh dari problem nyata masyarakat.

Jarak dengan publik juga terlihat dalam minimnya keterlibatan masyarakat dalam agenda organisasi. Orang tua, komunitas pendidikan, dan masyarakat sipil jarang dilibatkan dalam diskursus profesional. Organisasi

berdiri sebagai entitas tertutup yang berbicara atas nama guru, tetapi jarang berdialog dengan pengguna layanan pendidikan.

Kondisi ini berdampak pada melemahnya kepercayaan sosial. Masyarakat mengenal profesi guru, tetapi tidak memahami peran organisasi profesinya. Ketika terjadi konflik kebijakan pendidikan, publik sulit melihat posisi organisasi. Ketidakjelasan ini menurunkan legitimasi sosial.

Hubungan yang lemah dengan masyarakat juga memengaruhi daya advokasi organisasi. Tanpa dukungan publik, suara profesi mudah diabaikan dalam arena kebijakan. Negara cenderung lebih responsif terhadap tekanan sosial yang luas daripada aspirasi internal profesi semata.

Di sisi lain, sebagian organisasi masih memandang masyarakat sebagai pihak eksternal yang perlu dijaga jaraknya. Pandangan ini menciptakan relasi defensif, bukan kolaboratif. Padahal pendidikan adalah ruang kepentingan bersama antara guru dan masyarakat.

Membangun hubungan dengan masyarakat membutuhkan keberanian membuka diri. Transparansi program, keterbukaan informasi, dan kesediaan dikritik menjadi prasyarat utama. Tanpa itu, upaya membangun citra hanya akan bersifat kosmetik.

Dengan demikian, hubungan organisasi profesi guru dengan masyarakat hari ini masih ditandai oleh jarak sosial dan lemahnya komunikasi publik. Citra organisasi belum sepenuhnya dibangun secara sadar dan strategis. Kepercayaan sosial belum dikelola sebagai modal utama profesi. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana kondisi ini tercermin dalam persepsi anggota sendiri terhadap organisasi, sebagai cermin internal dari krisis legitimasi eksternal.

## Persepsi anggota terhadap organisasi

Dalam teori organisasi, persepsi anggota merupakan indikator paling sensitif bagi kesehatan kelembagaan. **Argyris (1990)** menjelaskan bahwa organisasi yang efektif tidak hanya diukur dari kinerja struktural, tetapi dari bagaimana individu memaknai keberadaannya di dalam organisasi.

Persepsi membentuk sikap, dan sikap menentukan partisipasi. Dalam organisasi profesi, persepsi anggota menjadi penentu apakah organisasi hidup sebagai komunitas profesional atau sekadar struktur administratif.

Teori *organizational commitment* yang dikembangkan **Meyer dan Allen (1997)** membedakan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif lahir dari rasa memiliki, komitmen normatif dari kewajiban moral, dan komitmen berkelanjutan dari pertimbangan pragmatis. Organisasi profesi yang sehat ditopang oleh komitmen afektif dan normatif, bukan semata karena kebutuhan administratif.

Dalam perspektif psikologi organisasi, **Rousseau (1995)** memperkenalkan konsep *psychological contract*, yaitu harapan tidak tertulis antara anggota dan organisasi. Ketika organisasi tidak memenuhi harapan tersebut, muncul kekecewaan dan penarikan diri. Dalam konteks guru, kontrak psikologis mencakup harapan perlindungan, representasi, dan penghargaan profesional.

Teori kepercayaan organisasi oleh **Dirks dan Ferrin (2002)** menegaskan bahwa kepercayaan internal tumbuh dari konsistensi tindakan, keadilan, dan transparansi. Kepercayaan tidak dapat dibangun melalui retorika, melainkan melalui pengalaman nyata anggota. Ketika keputusan organisasi tidak dirasakan adil, kepercayaan perlahan terkikis.

Penelitian tentang organisasi profesi pendidikan menunjukkan bahwa persepsi anggota sangat dipengaruhi oleh pengalaman interaksi langsung. Studi **Hargreaves dan Fullan (2012)** menunjukkan bahwa guru akan terlibat aktif apabila merasa didengar dan dihargai sebagai profesional. Data ini menegaskan bahwa persepsi bukan persoalan opini semata, melainkan hasil relasi sosial konkret.

Dalam praktik kekinian, banyak guru memandang organisasi profesi sebagai entitas yang jauh dari kehidupan profesional sehari-hari. Organisasi dikenal secara simbolik, tetapi jarang dirasakan kehadirannya secara nyata. Persepsi ini membentuk jarak emosional antara anggota dan organisasi.

Rasa memiliki cenderung lemah karena anggota tidak terlibat dalam proses penting organisasi. Keputusan diambil tanpa konsultasi luas,

program ditetapkan tanpa dialog mendalam. Guru merasa menjadi objek kebijakan internal, bukan subjek organisasi profesi.

Kepercayaan internal juga dipengaruhi oleh transparansi. Ketika informasi mengenai arah organisasi, penggunaan sumber daya, dan hasil keputusan tidak terbuka, muncul kecurigaan. Dalam situasi ini, organisasi kehilangan kredibilitas internal meskipun tetap sah secara struktural.

Banyak anggota memaknai keanggotaan secara pragmatis. Menjadi anggota dipandang sebagai kewajiban administratif, bukan identitas profesional. Keanggotaan tidak lagi menjadi sumber kebanggaan, melainkan status pasif yang diterima tanpa refleksi.

Persepsi negatif tidak selalu diekspresikan secara terbuka. Guru jarang melakukan perlawanan langsung, tetapi menarik diri secara psikologis. Mereka hadir secara administratif, namun absen secara partisipatif. Fenomena ini menciptakan organisasi yang tampak besar, tetapi miskin energi sosial.

Kondisi ini berdampak pada regenerasi organisasi. Minimnya rasa memiliki membuat sedikit guru muda tertarik terlibat aktif. Organisasi mengalami penuaan kepengurusan dan kesulitan melahirkan pemimpin baru yang bersemangat.

Namun persepsi anggota tidak bersifat statis. Ia dapat berubah ketika organisasi menunjukkan keberpihakan nyata. Ketika organisasi hadir membela kepentingan profesional, rasa percaya dapat pulih. Persepsi positif tumbuh dari pengalaman, bukan dari slogan.

Dengan demikian, persepsi anggota terhadap organisasi menjadi cermin paling jujur atas kualitas relasi internal. Lemahnya rasa memiliki dan kepercayaan internal menunjukkan krisis makna keanggotaan. Organisasi profesi guru menghadapi tantangan besar untuk mengembalikan keanggotaan sebagai identitas profesional yang bermakna. Subbab berikutnya akan merangkum seluruh temuan empiris Bab 5 dalam sebuah potret menyeluruh tentang wajah organisasi profesi guru hari ini.

## Potret empiris organisasi profesi hari ini

Dalam kajian organisasi modern, potret empiris dipahami sebagai hasil interaksi antara struktur formal, proses kerja, dan persepsi aktor. **Scott (2014)** menegaskan bahwa organisasi hanya dapat dipahami secara utuh apabila ketiga dimensi tersebut dibaca secara simultan. Struktur tanpa proses hanya menjadi simbol, proses tanpa persepsi kehilangan makna, dan persepsi tanpa struktur kehilangan arah. Oleh karena itu, potret empiris organisasi profesi guru hari ini harus dibaca sebagai konfigurasi kelembagaan yang hidup, bukan sekadar deskripsi administratif.

Pendekatan sistem organisasi yang dikemukakan **Katz dan Kahn (1978)** menjelaskan bahwa organisasi merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi lingkungan kebijakan, budaya, dan relasi sosial. Dalam konteks profesi guru, sistem ini bekerja di bawah tekanan regulasi negara, tuntutan publik, dan dinamika internal anggota. Potret empiris yang muncul adalah hasil dari tekanan simultan tersebut, bukan semata kegagalan individu atau kepengurusan.

Dalam perspektif profesi, **Freidson (2001)** menegaskan bahwa kekuatan profesi terletak pada otonomi kolektif, kapasitas pengaturan diri, dan legitimasi moral. Ketika ketiga elemen ini melemah, organisasi profesi berubah menjadi struktur administratif. Data berbagai studi organisasi pendidikan menunjukkan bahwa profesionalisme struktural sering menggantikan profesionalisme substantif dalam praktik kelembagaan.

Teori *institutional decoupling* oleh **Meyer dan Rowan (1977)** sangat relevan untuk membaca kondisi kekinian. Organisasi mempertahankan struktur formal untuk legitimasi eksternal, tetapi praktik internal berjalan terpisah. Fenomena ini menjelaskan mengapa organisasi profesi guru tampak aktif secara struktural, namun lemah secara fungsional.

Kajian mutakhir tentang organisasi pendidikan oleh **Hargreaves dan Fullan (2012)** menunjukkan bahwa institusi profesional yang kehilangan kepercayaan internal akan mengalami erosi energi moral. Data empiris memperlihatkan bahwa kepercayaan anggota menjadi prediktor utama

keberlanjutan organisasi. Ketika kepercayaan melemah, organisasi bertahan secara administratif, tetapi kehilangan daya transformasi.

Secara struktural, organisasi profesi guru hari ini umumnya tampil lengkap dan mapan. Struktur pusat hingga daerah terbentuk, kepengurusan berjalan, dan legalitas organisasi terpenuhi. Namun struktur tersebut belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen pemberdayaan profesional. Banyak peran hadir sebagai jabatan, bukan sebagai fungsi nyata.

Dalam proses kerja, organisasi menunjukkan aktivitas yang tinggi. Program disusun, rapat dilaksanakan, komunikasi dilakukan, dan hubungan eksternal dijaga. Namun proses tersebut lebih bersifat rutin dan administratif. Pengambilan keputusan cenderung elitis, komunikasi dominan satu arah, dan partisipasi anggota terbatas pada kehadiran formal.

Relasi organisasi dengan pemerintah berjalan relatif harmonis, tetapi sering bersifat asimetris. Organisasi dilibatkan dalam implementasi kebijakan, namun minim pengaruh pada perumusan. Hubungan ini menciptakan stabilitas, tetapi sekaligus membatasi keberanian kritis. Kemitraan berlangsung, namun tidak sepenuhnya setara.

Hubungan dengan masyarakat menunjukkan jarak yang cukup lebar. Organisasi belum tampil sebagai suara publik profesi pendidikan. Citra publik masih lemah dan komunikasi eksternal tidak terkelola secara strategis. Akibatnya, legitimasi sosial organisasi tidak tumbuh sebanding dengan peran strategis profesi guru.

Dari sisi persepsi anggota, potret yang muncul menunjukkan lemahnya rasa memiliki. Banyak guru memandang organisasi sebagai struktur administratif yang jauh dari kebutuhan nyata. Keanggotaan dimaknai sebagai status formal, bukan identitas profesional. Kepercayaan internal bersifat fluktuatif dan bergantung pada pengalaman sesaat.

Sintesis dari seluruh temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan sistemik antara idealitas dan realitas. Struktur ada, tetapi makna melemah. Proses berjalan, tetapi dampak terbatas. Anggota terdaftar, tetapi keterlibatan rendah. Organisasi hidup secara institusional, tetapi lemah secara sosiologis.

Potret empiris ini tidak dimaksudkan sebagai vonis, melainkan sebagai diagnosis. Organisasi profesi guru tidak sedang runtuh, tetapi sedang mengalami kelelahan struktural dan kehabisan energi moral. Banyak aktivitas berlangsung, namun sedikit yang menghidupkan kembali idealisme profesi.

Dengan demikian, Bab 5 menegaskan bahwa problem utama organisasi profesi guru hari ini bukan terletak pada ketiadaan sistem, melainkan pada distorsi fungsi. Organisasi bergerak, tetapi tidak selalu menuju tujuan profesi. Kondisi inilah yang menjadi landasan kuat untuk memasuki Bab 6, di mana distorsi praktik organisasi akan dibedah secara lebih tajam, kritis, dan konseptual.





# Bab 6

## DISTORSI PRAKTIK ORGANISASI PROFESI GURU

Bab ini menandai pergeseran penting dalam alur pemikiran buku, dari pemotretan realitas menuju analisis kritis atas penyimpangan praktik organisasi profesi guru. Jika bab sebelumnya menggambarkan bagaimana organisasi bekerja dalam kenyataan sehari-hari, maka bab ini berusaha menjelaskan mengapa praktik tersebut menyimpang dari mandat filosofis, historis, dan profesional yang seharusnya diemban. Distorsi tidak dipahami sebagai kesalahan individual, melainkan sebagai gejala sistemik yang tumbuh secara perlahan dalam tubuh organisasi.

Dalam kajian organisasi modern, distorsi merupakan konsekuensi dari ketidakseimbangan antara tujuan, struktur, dan nilai. Organisasi yang awalnya dibangun untuk melayani profesi dapat berubah orientasi ketika tekanan kebijakan, kepentingan politik, dan tuntutan administratif semakin dominan. Distorsi muncul bukan karena niat buruk semata, melainkan karena adaptasi yang berlebihan terhadap lingkungan eksternal.

Bab ini menempatkan distorsi sebagai fenomena rasional yang dapat dijelaskan secara ilmiah. Ketika tujuan luhur organisasi tidak lagi diterjemahkan dalam praktik nyata, maka terjadi pergeseran makna. Organisasi tetap hidup secara struktural, tetapi kehilangan ruh profesional. Inilah bentuk distorsi paling halus sekaligus paling berbahaya.

Distorsi juga tidak selalu tampak dalam bentuk pelanggaran terbuka. Ia sering hadir sebagai normalisasi praktik yang keliru. Ketika kebiasaan administratif menggantikan refleksi profesional, ketika kompromi menjadi kebijakan, dan ketika keberanian moral dianggap risiko, maka distorsi telah bekerja secara diam-diam.

Dalam konteks organisasi profesi guru, distorsi berkembang di berbagai lapisan. Ia muncul dalam tujuan organisasi yang menyempit, fungsi profesional yang melemah, advokasi yang tumpul, serta kaderisasi kepemimpinan yang stagnan. Distorsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat satu sama lain membentuk lingkaran kelembagaan yang sulit diputus.

Bab ini tidak dimaksudkan sebagai penghakiman moral terhadap organisasi atau individu tertentu. Pendekatan yang digunakan bersifat diagnostik, bukan represif. Distorsi diperlakukan sebagai penyakit organisasi yang harus dikenali sebelum dapat disembuhkan. Kritik diarahkan pada sistem, bukan pada personal.

Penting untuk dipahami bahwa distorsi sering kali diterima sebagai kewajaran. Praktik yang semula bersifat sementara berubah menjadi permanen. Apa yang awalnya kompromi berubah menjadi norma. Di titik inilah organisasi kehilangan kemampuan reflektifnya.

Bab ini juga menegaskan bahwa distorsi tidak akan pernah teratasi hanya dengan pergantian kepemimpinan. Selama pola berpikir dan sistem kerja tidak berubah, distorsi akan terus berulang dalam bentuk baru. Oleh karena itu, pembacaan distorsi harus bersifat struktural dan filosofis.

Dengan mengurai berbagai bentuk distorsi secara sistematis, bab ini bertujuan membangun kesadaran kritis kolektif. Kesadaran menjadi

prasyarat utama transformasi. Tanpa kesadaran, pembaruan hanya akan menjadi kosmetik kelembagaan.

Setiap subbab dalam bab ini akan membedah satu jenis distorsi secara mendalam—mulai dari distorsi tujuan hingga distorsi nilai dan etika. Analisis dilakukan dengan pendekatan konseptual, empiris, dan reflektif agar pembaca tidak hanya memahami apa yang salah, tetapi juga mengapa kesalahan tersebut terus bertahan.

Bab ini menjadi cermin yang mungkin tidak nyaman, tetapi diperlukan. Organisasi profesi guru hanya dapat bergerak menuju masa depan jika berani menatap realitasnya sendiri secara jujur. Keberanian intelektual inilah yang menjadi roh utama bab ini.

Dengan demikian, Bab 6 merupakan jantung kritik dalam buku ini. Ia menghubungkan antara realitas kekinian dan kebutuhan transformasi. Dari sinilah jalan rasional menuju organisasi profesi guru yang bermartabat, terbuka, dan profesional akan mulai dirumuskan pada bab-bab selanjutnya.

## Distorsi tujuan organisasi

Dalam teori organisasi, tujuan merupakan pusat orientasi seluruh aktivitas kelembagaan. **Peter Drucker (1974)** menegaskan bahwa organisasi didefinisikan bukan oleh apa yang dikerjakannya, melainkan oleh tujuan yang ingin dicapainya. Tujuan memberikan arah, makna, dan legitimasi. Dalam organisasi profesi, tujuan tidak hanya bersifat instrumental, tetapi normatif—menyangkut perlindungan profesi, pengembangan keilmuan, dan penjagaan martabat kolektif.

Dalam perspektif sosiologi profesi, **Eliot Freidson (2001)** menjelaskan bahwa tujuan utama organisasi profesi adalah menjaga otonomi keahlian dan regulasi diri profesi. Tujuan ini bersifat luhur karena menempatkan kepentingan publik dan integritas profesi di atas kepentingan institusional semata. Ketika tujuan tersebut bergeser, profesi kehilangan identitas dasarnya.

Teori kelembagaan modern yang dikemukakan **W. Richard Scott (2014)** menunjukkan bahwa organisasi hidup dalam tekanan regulatif, normatif, dan kognitif. Dalam tekanan tersebut, tujuan organisasi sering mengalami redefinisi agar sesuai dengan tuntutan lingkungan. Adaptasi ini dapat rasional, tetapi berisiko melahirkan distorsi ketika tujuan asli tidak lagi menjadi rujukan utama.

Fenomena *goal displacement* dijelaskan secara klasik oleh **Robert K. Merton (1940)**, yakni ketika sarana menggantikan tujuan. Prosedur, aturan, dan rutinitas yang awalnya alat berubah menjadi tujuan itu sendiri. Organisasi tetap aktif, tetapi arah dasarnya menyimpang. Dalam konteks organisasi profesi guru, gejala ini menjadi sangat relevan.

Studi organisasi pendidikan menunjukkan bahwa tujuan profesional sering tereduksi menjadi target administratif. Penelitian **Andy Hargreaves (2010)** memperlihatkan bahwa ketika tekanan kebijakan meningkat, institusi pendidikan cenderung memprioritaskan kepatuhan dibanding makna. Data ini menguatkan bahwa distorsi tujuan bukan anomali, melainkan pola sistemik.

Dalam praktik kekinian, tujuan organisasi profesi guru secara formal masih terdengar luhur. Dokumen organisasi memuat visi penguatan profesionalisme, perlindungan guru, dan peningkatan mutu pendidikan. Namun tujuan tersebut semakin jarang menjadi dasar pengambilan keputusan nyata. Ia hadir sebagai narasi, bukan sebagai kompas tindakan.

Perlahan, tujuan luhur tersebut bergeser menjadi tujuan administratif. Keberhasilan organisasi diukur dari kelengkapan laporan, pelaksanaan kegiatan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Fokus utama bukan lagi pada dampak profesional, melainkan pada keterpenuhan prosedur. Tujuan berubah dari “memperkuat profesi” menjadi “menjalankan kewajiban organisasi”.

Dalam tahap berikutnya, tujuan administratif mengalami reduksi lebih jauh menjadi tujuan simbolik. Aktivitas dilakukan untuk menunjukkan eksistensi, bukan untuk menciptakan perubahan. Program dijalankan

agar organisasi terlihat hidup. Tujuan tidak lagi berada pada hasil, tetapi pada citra.

Distorsi ini sering diterima sebagai kewajaran. Kesibukan organisasi dianggap bukti keberhasilan. Padahal kesibukan tidak identik dengan kebermaknaan. Organisasi dapat sangat aktif tanpa pernah menyentuh persoalan mendasar profesi guru.

Ketika tujuan simbolik mendominasi, organisasi kehilangan keberanian untuk menetapkan agenda strategis. Isu besar seperti otonomi profesional, etika publik, dan kualitas pendidikan jarang disentuh karena dianggap berisiko. Tujuan organisasi menyempit pada hal-hal aman dan netral.

Dampak lanjutan dari distorsi tujuan adalah melemahnya orientasi jangka panjang. Organisasi bergerak dari satu kegiatan ke kegiatan lain tanpa peta arah yang jelas. Visi menjadi slogan tahunan, bukan panduan strategis. Tujuan tidak lagi memimpin aktivitas; aktivitaslah yang menentukan tujuan.

Bagi anggota, distorsi ini terasa sebagai kehampaan makna. Guru tidak lagi melihat organisasi sebagai penjaga cita-cita profesi, melainkan sebagai pengelola rutinitas. Rasa bangga melemah, keterlibatan menurun, dan kepercayaan terkikis secara perlahan.

Dengan demikian, distorsi tujuan organisasi merupakan distorsi paling mendasar karena memengaruhi seluruh fungsi berikutnya. Ketika tujuan luhur tergeser menjadi administratif dan simbolik, organisasi tetap berdiri, tetapi kehilangan arah moralnya. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana distorsi tujuan ini menjalar ke dalam **fungsi profesional**, mengubah peran organisasi dari penjaga mutu menjadi pelaksana prosedur.

## Distorsi fungsi profesional

Dalam teori profesi modern, fungsi utama organisasi profesi adalah menjaga kualitas keahlian dan otonomi praktik. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi dibedakan dari pekerjaan biasa karena memiliki mekanisme

pengaturan diri berbasis keilmuan. Organisasi profesi berfungsi sebagai penjaga standar, etika, dan batas kompetensi. Fungsi ini bersifat normatif dan strategis, bukan administratif.

Dalam kerangka ini, organisasi profesi tidak sekadar melayani kebutuhan teknis anggotanya, tetapi membangun kapasitas intelektual kolektif. **Abbott (1988)** menjelaskan bahwa profesi hidup melalui klaim yurisdiksi keahlian. Ketika organisasi gagal menjaga yurisdiksi tersebut, profesi kehilangan otoritas sosialnya. Oleh karena itu, fungsi profesional selalu berkaitan dengan legitimasi publik.

Teori organisasi pendidikan yang dikemukakan **Hargreaves dan Fullan (2012)** menekankan bahwa profesionalisme guru tumbuh melalui pembelajaran kolektif, refleksi praktik, dan komunitas keilmuan. Organisasi profesi seharusnya menjadi ruang utama proses tersebut. Fungsi profesional bukan sekadar pelatihan, tetapi penguatan identitas intelektual guru.

Dalam perspektif kelembagaan, **Scott (2014)** menyatakan bahwa fungsi organisasi dapat bergeser ketika tekanan regulatif lebih dominan dibanding tekanan normatif. Dalam situasi ini, organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan tuntutan sistem, bukan dengan nilai profesi. Fungsi profesional perlahan berubah orientasi.

Fenomena ini diperkuat oleh kajian kebijakan pendidikan yang menunjukkan dominasi logika akuntabilitas. **Ball (2012)** mencatat bahwa institusi pendidikan semakin dikendalikan oleh indikator teknokratis. Data ini memperlihatkan bahwa fungsi profesional sering direduksi menjadi fungsi pelayanan kebijakan.

Dalam praktik kekinian, fungsi profesional organisasi profesi guru mengalami penyempitan makna. Organisasi tidak lagi menjadi pusat pengembangan keilmuan, melainkan penyedia layanan teknis. Kegiatan yang dilakukan lebih banyak berkaitan dengan sosialisasi kebijakan, pendampingan administratif, dan pemenuhan persyaratan formal.

Pelayanan teknis ini memang diperlukan, namun ketika menjadi fungsi dominan, ia menggeser peran strategis organisasi. Organisasi lebih sibuk membantu guru menyesuaikan diri dengan sistem daripada

memperjuangkan perbaikan sistem itu sendiri. Fungsi kritis profesi perlahan menghilang.

Dalam kondisi ini, organisasi profesi mulai dipersepsi sebagai bagian dari mesin birokrasi pendidikan. Guru mendatangi organisasi bukan untuk berdiskusi keilmuan, tetapi untuk menyelesaikan urusan teknis. Hubungan profesional berubah menjadi hubungan layanan administratif.

Distorsi fungsi ini semakin dalam ketika keberhasilan organisasi diukur dari kecepatan pelayanan, bukan dari kualitas penguatan profesi. Organisasi dinilai baik apabila responsif terhadap kebutuhan administratif guru, meskipun gagal membangun kapasitas intelektual jangka panjang.

Tahap berikutnya dari distorsi adalah kepatuhan struktural. Organisasi tidak hanya melayani, tetapi memastikan kepatuhan guru terhadap regulasi. Fungsi profesional bergeser menjadi fungsi kontrol. Organisasi menjadi perantara disiplin kebijakan, bukan penjaga otonomi profesi.

Dalam posisi ini, organisasi kehilangan peran advokatifnya. Kritik terhadap kebijakan dianggap mengganggu stabilitas. Fungsi profesional yang seharusnya membela kepentingan keilmuan berubah menjadi mekanisme penyesuaian struktural.

Dampak psikologisnya sangat signifikan. Guru tidak lagi memandang organisasi sebagai penjaga martabat profesi, melainkan sebagai jalur administratif tambahan. Rasa bangga terhadap profesi melemah. Profesionalisme direduksi menjadi kepatuhan.

Dengan demikian, distorsi fungsi profesional menandai perubahan paling serius dalam organisasi profesi guru. Dari penguatan keahlian menuju pelayanan teknis, lalu berujung pada kepatuhan struktural. Organisasi tetap berfungsi, tetapi bukan fungsi yang seharusnya. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana distorsi ini menjalar ke wilayah paling sensitif, yaitu **advokasi guru**, ketika suara profesi semakin kehilangan keberanian dan daya tawarnya.

## Distorsi advokasi guru

Dalam teori profesi modern, advokasi merupakan fungsi inti organisasi profesi. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi hanya dapat bertahan apabila memiliki kapasitas kolektif untuk membela kepentingan keahlian dan etika kerjanya di ruang publik. Advokasi bukan aktivitas politis sempit, melainkan mekanisme perlindungan profesional dari intervensi yang tidak berbasis keilmuan. Tanpa advokasi, profesi kehilangan suara.

Dalam perspektif kebijakan publik, **John W. Kingdon (2011)** menjelaskan bahwa kebijakan tidak pernah lahir secara netral, melainkan melalui kontestasi kepentingan. Kelompok profesi memiliki peran penting sebagai *policy actor* yang membawa pengetahuan lapangan. Organisasi profesi guru seharusnya hadir dalam ruang ini sebagai pembawa suara rasional, bukan sekadar penerima keputusan.

Teori representasi organisasi yang dikemukakan **Hanna Pitkin (1967)** membedakan antara representasi simbolik dan substantif. Representasi substantif terjadi ketika organisasi benar-benar menyuarakan kepentingan yang diwakilinya. Sebaliknya, representasi simbolik hanya menampilkan keberadaan formal tanpa pengaruh nyata. Distorsi advokasi sering muncul ketika organisasi berhenti pada level simbolik.

Dalam kajian organisasi pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa suara guru dalam kebijakan sering dilemahkan oleh dominasi logika manajerial. Ketika organisasi profesi gagal melakukan advokasi kuat, kebijakan pendidikan cenderung bergerak tanpa koreksi profesional. Data ini menegaskan pentingnya advokasi sebagai penyeimbang kekuasaan.

Teori keberanian moral yang dikembangkan **Rushworth Kidder (2005)** menyatakan bahwa institusi etis diuji bukan saat aman, tetapi saat harus memilih antara kenyamanan dan kebenaran. Advokasi profesi selalu mengandung risiko, karena menyuarakan kepentingan sering berhadapan dengan kekuasaan. Di titik inilah distorsi mulai bekerja.

Dalam praktik kekinian, advokasi guru mengalami pergeseran orientasi yang signifikan. Organisasi profesi tidak lagi tampil sebagai pembela

utama kepentingan guru, melainkan sebagai mediator yang berhati-hati. Advokasi yang dahulu bersifat tegas perlahan berubah menjadi negosiasi aman. Fokus utama bukan lagi pada keberpihakan, tetapi pada menjaga hubungan.

Negosiasi aman muncul sebagai strategi bertahan. Organisasi memilih bahasa lunak, pernyataan normatif, dan sikap ambigu. Kritik disampaikan secara implisit atau bahkan dihindari. Advokasi tidak lagi diarahkan untuk mengoreksi kebijakan, melainkan untuk menyesuaikan diri dengannya.

Dalam kondisi ini, keberanian moral digantikan oleh kalkulasi institusional. Setiap pernyataan ditimbang berdasarkan potensi risiko struktural. Organisasi mulai membatasi diri sebelum berbicara. Advokasi menjadi aktivitas tertutup, tidak lagi terbuka di ruang publik.

Tahap paling serius dari distorsi advokasi adalah keheningan organisasi. Ketika kebijakan berdampak langsung pada beban kerja, kesejahteraan, dan martabat guru, organisasi tidak lagi tampil sebagai suara kolektif. Diam menjadi strategi. Keheningan dianggap bentuk kedewasaan, padahal sering kali merupakan tanda ketakutan.

Keheningan ini membawa dampak psikologis mendalam bagi anggota. Guru merasa tidak diwakili. Ketika persoalan muncul, mereka tidak menunggu organisasi berbicara, karena tidak berharap lagi. Advokasi kolektif berubah menjadi perjuangan individual.

Dalam jangka panjang, keheningan organisasi mengikis legitimasi internal dan eksternal. Negara tidak lagi memandang organisasi sebagai aktor kebijakan penting. Masyarakat tidak melihat organisasi sebagai pembela pendidikan. Organisasi hadir secara struktural, tetapi absen secara substantif.

Distorsi advokasi juga menciptakan paradoks. Organisasi tetap mengklaim diri sebagai wakil profesi, tetapi kehilangan kapasitas memengaruhi arah kebijakan. Representasi berubah menjadi formalitas. Suara ada, tetapi tidak terdengar.

Dengan demikian, distorsi advokasi guru menunjukkan pergeseran serius dari pembelaan profesi menuju negosiasi aman, dan akhirnya

keheningan organisasi. Advokasi yang kehilangan keberanian moral tidak lagi berfungsi sebagai perlindungan profesi. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana distorsi ini berkaitan erat dengan **kaderisasi kepemimpinan**, ketika organisasi gagal menyiapkan pemimpin yang berani dan berintegritas.

## Distorsi kaderisasi kepemimpinan

Dalam teori organisasi, kaderisasi dipahami sebagai mekanisme strategis untuk menjamin keberlanjutan institusi. **Burns (1978)** menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar posisi, melainkan proses pembentukan kapasitas moral dan visi kolektif. Organisasi yang tidak membangun kaderisasi secara sadar akan mengalami krisis regenerasi. Dalam organisasi profesi, kaderisasi memiliki makna lebih dalam karena menyangkut pewarisan nilai, etika, dan orientasi profesional.

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, **Bass dan Avolio (1994)** menjelaskan bahwa pemimpin tidak lahir secara instan, tetapi dibentuk melalui pengalaman, pembinaan, dan refleksi berkelanjutan. Kaderisasi yang sehat menciptakan pemimpin yang memahami profesi secara substantif, bukan hanya struktural. Tanpa proses ini, kepemimpinan akan kehilangan kedalaman moral dan intelektual.

Teori *leadership pipeline* yang dikembangkan **Charan, Drotter, dan Noel (2001)** menekankan pentingnya jalur kepemimpinan berjenjang. Setiap tingkat organisasi memiliki kompetensi yang harus dipelajari sebelum naik ke tingkat berikutnya. Dalam organisasi profesi guru, pipeline ini seharusnya membentuk pemimpin yang matang secara keilmuan, etika, dan keberanian profesional.

Dalam kajian kelembagaan, **Scott (2014)** menyebut bahwa organisasi yang gagal membangun kaderisasi akan menggantinya dengan mekanisme seleksi pragmatis. Jabatan diisi berdasarkan kebutuhan jangka pendek, bukan kesiapan jangka panjang. Fenomena ini mempercepat adaptasi sesaat, tetapi melemahkan daya tahan institusi.

Penelitian tentang organisasi pendidikan oleh **Hargreaves dan Fullan (2012)** menunjukkan bahwa regenerasi kepemimpinan yang lemah berdampak langsung pada stagnasi inovasi. Tanpa pemimpin baru yang membawa energi dan gagasan segar, organisasi cenderung mengulang pola lama. Data ini menegaskan bahwa kaderisasi bukan urusan teknis, melainkan prasyarat pembaruan.

Dalam praktik kekinian, kaderisasi kepemimpinan organisasi profesi guru jarang dirancang secara sistematis. Pembinaan berjenjang tidak menjadi agenda utama organisasi. Calon pemimpin tidak dipersiapkan melalui proses pembelajaran terstruktur, melainkan muncul secara situasional ketika masa jabatan berakhir.

Kondisi ini membuka ruang bagi pragmatisme struktural. Pengisian jabatan lebih mempertimbangkan ketersediaan figur, kedekatan relasional, atau representasi wilayah daripada kesiapan kepemimpinan. Kaderisasi berubah dari proses pendidikan menjadi proses penunjukan.

Pragmatisme ini sering dibenarkan atas nama keberlangsungan organisasi. Yang penting jabatan terisi dan struktur berjalan. Namun logika ini mengorbankan kualitas kepemimpinan jangka panjang. Organisasi bertahan secara administratif, tetapi kehilangan arah strategis.

Akibatnya, regenerasi kepemimpinan mengalami stagnasi. Figur-figur yang sama berputar dalam struktur, sementara kader muda tidak memperoleh ruang belajar. Organisasi menjadi tertutup bagi pembaruan. Energi baru sulit masuk karena tidak tersedia jalur kaderisasi yang jelas.

Stagnasi regenerasi juga berdampak pada budaya organisasi. Inovasi dipersepsi sebagai ancaman, bukan peluang. Pola lama dipertahankan karena dianggap aman. Organisasi kehilangan kemampuan belajar dari generasi baru yang lebih adaptif terhadap perubahan zaman.

Dari perspektif anggota, ketiadaan kaderisasi menciptakan jarak psikologis. Guru muda tidak melihat masa depan peran dalam organisasi. Keanggotaan tidak berkembang menjadi kepemimpinan. Organisasi dipersepsi sebagai ruang eksklusif, bukan ruang tumbuh bersama.

Dalam jangka panjang, distorsi kaderisasi melemahkan legitimasi kepemimpinan. Pemimpin sah secara struktural, tetapi tidak memiliki dukungan moral yang luas. Kepemimpinan berjalan administratif, bukan inspiratif. Organisasi kehilangan figur teladan yang mampu menyatukan profesi.

Dengan demikian, distorsi kaderisasi kepemimpinan menunjukkan pergeseran dari pembinaan berjenjang menuju pragmatisme struktural yang berujung pada stagnasi regenerasi. Organisasi profesi guru menghadapi risiko kelelahan kepemimpinan jika tidak segera membangun sistem kaderisasi yang berbasis nilai, kompetensi, dan visi profesional. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana kegagalan kaderisasi ini berkelindan dengan **distorsi partisipasi anggota**, ketika organisasi semakin kehilangan energi kolektifnya.

### Distorsi partisipasi anggota

Dalam teori organisasi, partisipasi anggota dipahami sebagai energi utama yang menghidupkan institusi. **Argyris (1990)** menegaskan bahwa organisasi hanya dapat berfungsi secara sehat ketika individu terlibat secara sadar, bukan sekadar hadir secara fisik. Partisipasi bukan sekadar keikutsertaan, melainkan keterhubungan psikologis antara individu dan tujuan kolektif. Dalam organisasi profesi, partisipasi menjadi indikator utama keberdayaan profesional.

Teori partisipasi demokratis yang dikemukakan **Pateman (1970)** menyatakan bahwa partisipasi memiliki nilai intrinsik dan instrumental. Ia membentuk kapasitas warga untuk berpikir kritis sekaligus meningkatkan kualitas keputusan kolektif. Dalam organisasi profesi guru, partisipasi seharusnya menjadi sarana pembelajaran demokrasi profesional, bukan hanya mekanisme legitimasi struktural.

Dalam perspektif psikologi organisasi, **Meyer dan Allen (1997)** menjelaskan bahwa partisipasi erat kaitannya dengan komitmen afektif. Anggota yang merasa dilibatkan akan mengembangkan rasa memiliki dan tanggung

jawab. Sebaliknya, ketika partisipasi dibatasi, keterikatan emosional melemah. Organisasi tetap berjalan, tetapi kehilangan daya sosialnya.

Teori *employee voice* yang dikembangkan **Morrison (2011)** menekankan bahwa organisasi yang sehat menyediakan ruang aman bagi anggota untuk menyuarakan pandangan. Ketika suara tidak didengar, anggota cenderung memilih diam. Diam bukan tanda persetujuan, melainkan mekanisme bertahan dalam sistem yang tidak responsif.

Penelitian organisasi pendidikan oleh **Hargreaves (2010)** menunjukkan bahwa guru akan berpartisipasi aktif ketika merasa dihargai sebagai profesional. Partisipasi menurun drastis ketika organisasi hanya membutuhkan kehadiran, bukan pemikiran. Data ini menegaskan bahwa partisipasi tidak dapat dipaksakan melalui struktur semata.

Dalam praktik kekinian, partisipasi anggota organisasi profesi guru mengalami pergeseran makna. Keterlibatan sadar yang dahulu lahir dari idealisme kolektif perlahan berubah menjadi kehadiran formal. Anggota hadir dalam kegiatan, rapat, atau forum, tetapi tanpa keterlibatan batin dan intelektual.

Kehadiran formal menjadi ukuran partisipasi yang semu. Daftar hadir terpenuhi, kegiatan berlangsung, tetapi diskusi dangkal. Anggota berperan sebagai peserta pasif, bukan kontributor gagasan. Partisipasi direduksi menjadi aspek administratif yang mudah diukur namun miskin makna.

Distorsi ini diperparah oleh sistem organisasi yang tidak memberi ruang pengaruh nyata. Ketika aspirasi tidak berdampak pada keputusan, anggota belajar bahwa partisipasi tidak membawa perubahan. Secara perlahan, keterlibatan sadar digantikan sikap pragmatis: hadir seperlunya, berkontribusi seminimal mungkin.

Tahap berikutnya dari distorsi partisipasi adalah apatisisme kolektif. Anggota tidak lagi berharap pada organisasi sebagai ruang perjuangan profesional. Mereka tidak menolak secara terbuka, tetapi menarik diri secara psikologis. Organisasi tetap memiliki anggota, tetapi kehilangan partisipan sejati.

Apatisme ini sering disalahartikan sebagai kurangnya kepedulian individu. Padahal, dalam banyak kasus, apatisme merupakan hasil pengalaman panjang tidak didengar. Ia adalah respons rasional terhadap sistem yang tertutup. Anggota belajar bahwa diam lebih aman daripada bersuara.

Dampak apatisme kolektif sangat serius bagi keberlanjutan organisasi. Energi sosial mengering. Regenerasi kepemimpinan terhambat. Inisiatif baru jarang muncul. Organisasi berjalan dengan aktor terbatas yang terus memikul beban yang sama.

Dalam kondisi ini, organisasi kehilangan fungsi deliberatifnya. Ia tidak lagi menjadi ruang diskusi profesional, melainkan ruang administrasi kolektif. Partisipasi tidak lagi membangun makna, hanya menjaga keberlangsungan struktur.

Dengan demikian, distorsi partisipasi anggota menunjukkan pergeseran berbahaya dari keterlibatan sadar menuju kehadiran formal, dan akhirnya apatisme kolektif. Organisasi profesi guru tidak kekurangan anggota, tetapi kekurangan keterlibatan bermakna. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana distorsi partisipasi ini berkelindan dengan **transparansi keuangan**, ketika ketertutupan semakin memperlemah kepercayaan dan partisipasi.

## Distorsi transparansi keuangan

Dalam teori tata kelola organisasi, transparansi keuangan merupakan pilar utama akuntabilitas publik. **Robert D. Behn (2001)** menegaskan bahwa akuntabilitas bukan sekadar kewajiban melaporkan, tetapi kemampuan organisasi menjelaskan secara jujur bagaimana sumber daya digunakan untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi profesi, transparansi keuangan memiliki makna etis karena dana organisasi berasal dari kontribusi kolektif anggota.

Teori *good governance* yang dikembangkan oleh **World Bank (1992)** menempatkan transparansi sebagai prasyarat kepercayaan. Tanpa keterbukaan, organisasi kehilangan legitimasi moral. Transparansi tidak hanya

menyangkut angka, tetapi juga proses pengambilan keputusan keuangan. Siapa memutuskan, untuk apa, dan atas dasar apa merupakan bagian integral dari akuntabilitas.

Dalam perspektif kelembagaan, **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa praktik transparansi sering mengalami tekanan simbolik. Organisasi membangun prosedur pelaporan untuk memenuhi ekspektasi lingkungan, bukan untuk membuka informasi secara substantif. Ketika transparansi diperlakukan sebagai ritual administratif, maka akuntabilitas berubah menjadi formalitas.

Teori *agency* yang dikemukakan **Jensen dan Meckling (1976)** menunjukkan bahwa relasi antara pengurus dan anggota mengandung potensi konflik kepentingan. Transparansi keuangan berfungsi sebagai mekanisme pengendalian agar kepentingan pengelola tidak menyimpang dari kepentingan kolektif. Ketika mekanisme ini lemah, kepercayaan anggota menjadi rentan.

Penelitian tentang organisasi nirlaba oleh **Ebrahim (2003)** menunjukkan bahwa laporan keuangan yang tidak komunikatif justru memperbesar jarak antara organisasi dan anggota. Data disajikan, tetapi tidak dipahami. Transparansi yang tidak disertai keterbukaan makna gagal membangun akuntabilitas sosial.

Dalam praktik kekinian, organisasi profesi guru umumnya telah memiliki sistem pelaporan keuangan. Laporan disusun secara periodik dan disampaikan dalam forum tertentu. Secara administratif, kewajiban transparansi tampak terpenuhi. Namun keterbukaan tersebut sering berhenti pada penyajian angka.

Laporan keuangan jarang dikaitkan dengan tujuan organisasi. Anggota mengetahui jumlah pemasukan dan pengeluaran, tetapi tidak memahami relevansinya terhadap penguatan profesi. Keuangan dipisahkan dari visi. Transparansi kehilangan dimensi strategisnya.

Dalam banyak kasus, laporan disusun untuk memenuhi kewajiban struktural, bukan untuk membangun kepercayaan. Bahasa laporan bersifat

teknis dan tertutup bagi anggota awam. Transparansi berubah menjadi formalitas laporan, bukan dialog keuangan.

Tahap berikutnya dari distorsi adalah ketertutupan simbolik. Organisasi mengklaim transparan karena memiliki laporan, tetapi akses dan pemahaman anggota sangat terbatas. Informasi tersedia, namun tidak benar-benar terbuka. Transparansi hadir sebagai simbol, bukan praktik hidup.

Ketertutupan simbolik ini berdampak langsung pada partisipasi. Anggota enggan terlibat karena merasa tidak memiliki kontrol atas sumber daya kolektif. Keuangan dipersepsi sebagai wilayah elite organisasi. Rasa memiliki semakin melemah.

Dalam jangka panjang, distorsi transparansi keuangan menggerus kepercayaan internal. Kecurigaan tumbuh bukan karena adanya penyimpangan nyata, tetapi karena kurangnya keterbukaan makna. Ketika informasi tidak dibagikan secara dialogis, prasangka menggantikan kepercayaan.

Organisasi sering merespons situasi ini dengan memperbanyak prosedur, bukan memperluas keterbukaan. Padahal persoalannya bukan pada kurangnya laporan, melainkan pada tidak adanya komunikasi etis tentang penggunaan dana kolektif.

Dengan demikian, distorsi transparansi keuangan menunjukkan pergeseran dari akuntabilitas sejati menuju formalitas laporan dan akhirnya ketertutupan simbolik. Organisasi tampak tertib secara administratif, tetapi rapuh secara moral. Subbab berikutnya akan memperlihatkan bagaimana distorsi ini berkelindan dengan **relasi politik**, ketika sumber daya dan kekuasaan semakin memengaruhi arah organisasi profesi guru.

### **Distorsi relasi politik**

Dalam teori profesi modern, independensi merupakan syarat utama keberlanjutan profesi. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi memperoleh legitimasi publik karena kemampuannya menjaga jarak dari kepentingan politik praktis. Independensi tidak berarti anti-politik, melainkan kebebasan profesional untuk menilai kebijakan berdasarkan

keahlian, bukan loyalitas kekuasaan. Tanpa independensi, profesi kehilangan otonomi moralnya.

Dalam perspektif sosiologi politik, **Max Weber (1947)** membedakan antara etika tanggung jawab dan etika keyakinan. Organisasi profesi idealnya bertindak berdasarkan etika tanggung jawab publik, bukan kepentingan kekuasaan jangka pendek. Ketika organisasi terlalu dekat dengan kekuasaan, orientasi tindakannya bergeser dari kepentingan profesi menuju stabilitas politik.

Teori relasi negara–masyarakat yang dikembangkan **Gramsci (1971)** menjelaskan bahwa kooptasi sering bekerja secara halus melalui persetujuan, bukan paksaan. Kekuasaan tidak selalu menekan, tetapi merangkul. Organisasi yang diberi akses dan pengakuan cenderung menginternalisasi kepentingan dominan tanpa disadari. Inilah mekanisme kooptasi kultural.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa organisasi pendidikan sering menjadi bagian dari jaringan kekuasaan kebijakan. Kedekatan ini menciptakan peluang pengaruh, tetapi juga risiko domestikasi suara kritis. Organisasi berada dalam ruang abu-abu antara mitra dan subordinat.

Teori legitimasi oleh **Suchman (1995)** menegaskan bahwa pencarian legitimasi eksternal sering mendorong organisasi mengorbankan legitimasi internal. Ketika pengakuan negara lebih diprioritaskan daripada kepercayaan anggota, distorsi relasi politik mulai menguat.

Dalam praktik kekinian, organisasi profesi guru tidak dapat sepenuhnya menghindari relasi politik. Kebijakan pendidikan ditetapkan melalui proses politik. Namun persoalan muncul ketika relasi tersebut tidak dikelola secara kritis. Kedekatan dengan kekuasaan menjadi tujuan, bukan sarana.

Kedekatan ini sering dibenarkan sebagai strategi realistis. Organisasi merasa perlu berada dekat pusat kekuasaan agar dapat memengaruhi kebijakan. Namun tanpa batas etis yang jelas, strategi ini berubah menjadi ketergantungan simbolik. Organisasi mulai menyesuaikan sikap demi menjaga akses.

Tahap berikutnya adalah kooptasi halus. Tidak ada instruksi langsung, tidak ada tekanan terbuka. Namun organisasi mulai membatasi kritiknya sendiri. Isu sensitif dihindari. Bahasa pernyataan dilunakkan. Keberanian profesional digantikan kehati-hatian politik.

Kooptasi halus bekerja melalui normalisasi. Kedekatan kekuasaan dianggap prestasi organisasi. Foto bersama pejabat menjadi simbol keberhasilan. Orientasi profesi perlahan bergeser dari substansi menuju simbol kedekatan.

Dampak kooptasi ini sangat serius terhadap fungsi advokasi. Organisasi kehilangan posisi tawar karena terlalu terikat relasi personal dan struktural. Kritik dianggap berisiko merusak hubungan. Diam menjadi pilihan rasional dalam sistem yang telah terkooptasi.

Bagi anggota, relasi politik yang terlalu dekat menciptakan kecurigaan. Guru mulai meragukan independensi organisasinya. Kepercayaan internal melemah karena organisasi dipersepsi tidak lagi berdiri di atas kepentingan profesi.

Dalam jangka panjang, kooptasi halus melemahkan legitimasi publik. Masyarakat sulit membedakan antara suara profesi dan suara kekuasaan. Organisasi kehilangan identitas sebagai institusi moral publik.

Dengan demikian, distorsi relasi politik menunjukkan pergeseran berbahaya dari independensi profesi menuju kedekatan kekuasaan yang berujung pada kooptasi halus. Organisasi tidak dipaksa tunduk, tetapi belajar menundukkan dirinya sendiri. Subbab berikutnya akan membahas bagaimana distorsi ini tercermin dalam **komunikasi publik organisasi**, ketika bahasa profesi semakin kehilangan keberanian dan kejernihannya.

## Distorsi komunikasi publik

Dalam teori komunikasi publik, suara institusi memiliki fungsi moral yang melampaui penyampaian informasi. **Jürgen Habermas (1984)** menegaskan bahwa ruang publik demokratis hanya hidup apabila institusi sosial berani menyampaikan argumen rasional demi kepentingan bersama. Komunikasi

publik bukan sekadar berbicara, melainkan mengambil posisi normatif. Bagi organisasi profesi guru, komunikasi publik merupakan ekspresi tanggung jawab moral terhadap pendidikan sebagai urusan publik.

Teori legitimasi komunikatif menjelaskan bahwa otoritas sosial tidak lahir dari jabatan, tetapi dari kualitas wacana. **Hannah Arendt (1958)** menekankan bahwa tindakan publik memperoleh maknanya ketika disertai keberanian untuk tampil dan bertanggung jawab. Dalam konteks profesi, diam di ruang publik bukanlah netralitas, melainkan kehilangan kehadiran moral.

Dalam kajian reputasi institusional, **Charles Fombrun (1996)** menunjukkan bahwa citra publik dibangun melalui konsistensi antara nilai yang diklaim dan pesan yang disampaikan. Organisasi yang menghindari sikap pada isu krusial akan dipersepsi ambigu. Publik tidak menuntut organisasi selalu benar, tetapi menuntut kejelasan posisi.

Teori komunikasi strategis oleh **Grunig dan Hunt (1984)** membedakan komunikasi simetris dua arah dengan komunikasi defensif satu arah. Organisasi yang sehat menggunakan komunikasi sebagai dialog etis dengan publik. Sebaliknya, komunikasi yang hanya bertujuan menjaga citra cenderung kehilangan kepercayaan jangka panjang.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa bahasa kebijakan sering melunakkan konflik melalui istilah teknokratis. Ketika organisasi profesi mengadopsi bahasa yang sama, suara moral profesi larut dalam retorika aman. Data ini menjelaskan bagaimana komunikasi publik dapat menjadi alat normalisasi, bukan koreksi.

Dalam praktik kekinian, komunikasi publik organisasi profesi guru mengalami pergeseran signifikan. Pernyataan organisasi jarang bersifat normatif atau kritis. Bahasa yang digunakan cenderung umum, aman, dan netral. Isu-isu krusial pendidikan disikapi dengan pernyataan normatif tanpa posisi yang jelas.

Suara moral yang dahulu tegas perlahan digantikan bahasa aman. Organisasi memilih diksi yang tidak menyinggung siapa pun. Kritik diubah

menjadi imbauan. Ketidakadilan diterjemahkan sebagai tantangan. Bahasa kehilangan daya etikanya dan berubah menjadi bahasa diplomasi defensif.

Bahasa aman memang mengurangi risiko konflik, tetapi juga mengurangi daya pengaruh. Publik tidak lagi melihat organisasi sebagai rujukan moral. Pernyataan organisasi tidak dikutip, tidak diperdebatkan, dan tidak memengaruhi opini publik. Komunikasi tetap ada, tetapi gaungnya hilang.

Distorsi ini semakin terlihat di ruang digital. Media sosial organisasi dipenuhi informasi kegiatan, ucapan seremonial, dan dokumentasi internal. Jarang terdapat sikap tegas terhadap isu pendidikan nasional. Komunikasi publik berubah menjadi papan pengumuman, bukan ruang advokasi moral.

Ketika bahasa organisasi terlalu aman, publik kehilangan orientasi. Masyarakat tidak mengetahui posisi profesi guru terhadap kebijakan penting. Keheningan dibaca sebagai persetujuan. Dalam ruang publik yang cepat, diam sering kali lebih bermakna daripada kata-kata.

Hilangnya wibawa publik merupakan konsekuensi langsung dari distorsi komunikasi. Wibawa lahir dari keberanian berbicara benar pada saat yang sulit. Ketika organisasi menghindari risiko moral, wibawa beralih ke aktor lain—media, individu, atau kelompok sipil—yang berani bersuara.

Bagi anggota, komunikasi publik yang lemah memperdalam krisis representasi. Guru tidak melihat organisasinya berbicara atas nama mereka. Ketika suara profesi tidak terdengar di ruang publik, rasa memiliki semakin terkikis. Organisasi kehilangan fungsi simboliknya sebagai penjaga martabat kolektif.

Dengan demikian, distorsi komunikasi publik menunjukkan pergeseran serius dari suara moral menuju bahasa aman yang berujung pada hilangnya wibawa publik. Organisasi masih berbicara, tetapi tidak lagi didengar. Komunikasi tetap berlangsung, tetapi kehilangan maknanya. Subbab berikutnya akan mengurai distorsi paling dalam dan paling menentukan, yaitu **distorsi nilai dan etika**, ketika organisasi tidak hanya kehilangan suara, tetapi juga kehilangan kompas moralnya sendiri.

## Distorsi nilai dan etika

Dalam filsafat profesi, etika merupakan fondasi utama yang membedakan profesi dari pekerjaan teknis. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi memperoleh kepercayaan publik karena komitmennya terhadap nilai moral yang melampaui kepentingan pribadi dan institusional. Etika bukan tambahan normatif, melainkan inti identitas profesi. Tanpa etika, profesi kehilangan legitimasi sosialnya.

Dalam kerangka filsafat moral, **Alasdair MacIntyre (1981)** menjelaskan bahwa praktik profesional hanya bermakna apabila dijalankan dalam tradisi kebajikan (*virtue*). Ketika institusi gagal menjaga kebajikan tersebut, praktik berubah menjadi aktivitas instrumental. Etika bergeser dari orientasi internal menuju kepatuhan eksternal.

Teori etika organisasi yang dikembangkan **Edgar Schein (2010)** menempatkan nilai sebagai inti budaya organisasi. Nilai menentukan apa yang dianggap benar, pantas, dan dapat ditoleransi. Ketika nilai tidak lagi dibicarakan secara sadar, organisasi mulai bergerak berdasarkan kebiasaan, bukan pertimbangan etis.

Dalam perspektif *moral disengagement*, **Albert Bandura (1999)** menjelaskan bahwa individu dan institusi dapat menanggalkan tanggung jawab moral melalui rasionalisasi. Penyimpangan tidak lagi dipersepsi sebagai kesalahan, melainkan sebagai keniscayaan sistem. Proses ini bekerja perlahan dan sering tidak disadari.

Kajian etika publik oleh **Dennis Thompson (1985)** menunjukkan bahwa krisis etika institusi jarang bermula dari pelanggaran besar, melainkan dari akumulasi kompromi kecil. Ketika kompromi dianggap wajar, batas antara benar dan salah menjadi kabur. Data ini relevan untuk membaca dinamika etika dalam organisasi profesi.

Dalam praktik kekinian, etika profesi guru masih tertulis jelas dalam kode etik organisasi. Nilai-nilai luhur seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab publik tetap diklaim sebagai dasar. Namun keberadaan

kode etik tidak selalu berbanding lurus dengan internalisasi nilai. Etika hadir sebagai dokumen, bukan sebagai kesadaran hidup.

Kompromi nilai mulai muncul ketika organisasi menghadapi tekanan struktural. Demi menjaga stabilitas, banyak keputusan diambil dengan mengorbankan prinsip. Yang semula dianggap penyimpangan mulai dibenarkan sebagai “situasi sulit”. Etika berubah dari kompas menjadi pertimbangan situasional.

Kompromi ini jarang diperdebatkan secara terbuka. Ia hadir dalam ruang sunyi organisasi. Keputusan diambil tanpa refleksi etis yang mendalam. Pertanyaan tentang benar dan salah digantikan oleh pertanyaan aman atau tidak aman. Inilah titik awal degradasi moral institusional.

Dalam tahap berikutnya, kompromi nilai mengalami normalisasi. Praktik yang dahulu dianggap menyimpang menjadi kebiasaan baru. Tidak lagi dipertanyakan, tidak lagi diperdebatkan. Organisasi menyesuaikan moralitasnya dengan rutinitas, bukan sebaliknya.

Normalisasi penyimpangan menciptakan budaya diam. Anggota yang masih memiliki sensitivitas etis memilih menyesuaikan diri atau menarik diri. Suara moral melemah karena tidak menemukan ruang. Organisasi kehilangan mekanisme koreksi internal.

Dampak paling serius dari distorsi nilai adalah hilangnya rasa bersalah kolektif. Ketika penyimpangan tidak lagi menimbulkan kegelisahan, etika telah mati secara institusional. Organisasi masih berbicara tentang nilai, tetapi tidak lagi merasa terikat olehnya.

Bagi profesi guru, kondisi ini sangat berbahaya. Guru adalah profesi moral publik. Ketika organisasi profesinya mengalami degradasi etika, maka kepercayaan publik terhadap profesi ikut tergerus. Krisis etika organisasi berpotensi berubah menjadi krisis legitimasi profesi secara keseluruhan.

Dengan demikian, distorsi nilai dan etika merupakan bentuk distorsi paling dalam dan paling berbahaya. Ia tidak hanya mengubah cara organisasi bekerja, tetapi mengubah cara organisasi menilai dirinya sendiri. Ketika etika direduksi menjadi simbol dan kompromi dinormalisasi, organisasi kehilangan jiwa moralnya. Subbab berikutnya akan menutup Bab 6 dengan

menganalisis **dampak menyeluruh distorsi terhadap profesi guru**, baik secara psikologis, sosial, maupun peradaban.

## Dampak distorsi terhadap profesi guru

Dalam teori profesi modern, keberlanjutan profesi sangat ditentukan oleh kesehatan moral institusinya. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi hanya dapat mempertahankan legitimasi publik apabila memiliki organisasi yang mampu menjaga nilai, etika, dan keberanian kolektif. Ketika organisasi profesi mengalami distorsi sistemik, dampaknya tidak berhenti pada level kelembagaan, tetapi merembes langsung ke kehidupan profesional anggotanya.

Dalam perspektif psikologi kerja, **Maslach dan Leiter (1997)** menjelaskan bahwa kelelahan profesional tidak semata disebabkan beban kerja, melainkan oleh konflik nilai yang berkepanjangan. Ketika individu merasa nilai yang diyakininya tidak lagi selaras dengan sistem tempat ia berada, muncullah *moral exhaustion*. Guru yang menghadapi organisasi profesi yang tidak lagi merepresentasikan nilai profesi akan mengalami kelelahan moral yang mendalam.

Teori legitimasi sosial oleh **Suchman (1995)** menyatakan bahwa kepercayaan publik terbentuk melalui konsistensi nilai dan tindakan institusional. Distorsi yang berlarut-larut menyebabkan delegitimasi. Publik tidak lagi melihat profesi sebagai otoritas moral, melainkan sebagai bagian dari sistem yang tidak mampu mengoreksi dirinya sendiri.

Dalam kajian sosiologi pendidikan, **Andy Hargreaves (2000)** menunjukkan bahwa krisis profesi guru sering diawali oleh melemahnya dukungan institusional. Guru yang merasa tidak dilindungi secara moral dan profesional akan kehilangan rasa bangga terhadap profesinya. Identitas profesional berubah menjadi sekadar identitas pekerjaan.

Teori modal sosial yang dikemukakan **Putnam (2000)** memperlihatkan bahwa runtuhnya kepercayaan institusional berdampak luas pada kohesi sosial. Ketika organisasi profesi kehilangan kepercayaan internal dan

eksternal, hubungan antara guru, masyarakat, dan negara ikut mengalami erosi. Profesi kehilangan daya ikat sosialnya.

Dalam praktik kekinian, dampak distorsi paling nyata dirasakan dalam bentuk kelelahan moral guru. Banyak guru tidak lagi merasa diperjuangkan. Mereka menjalankan tugas secara teknis, tetapi tanpa energi idealisme. Profesi dijalani sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai panggilan nurani.

Kelelahan moral ini tidak selalu tampak sebagai protes terbuka. Ia hadir dalam bentuk diam, apatis, dan penarikan diri emosional. Guru tetap bekerja, tetapi tanpa keterhubungan batin dengan profesinya. Organisasi profesi tidak lagi menjadi sumber penguatan psikologis.

Distorsi juga mempercepat delegitimasi profesi di mata publik. Ketika organisasi profesi gagal tampil sebagai penjaga mutu dan etika, masyarakat mulai mempertanyakan otoritas moral guru. Kepercayaan yang dahulu bersifat inheren kini harus dibuktikan secara terus-menerus.

Delegitimasi ini berdampak pada posisi tawar guru dalam kebijakan publik. Profesi yang tidak memiliki organisasi kuat sulit memengaruhi arah kebijakan. Guru menjadi objek reformasi, bukan subjek perubahan. Kebijakan dibuat atas nama guru, tetapi tanpa suara guru.

Krisis kepercayaan publik semakin dalam ketika komunikasi organisasi melemah dan sikap moral tidak tegas. Publik tidak mengetahui di mana posisi profesi guru terhadap persoalan pendidikan nasional. Ketidakjelasan ini menimbulkan jarak emosional antara masyarakat dan profesi.

Dalam jangka panjang, dampak distorsi bersifat peradaban. Profesi guru bukan sekadar pekerjaan, melainkan penjaga nilai pendidikan bangsa. Ketika profesi kehilangan daya moralnya, pendidikan kehilangan orientasi etiknya. Yang tersisa adalah sistem pengajaran tanpa jiwa.

Krisis ini tidak dapat diselesaikan melalui perbaikan teknis semata. Ia membutuhkan rekonstruksi nilai, keberanian institusional, dan pembaruan cara berpikir tentang organisasi profesi. Distorsi telah membawa profesi guru pada titik kelelahan kolektif yang tidak bisa lagi diabaikan.

Dengan demikian, Bab 6 menegaskan bahwa distorsi praktik organisasi profesi guru berdampak langsung pada kelelahan moral, delegitimasi profesi, dan krisis kepercayaan publik. Bab ini bukan untuk menyalahkan, melainkan untuk menyadarkan. Karena hanya dengan kesadaran penuh terhadap luka kolektif inilah, jalan menuju transformasi rasional dan bermartabat dapat dibuka pada bab-bab selanjutnya.





# Bab 7

## KRISIS PROFESIONALISME DAN REPRESENTASI GURU

Bab ini menandai fase penting dalam alur pemikiran buku, yakni peralihan dari analisis distorsi organisasi menuju pembacaan dampaknya terhadap makna profesionalisme guru itu sendiri. Jika bab sebelumnya membedah kerusakan sistemik pada tubuh organisasi profesi, maka bab ini mengkaji bagaimana kerusakan tersebut menjalar ke dalam identitas, psikologi, dan posisi sosial guru sebagai profesi publik.

Profesionalisme guru tidak hanya merupakan seperangkat kompetensi teknis, tetapi sebuah konstruksi sosial yang dibentuk oleh penguatan, kepercayaan, dan representasi institusional. Ketika organisasi profesi gagal menjalankan fungsi moral dan representatifnya, profesionalisme tidak runtuh secara struktural, tetapi terkikis secara maknawi. Guru tetap bekerja, tetapi makna bekerja sebagai profesi perlahan menghilang.

Krisis profesionalisme dalam konteks ini tidak dapat dipahami sebagai kemunduran individu guru. Ia merupakan krisis sistemik yang lahir dari ketidakseimbangan antara tuntutan administratif, ekspektasi publik, dan

lemahnya dukungan institusional. Profesionalisme dipaksa hadir dalam kerangka kepatuhan, bukan dalam kerangka otonomi dan tanggung jawab moral.

Bab ini berangkat dari asumsi bahwa profesionalisme sejati tidak tumbuh melalui regulasi semata. Ia membutuhkan ruang refleksi, kepercayaan publik, dan representasi kolektif yang bermartabat. Ketika organisasi profesi tidak lagi menjadi jembatan antara guru dan ruang publik, maka profesionalisme kehilangan wadah sosialnya.

Salah satu gejala paling nyata dari krisis ini adalah menguatnya profesionalisme administratif. Guru dinilai melalui dokumen, indikator, dan prosedur, sementara kualitas reflektif, kebijaksanaan pedagogis, dan integritas moral semakin tersisih. Profesionalisme berubah menjadi kepatuhan teknis, bukan tanggung jawab intelektual.

Dalam kondisi demikian, sertifikasi dan berbagai instrumen pengakuan formal kehilangan daya transformasinya. Sertifikasi hadir sebagai mekanisme legitimasi administratif, bukan sebagai proses pembentukan profesional sejati. Guru diakui secara formal, tetapi tidak diperkuat secara substantif.

Bab ini juga mengungkap bagaimana guru perlahan direduksi menjadi objek organisasi. Alih-alih menjadi subjek kolektif yang berpikir dan menentukan arah profesi, guru diposisikan sebagai penerima kebijakan, peserta program, dan pelaksana keputusan. Representasi profesional menjadi satu arah dan kehilangan dialog.

Krisis semakin dalam ketika kesenjangan pusat dan daerah memperlemah rasa keadilan profesi. Guru di daerah sering kali mengalami realitas kebijakan yang berbeda dari narasi nasional. Ketika organisasi profesi gagal menjembatani kesenjangan ini, rasa keterwakilan semakin terkikis.

Lemahnya suara akar rumput menjadi ciri lain dari krisis representasi. Aspirasi guru tidak menemukan saluran yang efektif. Kritik mengendap di ruang informal, sementara ruang resmi tetap sunyi. Demokrasi profesi berubah menjadi formalitas struktural.

Dampak psikologis dari kondisi ini sangat signifikan. Guru mengalami kelelahan bukan hanya karena beban kerja, tetapi karena konflik makna. Ketika profesi tidak lagi memberikan rasa dihargai dan diperjuangkan, kelelahan psikologis berkembang menjadi kelelahan eksistensial.

Seiring waktu, kepercayaan terhadap organisasi profesi menurun. Organisasi tidak lagi dipersepsi sebagai rumah perjuangan, melainkan sebagai institusi administratif. Hubungan emosional antara guru dan organisasinya melemah, digantikan relasi formal yang dingin.

Bab ini juga menyoroti fenomena representasi simbolik guru, yakni kondisi ketika guru dihadirkan dalam wacana publik secara retorik tetapi tidak secara substantif. Guru sering disebut, tetapi jarang didengar. Nama profesi digunakan, tetapi suara profesi tidak benar-benar hadir.

Seluruh dinamika tersebut bermuara pada satu konsekuensi besar: menurunnya mutu pendidikan secara sistemik. Ketika profesionalisme kehilangan makna dan representasi melemah, pendidikan berjalan tanpa energi moral. Proses belajar tetap berlangsung, tetapi kehilangan jiwa peradabannya.

Oleh karena itu, Bab 7 tidak dimaksudkan untuk menuding kegagalan individu guru, melainkan untuk membaca krisis secara jujur dan struktural. Krisis profesionalisme bukan aib, melainkan tanda bahwa sistem perlu dipikirkan ulang. Hanya dengan memahami krisis secara utuh, jalan menuju rekonstruksi profesionalisme yang bermartabat dapat dirumuskan pada bab-bab selanjutnya.

## Makna krisis profesionalisme

Profesionalisme dalam kajian sosiologi modern dipahami bukan sekadar seperangkat kompetensi teknis, melainkan konstruksi sosial yang dibentuk oleh pengakuan, otonomi, dan tanggung jawab publik. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi memperoleh martabatnya ketika masyarakat mempercayakan kewenangan tertentu kepada kelompok

ahli berdasarkan integritas dan keilmuan. Ketika elemen ini melemah, profesionalisme tetap ada secara formal, tetapi kehilangan maknanya sosialnya.

Dalam perspektif filsafat kerja, **Hannah Arendt (1958)** membedakan antara *labor*, *work*, dan *action*. Profesi bermakna ketika kerja manusia masuk ke wilayah *action*, yakni tindakan bernilai publik. Krisis profesionalisme terjadi ketika kerja guru direduksi menjadi *labor administratif*, kehilangan dimensi tindakan bermakna dalam ruang sosial.

Teori identitas profesional yang dikembangkan **Ivor Goodson (2003)** menunjukkan bahwa profesionalisme terbentuk melalui narasi diri dan pengakuan institusional. Ketika narasi profesi tidak lagi sejalan dengan pengalaman nyata guru, muncul disonansi identitas. Guru tetap berstatus profesional, tetapi tidak lagi merasakan dirinya sebagai profesional sejati.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menjelaskan bahwa profesionalisme sering didefinisi oleh rezim kebijakan menjadi seperangkat indikator kepatuhan. Profesionalisme diukur melalui performa administratif, bukan refleksi pedagogis. Data ini menunjukkan bagaimana makna profesi dapat dikonstruksi ulang secara struktural.

Penelitian tentang kelelahan nilai oleh **Michael Fullan (2014)** menunjukkan bahwa reformasi yang tidak menyentuh makna kerja guru akan menghasilkan *moral fatigue*. Guru tetap menjalankan peran, tetapi kehilangan energi idealisme. Krisis profesionalisme dengan demikian bukan krisis kemampuan, melainkan krisis makna.

Dalam praktik keseharian, krisis profesionalisme guru tidak tampak sebagai kegagalan mengajar. Guru tetap hadir di kelas, menyusun perangkat pembelajaran, dan melaksanakan tugas. Namun di balik keberfungsian teknis tersebut, terjadi pengosongan makna profesi. Banyak guru tidak lagi memahami untuk apa profesinya dijalani selain memenuhi kewajiban sistem.

Krisis ini tercermin dalam bahasa yang digunakan guru tentang pekerjaannya. Profesi semakin sering dibicarakan sebagai beban, target, dan tuntutan. Narasi panggilan, pengabdian, dan tanggung jawab peradaban semakin jarang muncul. Ketika bahasa berubah, makna pun ikut bergeser.

Profesionalisme yang kehilangan makna tidak serta-merta menghasilkan penolakan, tetapi menghasilkan kepatuhan dingin. Guru menjalankan tugas tanpa resistensi, tetapi juga tanpa keterlibatan batin. Inilah bentuk krisis paling sunyi: profesi tetap berjalan, tetapi jiwa profesi mengendap.

Kondisi ini menciptakan jarak emosional antara guru dan pekerjaannya. Guru tidak lagi memaknai profesi sebagai identitas diri, melainkan sebagai peran struktural. Hubungan antara “aku sebagai manusia” dan “aku sebagai guru” menjadi terpisah. Profesionalisme berubah menjadi topeng peran.

Krisis makna juga terlihat dari melemahnya kebanggaan profesi. Guru tidak lagi merasa bangga menyebut dirinya profesional, bukan karena profesinya rendah, tetapi karena realitas profesi tidak sejalan dengan nilai yang dijanjikan. Kebanggaan tidak dapat dipaksakan melalui sertifikat atau regulasi.

Dalam jangka panjang, krisis profesionalisme berdampak pada kualitas refleksi pedagogis. Guru cenderung menghindari inovasi karena tidak melihat nilai intrinsiknya. Ketika profesi tidak lagi bermakna, kreativitas kehilangan landasan batinnya. Yang tersisa hanyalah rutinitas yang aman.

Krisis ini semakin kompleks karena sering disalahpahami sebagai masalah individu. Padahal yang mengalami kelelahan bukan semata guru per orang, melainkan profesi secara kolektif. Sistem menuntut profesionalisme, tetapi tidak menyediakan ruang untuk memaknai profesionalisme itu sendiri.

Dengan demikian, makna krisis profesionalisme bukan terletak pada hilangnya status profesi, melainkan pada terkikisnya makna menjadi profesional. Guru masih ada, profesi masih diakui, tetapi substansi profesi kehilangan daya hidupnya. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana krisis ini diperparah oleh lahirnya **profesionalisme administratif**, ketika ukuran profesional sepenuhnya ditentukan oleh dokumen dan kepatuhan.

## Profesionalisme administratif

Dalam kajian profesi modern, profesionalisme pada hakikatnya bertumpu pada kebijaksanaan praktik (*professional judgment*). **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesional diakui bukan karena kepatuhan prosedural, tetapi karena kemampuan mengambil keputusan bermakna berdasarkan keahlian dan etika. Ketika ukuran profesionalisme bergeser dari kebijaksanaan menuju kepatuhan administratif, makna profesi mengalami distorsi mendasar.

Dalam perspektif filsafat praktik, **Donald Schön (1983)** memperkenalkan konsep *reflective practitioner*, yakni profesional yang belajar melalui refleksi atas tindakan. Profesionalisme tumbuh dari dialog antara teori dan praktik. Namun sistem administratif cenderung mengabaikan refleksi karena tidak mudah diukur. Yang dihargai bukan proses berpikir, melainkan bukti tertulis.

Teori rasionalisasi yang dikemukakan **Max Weber (1947)** menjelaskan bagaimana birokrasi memprioritaskan aturan, prosedur, dan dokumentasi. Dalam sistem birokratis, rasionalitas formal mengalahkan rasionalitas substantif. Profesionalisme administratif lahir dari logika ini: yang penting bukan kualitas tindakan, tetapi kesesuaian dengan aturan.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa reformasi berbasis akuntabilitas mendorong sekolah dan guru untuk memproduksi bukti performa. Data, laporan, dan dokumen menjadi alat legitimasi. Profesionalisme didefinisikan melalui keterukuran, bukan melalui kebijaksanaan pedagogis.

Penelitian **Andy Hargreaves dan Michael Fullan (2012)** mengungkap bahwa profesionalisme yang terlalu administratif melahirkan apa yang disebut *professional compliance*. Guru terlihat profesional secara formal, tetapi kehilangan ruang otonomi. Data ini memperlihatkan bahwa administrasi yang berlebihan justru melemahkan kualitas profesi.

Dalam praktik keseharian, profesionalisme guru semakin sering diukur dari kelengkapan berkas. Rencana pembelajaran, laporan, instrumen, dan

bukti fisik menjadi indikator utama. Guru dinilai profesional bukan karena kualitas interaksi belajar, tetapi karena ketertiban dokumentasi.

Situasi ini menciptakan paradoks. Guru yang reflektif, kreatif, dan adaptif sering tidak mendapat pengakuan jika tidak mampu memenuhi standar administratif. Sebaliknya, guru yang patuh pada format dapat dinilai profesional meskipun praktik pedagogisnya miskin makna.

Profesionalisme administratif mendorong perilaku defensif. Guru belajar mengamankan diri melalui dokumen. Energi dialihkan dari pengembangan pembelajaran menuju pengelolaan berkas. Kebijakan dilaksanakan strategi bertahan.

Dalam jangka panjang, guru menginternalisasi logika sistem. Mereka mulai percaya bahwa profesional berarti rapi administrasi. Makna profesi bergeser secara kognitif. Refleksi pedagogis dianggap tambahan, bukan inti.

Kondisi ini juga memengaruhi relasi antar guru. Diskusi keilmuan berkurang, digantikan pertukaran format dan template. Komunitas belajar berubah menjadi komunitas administratif. Profesionalisme kolektif kehilangan kedalaman intelektual.

Profesionalisme administratif juga mempersempit ruang kreativitas. Inovasi dianggap berisiko karena tidak selalu sesuai format. Guru memilih aman daripada bermakna. Kepatuhan menjadi kebajikan baru.

Dampak psikologisnya sangat nyata. Guru mengalami kelelahan bukan karena mengajar, tetapi karena memenuhi tuntutan administratif yang terus bertambah. Kelelahan ini bersifat eksistensial karena menyentuh harga diri profesional.

Dengan demikian, profesionalisme administratif menandai krisis ketika profesional diukur bukan dari kebijaksanaan, melainkan dari kelengkapan berkas. Profesi tetap tampak tertib, tetapi kehilangan jiwa reflektifnya. Subbab berikutnya akan memperlihatkan paradoks lebih lanjut melalui fenomena **sertifikasi tanpa transformasi**, ketika pengakuan formal tidak lagi sejalan dengan perubahan substantif.

## Sertifikasi tanpa transformasi

Dalam teori profesi, sertifikasi dimaksudkan sebagai mekanisme pengakuan terhadap kompetensi dan integritas profesional. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa legitimasi profesi lahir ketika pengakuan formal disertai dengan perubahan praktik dan tanggung jawab moral. Sertifikasi bukan tujuan akhir, melainkan titik awal transformasi profesional.

Dalam perspektif pendidikan profesi, **Darling-Hammond (2010)** menjelaskan bahwa sertifikasi efektif hanya ketika diiringi pembelajaran berkelanjutan dan refleksi praktik. Tanpa proses tersebut, sertifikasi hanya menjadi label administratif. Pengakuan formal tidak otomatis menghasilkan peningkatan kualitas profesional.

Teori perubahan organisasi yang dikemukakan **Michael Fullan (2014)** menekankan bahwa transformasi tidak dapat dicapai melalui kebijakan simbolik. Perubahan sejati membutuhkan pergeseran budaya, nilai, dan identitas. Sertifikasi yang tidak menyentuh dimensi ini cenderung gagal menciptakan perubahan bermakna.

Dalam kajian kebijakan publik, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa sertifikasi sering digunakan sebagai instrumen legitimasi kebijakan. Pemerintah dapat menunjukkan komitmen terhadap profesionalisme melalui angka dan statistik, meskipun dampak substantif di lapangan minim. Data ini memperlihatkan paradoks antara pengakuan formal dan realitas praktik.

Penelitian **OECD (2019)** tentang profesi guru menunjukkan bahwa negara dengan sistem sertifikasi kuat tidak selalu memiliki kualitas pembelajaran tinggi. Faktor penentu bukan sertifikasi itu sendiri, melainkan kualitas pengembangan profesional setelahnya. Hal ini menegaskan bahwa sertifikasi tanpa transformasi hanya menghasilkan profesionalisme semu.

Dalam praktik keseharian, sertifikasi guru sering dipahami sebagai tujuan akhir. Setelah sertifikat diperoleh, proses pengembangan profesional berhenti. Sertifikasi diperlakukan sebagai pencapaian, bukan sebagai awal tanggung jawab baru. Makna profesi tidak mengalami pendalaman.

Fenomena ini menciptakan jarak antara status dan praktik. Guru diakui secara formal sebagai profesional, tetapi tidak selalu mengalami perubahan cara berpikir, refleksi pedagogis, atau keberanian intelektual. Sertifikat menjadi simbol identitas, bukan alat transformasi.

Sertifikasi juga sering terjebak dalam logika administratif. Prosesnya dipenuhi pengumpulan berkas, pelatihan singkat, dan evaluasi formal. Transformasi batin profesi—seperti etika, komitmen, dan visi pendidikan—jarang disentuh secara mendalam.

Akibatnya, guru belajar menyesuaikan diri dengan sistem sertifikasi, bukan mengembangkan diri sebagai profesional reflektif. Yang dipelajari adalah cara lolos, bukan cara bertumbuh. Sertifikasi membentuk perilaku strategis, bukan pembelajaran autentik.

Dalam jangka panjang, sertifikasi tanpa transformasi memperkuat profesionalisme administratif. Guru memiliki legitimasi formal, tetapi tidak memiliki dukungan intelektual dan moral yang sepadan. Profesionalisme tampak mapan, tetapi rapuh secara makna.

Paradoks ini juga memengaruhi persepsi publik. Masyarakat melihat guru telah tersertifikasi, namun kualitas pendidikan tidak selalu meningkat. Ketika ekspektasi tidak terpenuhi, kepercayaan publik terhadap profesi ikut menurun.

Bagi guru sendiri, sertifikasi yang tidak bermakna melahirkan kekecewaan laten. Pengakuan tidak diiringi penghargaan substantif terhadap kerja profesional. Sertifikat menjadi artefak administratif yang tidak mengubah realitas kerja.

Dengan demikian, sertifikasi tanpa transformasi menegaskan krisis profesionalisme modern. Pengakuan formal hadir tanpa perubahan makna profesi. Guru diakui, tetapi tidak diperkuat. Subbab berikutnya akan mengungkap dampak lanjutan dari kondisi ini, ketika guru semakin diposisikan sebagai **objek organisasi**, bukan subjek profesi yang berpikir dan menentukan arah dirinya sendiri.

## Guru sebagai objek organisasi

Dalam teori profesi modern, guru dipahami sebagai subjek profesional yang memiliki kapasitas berpikir, menilai, dan mengambil keputusan etis. **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa ciri utama profesi adalah otonomi praktik berbasis keahlian. Ketika profesional kehilangan ruang menentukan praktiknya, ia tidak lagi bertindak sebagai subjek, melainkan sebagai objek sistem.

Dalam filsafat pendidikan kritis, **Paulo Freire (1970)** mengingatkan bahwa relasi yang menempatkan manusia sebagai objek akan melahirkan dehumanisasi. Pendidikan kehilangan makna emansipatorisnya ketika guru tidak diberi ruang refleksi dan dialog. Prinsip ini tidak hanya berlaku dalam relasi guru–murid, tetapi juga dalam relasi organisasi terhadap guru.

Teori organisasi modern yang dikemukakan **Chris Argyris (1990)** menunjukkan bahwa organisasi sering memperlakukan anggotanya sebagai pelaksana peran, bukan sebagai pembelajar dewasa. Ketika sistem dirancang tanpa partisipasi bermakna, individu kehilangan rasa memiliki. Organisasi berjalan efisien, tetapi miskin pembelajaran kolektif.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menjelaskan bagaimana kebijakan berbasis performa cenderung memosisikan guru sebagai agen implementasi. Guru tidak dilibatkan dalam perumusan kebijakan, tetapi diharapkan patuh dalam pelaksanaannya. Hal ini memperkuat relasi top-down dalam profesi.

Penelitian **Andy Hargreaves dan Michael Fullan (2012)** menunjukkan bahwa profesionalisme sejati tumbuh ketika guru diperlakukan sebagai *professional capital*, bukan sebagai tenaga pelaksana. Ketika organisasi gagal mengakui kapasitas intelektual guru, potensi profesional menjadi tereduksi.

Dalam praktik kekinian, guru semakin sering diposisikan sebagai peserta program. Organisasi profesi merancang kegiatan, pelatihan, dan agenda tanpa melibatkan guru dalam proses perencanaan. Guru hadir sebagai penerima, bukan perumus. Partisipasi dibatasi pada kehadiran, bukan pengambilan keputusan.

Relasi ini memperkuat posisi guru sebagai objek organisasi. Guru diundang, diarahkan, dan dievaluasi, tetapi jarang diajak berpikir bersama. Pengetahuan mengalir satu arah. Dialog profesional berubah menjadi sosialisasi kebijakan.

Tahap berikutnya dari objektifikasi adalah peran guru sebagai pelaksana kebijakan. Guru dituntut menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi tanpa ruang kritik. Ketika kebijakan bermasalah, guru diminta adaptif, bukan reflektif. Tanggung jawab ditekankan, tetapi suara diabaikan.

Dalam kondisi ini, organisasi profesi berperan sebagai perantara administratif, bukan sebagai pembela otonomi guru. Alih-alih memperjuangkan ruang berpikir profesional, organisasi justru membantu mempercepat implementasi kebijakan.

Objektifikasi ini berdampak pada identitas guru. Guru tidak lagi memandang dirinya sebagai aktor profesional, tetapi sebagai bagian dari rantai kebijakan. Kebanggaan profesi melemah karena peran intelektual tidak diakui.

Secara psikologis, kondisi ini melahirkan kepatuhan pasif. Guru menjalankan tugas tanpa resistensi, tetapi juga tanpa keterlibatan makna. Kreativitas dan inisiatif menurun karena tidak dianggap relevan dalam sistem.

Dalam jangka panjang, guru yang terus diperlakukan sebagai objek kehilangan kepercayaan terhadap organisasi. Organisasi tidak lagi dilihat sebagai rumah profesi, melainkan sebagai perpanjangan struktur birokrasi.

Dengan demikian, fenomena guru sebagai objek organisasi menandai krisis representasi profesional. Dari subjek yang berpikir dan menentukan arah profesi, guru direduksi menjadi peserta program dan pelaksana kebijakan. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana objektifikasi ini diperparah oleh **kesenjangan pusat dan daerah**, yang semakin menjauhkan suara guru dari pusat pengambilan keputusan.

## Kesenjangan pusat dan daerah

Dalam teori keadilan sosial, kesenjangan dipahami sebagai bentuk ketidaksetaraan struktural yang memengaruhi akses, pengakuan, dan representasi. **John Rawls (1971)** menegaskan bahwa sistem yang adil harus menjamin manfaat terbesar bagi kelompok yang paling kurang beruntung. Dalam profesi guru, kesenjangan pusat dan daerah menunjukkan kegagalan sistem dalam menjamin keadilan profesional secara merata.

Dalam kajian pemerintahan desentralisasi, **Rondinelli (1999)** menjelaskan bahwa otonomi daerah bertujuan mendekatkan kebijakan dengan realitas lokal. Namun tanpa mekanisme koordinasi yang kuat, desentralisasi justru berpotensi memperlebar ketimpangan. Profesi guru berada di tengah tarik-menarik antara kebijakan pusat dan kapasitas daerah.

Teori representasi yang dikemukakan **Pitkin (1967)** menekankan bahwa representasi substantif menuntut kehadiran suara kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Ketika kebijakan dirumuskan secara sentralistik tanpa pemahaman kondisi lokal, representasi guru daerah menjadi lemah. Mereka hadir secara statistik, tetapi absen secara substantif.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa kebijakan nasional sering dibangun melalui logika homogenisasi. Standar yang sama diterapkan pada konteks yang berbeda. Data ini menjelaskan mengapa guru daerah kerap mengalami ketegangan antara tuntutan kebijakan dan realitas lapangan.

Penelitian **OECD (2020)** menegaskan bahwa kualitas profesi guru sangat dipengaruhi oleh dukungan institusional lokal. Ketika dukungan antar wilayah timpang, profesionalisme guru berkembang tidak merata. Data ini memperkuat argumen bahwa kesenjangan struktural berdampak langsung pada mutu profesi.

Dalam praktik nyata, guru di pusat dan daerah menghadapi realitas yang sangat berbeda. Guru di wilayah perkotaan memiliki akses lebih besar terhadap pelatihan, informasi, dan jejaring profesional. Sebaliknya,

guru di daerah sering menghadapi keterbatasan sarana, pendampingan, dan ruang partisipasi.

Kesenjangan ini tidak hanya bersifat material, tetapi juga simbolik. Suara guru daerah jarang terdengar dalam forum nasional. Kebijakan sering disusun berdasarkan perspektif pusat, sementara pengalaman daerah dianggap pengecualian.

Organisasi profesi guru sering kesulitan menjembatani perbedaan ini. Struktur organisasi yang hierarkis membuat aspirasi dari bawah tersaring berlapis-lapis. Banyak suara hilang sebelum mencapai pusat pengambilan keputusan.

Akibatnya, guru daerah mengalami keterputusan representasi. Mereka menjadi objek kebijakan yang dirancang jauh dari realitas mereka. Ketika kebijakan tidak relevan, guru dipaksa menyesuaikan diri, bukan diajak berdialog.

Keterputusan ini menimbulkan rasa ketidakadilan profesional. Guru daerah merasa profesinya tidak dihargai setara. Rasa memiliki terhadap organisasi profesi melemah karena organisasi dipersepsi lebih merepresentasikan pusat daripada anggota di lapangan.

Dalam jangka panjang, kesenjangan pusat dan daerah memperdalam fragmentasi profesi. Guru tidak lagi melihat dirinya sebagai bagian dari komunitas nasional yang setara. Profesionalisme berkembang secara terpisah dan tidak seimbang.

Kondisi ini juga berdampak pada kualitas pendidikan nasional. Ketika kebijakan tidak sensitif terhadap variasi lokal, mutu pendidikan menjadi timpang. Keadilan pendidikan tidak dapat dicapai tanpa keadilan profesi guru.

Dengan demikian, kesenjangan pusat dan daerah merupakan krisis representasi struktural dalam profesionalisme guru. Ketidakadilan ini bukan sekadar persoalan teknis, tetapi persoalan moral institusional. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana kesenjangan ini berkelindan dengan **lemahnya suara akar rumput**, ketika guru semakin kehilangan ruang untuk berbicara dari pengalaman nyata mereka sendiri.

## Lemahnya suara akar rumput

Dalam teori demokrasi partisipatif, suara akar rumput merupakan sumber utama legitimasi kebijakan. **Carole Pateman (1970)** menegaskan bahwa partisipasi bukan sekadar mekanisme formal, tetapi proses pembelajaran politik dan profesional. Tanpa partisipasi bermakna, organisasi kehilangan hubungan dengan realitas anggotanya. Dalam profesi guru, suara akar rumput adalah pengetahuan hidup yang tidak tergantikan.

Teori *street-level bureaucracy* yang dikembangkan **Michael Lipsky (1980)** menjelaskan bahwa para pelaksana kebijakan di lapangan memiliki pengalaman konkret yang sangat menentukan keberhasilan kebijakan. Guru sebagai aktor garis depan pendidikan menyimpan pengetahuan praktis yang tidak selalu tertangkap oleh perumus kebijakan. Ketika pengalaman ini tidak naik ke tingkat kebijakan, terjadi pemutusan pengetahuan.

Dalam kajian organisasi modern, **Chris Argyris (1990)** menyebut kondisi ini sebagai *single-loop learning*. Organisasi hanya memperbaiki prosedur tanpa mengkaji asumsi dasar. Suara dari bawah tidak digunakan untuk refleksi kebijakan, melainkan hanya untuk koreksi teknis. Pembelajaran kolektif menjadi dangkal.

Teori representasi oleh **Hanna Pitkin (1967)** menekankan bahwa representasi sejati mensyaratkan kehadiran kepentingan yang diwakili dalam proses pengambilan keputusan. Ketika suara guru hanya dikumpulkan tetapi tidak memengaruhi keputusan, representasi berubah menjadi simbolik. Organisasi tampak demokratis, tetapi tidak substantif.

Penelitian kebijakan pendidikan oleh **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa kebijakan sering dibangun dari logika pusat yang abstrak. Pengalaman guru lapangan diperlakukan sebagai data pendukung, bukan sebagai sumber pengetahuan utama. Hal ini menjelaskan mengapa banyak kebijakan tidak selaras dengan realitas kelas.

Dalam praktik kekinian, suara guru akar rumput sering berhenti pada forum internal yang tidak memiliki daya pengaruh. Aspirasi disampaikan

melalui rapat, survei, atau pertemuan, tetapi jarang naik menjadi keputusan strategis. Guru berbicara, namun tidak menentukan.

Mekanisme organisasi yang hierarkis memperlambat alur suara dari bawah. Setiap tingkat menyaring aspirasi dengan pertimbangan stabilitas dan kepatuhan. Banyak suara hilang sebelum mencapai pusat. Yang tersisa adalah ringkasan aman tanpa ketegangan realitas.

Kondisi ini melahirkan frustrasi profesional. Guru merasa pengalamannya tidak bernilai. Masalah nyata di kelas tidak pernah menjadi agenda kebijakan. Partisipasi berubah menjadi ritual komunikasi tanpa dampak.

Dalam jangka panjang, guru belajar menyesuaikan diri dengan ketidakdidengaran. Mereka berhenti berharap bahwa suara mereka akan mengubah sistem. Diam menjadi strategi bertahan. Kritik bergeser ke ruang informal yang tidak terhubung dengan kebijakan.

Lemahnya suara akar rumput juga berdampak pada kualitas kebijakan pendidikan. Kebijakan kehilangan konteks, mengabaikan keragaman kondisi, dan sering tidak implementatif. Guru dipaksa menyesuaikan diri, bukan didukung.

Kondisi ini memperlambat demokrasi profesi. Organisasi profesi kehilangan fungsi deliberatifnya. Keputusan tidak lagi lahir dari dialog, melainkan dari konsensus elite. Akar rumput menjadi penonton kebijakan.

Dalam jangka panjang, keterputusan suara ini memperdalam krisis representasi. Guru tidak merasa memiliki organisasi karena tidak merasa didengar. Profesionalisme kehilangan ruang artikulasinya.

Dengan demikian, lemahnya suara akar rumput menandai kegagalan sistemik dalam menjembatani pengalaman guru dengan kebijakan pendidikan. Ketika pengalaman tidak naik menjadi kebijakan, profesi kehilangan kecerdasannya sendiri. Subbab berikutnya akan menunjukkan dampak psikologis lanjutan dari kondisi ini, yakni **keletihan psikologis guru**, ketika ketidakdidengaran berubah menjadi kelelahan batin.

## Kelelahan psikologis guru

Dalam kajian psikologi kerja, kelelahan profesional dipahami sebagai kondisi kelelahan emosional yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan dan makna kerja. **Christina Maslach (1997)** menjelaskan bahwa *burnout* tidak hanya disebabkan oleh beban kerja tinggi, tetapi terutama oleh hilangnya rasa tujuan. Ketika individu tidak lagi memahami mengapa pekerjaannya penting, energi psikologis perlahan terkuras.

Dalam perspektif psikologi eksistensial, **Viktor Frankl (1963)** menegaskan bahwa manusia mampu bertahan dalam tekanan berat selama masih menemukan makna. Sebaliknya, ketiadaan makna melahirkan kehampaan batin. Dalam konteks profesi guru, kelelahan psikologis sering kali bukan karena banyaknya tugas, tetapi karena kehilangan makna mendidik.

Teori *emotional labor* yang dikembangkan **Arlie Hochschild (1983)** menjelaskan bahwa profesi pelayanan publik menuntut pengelolaan emosi yang intens. Guru dituntut sabar, empatik, dan positif, bahkan ketika sistem tidak adil. Ketika ekspresi emosi tidak sejalan dengan kondisi batin, terjadilah kelelahan emosional yang kronis.

Dalam kajian profesi pendidikan, **Andy Hargreaves (2000)** menunjukkan bahwa perubahan kebijakan yang terus-menerus tanpa dukungan emosional mempercepat kelelahan guru. Reformasi yang tidak manusiawi menjadikan guru objek tekanan berlapis. Data ini memperlihatkan bahwa kelelahan psikologis bersifat struktural, bukan personal.

Penelitian **Michael Fullan (2014)** menegaskan bahwa perubahan tanpa makna akan melahirkan *reform fatigue*. Guru tidak menolak perubahan, tetapi lelah dengan perubahan yang tidak berpihak. Kelelahan ini bersifat senyap dan sering tidak terdeteksi oleh sistem.

Dalam realitas keseharian, kelelahan psikologis guru jarang muncul sebagai keluhan terbuka. Ia hadir sebagai keheningan. Guru tetap mengajar, tersenyum di kelas, dan menyelesaikan kewajiban, namun batinnya menipis. Antusiasme digantikan rutinitas, dan semangat berubah menjadi kewajiban.

Kelelahan emosional ini diperparah oleh pengalaman tidak dide-  
ngar. Ketika suara guru tidak memengaruhi kebijakan, rasa tidak berdaya  
tumbuh. Guru merasa apa pun yang dilakukan tidak mengubah apa pun.  
Inilah bentuk kelelahan yang paling dalam: kelelahan karena merasa tidak  
berarti.

Hilangnya makna profesi mempercepat proses alienasi. Guru terasing  
dari pekerjaannya sendiri. Mengajar tidak lagi menjadi ruang aktualisasi  
nilai, melainkan sekadar aktivitas struktural. Profesi dijalani tanpa reso-  
nansi batin.

Dalam kondisi ini, banyak guru mengembangkan mekanisme berta-  
han. Mereka menurunkan ekspektasi, membatasi keterlibatan emosional,  
dan menjaga jarak dari profesi. Strategi ini membantu bertahan, tetapi  
sekaligus menggerus kualitas batin profesionalisme.

Keheningan batin profesi menjadi gejala kolektif. Guru jarang membi-  
carakan idealisme, etika, atau masa depan pendidikan. Diskursus profesi  
menyempit pada urusan teknis dan administratif. Ruang refleksi meng-  
hilang.

Dampak jangka panjang dari kelelahan psikologis sangat serius.  
Kreativitas menurun, empati melemah, dan relasi pedagogis menjadi  
mekanis. Pendidikan tetap berlangsung, tetapi kehilangan kehangatan  
kemanusiaannya.

Lebih jauh, kelelahan batin ini tidak dapat disembuhkan melalui pela-  
tihan teknis. Ia membutuhkan pemulihan makna, kepercayaan, dan repre-  
sentasi profesional. Tanpa itu, program apa pun hanya menambah beban.

Dengan demikian, kelelahan psikologis guru merupakan puncak krisis  
profesionalisme. Ia lahir dari akumulasi ketidakadilan, ketidakdidengaran,  
dan hilangnya makna. Profesi tidak runtuh secara struktural, tetapi mele-  
mah secara batiniah. Subbab berikutnya akan menunjukkan konsekuensi  
lanjutannya, yakni **menurunnya kepercayaan terhadap organisasi**, ketika  
guru yang lelah tidak lagi berharap pada institusi yang seharusnya melin-  
dungi mereka.

## Menurunnya kepercayaan organisasi

Dalam teori sosial, kepercayaan dipahami sebagai modal institusional yang memungkinkan kerja kolektif berlangsung secara stabil. **Niklas Luhmann (1979)** menjelaskan bahwa kepercayaan berfungsi mengurangi kompleksitas sosial. Individu mempercayai institusi agar tidak harus terus-menerus mencurigai sistem. Ketika kepercayaan runtuh, relasi sosial menjadi rapuh dan penuh jarak.

Dalam perspektif modal sosial, **Robert Putnam (2000)** menegaskan bahwa organisasi hanya efektif ketika ditopang oleh kepercayaan horizontal dan vertikal. Kepercayaan bukan sekadar perasaan, melainkan hasil pengalaman kolektif yang konsisten. Ketika pengalaman anggota tidak sejalan dengan janji institusi, modal sosial mulai terkikis.

Teori legitimasi oleh **Mark Suchman (1995)** menyatakan bahwa legitimasi institusi terbentuk melalui persepsi kesesuaian antara nilai, tindakan, dan harapan publik. Ketika organisasi gagal memenuhi harapan anggotanya, legitimasi internal melemah. Organisasi tetap sah secara formal, tetapi kehilangan dukungan moral.

Dalam kajian psikologi organisasi, **Roderick Kramer (1999)** menjelaskan bahwa kepercayaan rusak bukan oleh satu peristiwa besar, melainkan oleh akumulasi kekecewaan kecil. Ketika janji tidak ditepati dan aspirasi tidak ditindaklanjuti, anggota mulai menjaga jarak emosional.

Penelitian organisasi pendidikan oleh **Andy Hargreaves (2000)** menunjukkan bahwa kepercayaan guru terhadap institusi sangat dipengaruhi oleh rasa diperjuangkan. Ketika guru merasa sendirian menghadapi tekanan sistem, kepercayaan terhadap organisasi profesi menurun drastis. Data ini menegaskan bahwa kepercayaan bersifat relasional, bukan administratif.

Dalam praktik keseharian, penurunan kepercayaan terhadap organisasi profesi guru jarang diekspresikan secara terbuka. Ia hadir sebagai perubahan sikap halus. Guru tidak lagi berharap banyak, tidak lagi menunggu

pernyataan organisasi, dan tidak lagi menggantungkan perlindungan profesional pada institusi.

Harapan kolektif yang dahulu menjadi energi organisasi perlahan memudar. Guru tetap terdaftar sebagai anggota, tetapi keterikatan batin melemah. Organisasi dipandang sebagai struktur formal, bukan sebagai rumah perjuangan profesi.

Jarak emosional mulai terbentuk ketika guru merasa organisasi tidak hadir pada saat paling dibutuhkan. Ketika persoalan muncul—beban kerja, kebijakan yang tidak adil, atau tekanan administratif—respons organisasi dianggap lambat atau normatif. Pengalaman ini membentuk ingatan kolektif kekecewaan.

Dalam kondisi ini, hubungan guru dengan organisasi berubah menjadi transaksional. Keanggotaan dipertahankan karena kewajiban, bukan karena keyakinan. Guru tidak menuntut banyak karena tidak berharap banyak. Diam menjadi bentuk adaptasi emosional.

Jarak yang berlarut-larut berkembang menjadi keterputusan institusional. Guru tidak lagi mengidentifikasi diri dengan organisasi profesinya. Nama organisasi tidak lagi merepresentasikan identitas profesional, melainkan sekadar label administratif.

Keterputusan ini berdampak serius terhadap keberlanjutan organisasi. Partisipasi menurun, regenerasi melemah, dan solidaritas profesi terkikis. Organisasi tetap berdiri, tetapi kehilangan basis emosional anggotanya.

Dalam jangka panjang, menurunnya kepercayaan menciptakan lingkaran krisis. Organisasi yang tidak dipercaya sulit membangun partisipasi, dan rendahnya partisipasi semakin memperlemah kepercayaan. Krisis menjadi struktural dan berulang.

Dengan demikian, penurunan kepercayaan terhadap organisasi profesi guru merupakan konsekuensi logis dari krisis profesionalisme yang berkepanjangan. Dari harapan kolektif menuju jarak emosional, lalu berujung pada keterputusan institusional. Subbab berikutnya akan menunjukkan bagaimana krisis ini memuncak dalam **representasi simbolik guru**, ketika profesi hadir dalam wacana, tetapi absen dalam pengaruh nyata.

## Representasi simbolik guru

Dalam teori representasi politik dan sosial, perwakilan tidak berhenti pada kehadiran nama, melainkan pada keterlibatan substantif dalam pengambilan keputusan. **Hanna Pitkin (1967)** membedakan secara tegas antara *symbolic representation* dan *substantive representation*. Representasi simbolik terjadi ketika kelompok disebut, diakui, dan ditampilkan, tetapi tidak benar-benar memengaruhi arah kebijakan yang menyangkut dirinya.

Dalam perspektif demokrasi deliberatif, **Jürgen Habermas (1996)** menegaskan bahwa legitimasi publik lahir dari partisipasi rasional dalam proses pengambilan keputusan. Ketika suatu kelompok hanya dijadikan simbol legitimasi tanpa dilibatkan dalam deliberasi, demokrasi berubah menjadi prosedural semata. Representasi kehilangan makna etisnya.

Teori institusional oleh **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa simbol sering digunakan organisasi untuk mempertahankan legitimasi eksternal. Penyebutan aktor penting dalam narasi publik dapat menciptakan kesan inklusivitas, meskipun struktur internal tidak berubah. Simbol menjadi alat stabilisasi, bukan transformasi.

Dalam kajian kebijakan pendidikan, **Stephen Ball (2012)** menunjukkan bahwa guru kerap dijadikan rujukan moral dalam pidato kebijakan, tetapi jarang dilibatkan dalam proses formulasi. Guru hadir sebagai alasan kebijakan, bukan sebagai subjek kebijakan. Inilah bentuk representasi simbolik yang paling umum.

Penelitian **OECD (2020)** menegaskan bahwa sistem pendidikan yang kuat melibatkan guru secara aktif dalam pengambilan keputusan. Ketika pelibatan hanya bersifat konsultatif dan tidak mengikat, kualitas kebijakan cenderung rendah. Data ini menunjukkan bahwa simbolisasi profesi tidak cukup untuk membangun legitimasi kebijakan.

Dalam praktik kekinian, guru sering disebut sebagai “ujung tombak pendidikan”. Istilah ini berulang dalam pidato, dokumen, dan narasi publik. Namun penyebutan tersebut jarang diikuti dengan pelibatan nyata dalam

perumusan kebijakan pendidikan. Guru dijunjung secara retorik, tetapi diabaikan secara struktural.

Representasi simbolik ini menciptakan ilusi penghormatan. Guru merasa diakui secara verbal, tetapi tidak diberi ruang menentukan arah profesinya. Penghormatan berubah menjadi ornamen kebijakan, bukan pengakuan substantif terhadap keahlian.

Dalam organisasi profesi, fenomena serupa juga terjadi. Guru sering dijadikan basis legitimasi kepengurusan, namun tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis. Musyawarah ada, tetapi keputusan telah terbentuk sebelumnya. Representasi berlangsung satu arah.

Kondisi ini melahirkan jarak kognitif dan emosional. Guru mendengar namanya disebut, tetapi tidak merasakan dampaknya. Semakin sering disebut tanpa dilibatkan, semakin kuat rasa keterasingan profesional.

Representasi simbolik juga melemahkan keberanian kolektif. Ketika guru hanya hadir sebagai simbol, suara kritis menjadi tidak relevan. Organisasi dan pembuat kebijakan merasa cukup dengan menyebut guru tanpa harus mendengarnya.

Dalam jangka panjang, simbolisasi profesi menggerus martabat guru. Profesi tidak lagi dihargai karena kapasitas intelektualnya, tetapi karena nilai retoriknya. Guru menjadi objek narasi, bukan subjek pengetahuan.

Bagi guru sendiri, kondisi ini menimbulkan kelelahan makna. Mereka hadir dalam wacana nasional, tetapi tidak hadir dalam pengaruh nyata. Representasi yang tidak bermakna lebih menyakitkan daripada tidak disebut sama sekali.

Dengan demikian, representasi simbolik guru merupakan puncak krisis representasi profesional. Guru sering disebut, tetapi jarang dilibatkan; sering dipuji, tetapi tidak diberdayakan. Subbab berikutnya akan menutup Bab 7 dengan menunjukkan **implikasi krisis profesionalisme dan representasi ini terhadap mutu pendidikan**, ketika sistem pendidikan berjalan tanpa suara utama pelakunya.

## Implikasi krisis bagi mutu pendidikan

Dalam teori pendidikan modern, mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas profesi guru. **Andy Hargreaves (2000)** menegaskan bahwa reformasi pendidikan tidak akan berhasil tanpa guru yang memiliki identitas profesional kuat dan dihargai secara bermakna. Ketika profesionalisme guru mengalami krisis, mutu pendidikan tidak runtuh seketika, tetapi mengalami degradasi perlahan yang sulit dideteksi secara administratif.

Dalam perspektif sistem pendidikan, **Michael Fullan (2014)** menjelaskan bahwa perubahan pendidikan bersifat *inside-out*. Kualitas pembelajaran ditentukan oleh makna yang dimiliki guru terhadap pekerjaannya. Ketika makna tersebut hilang, kebijakan, kurikulum, dan teknologi tidak mampu menggantikannya. Mutu pendidikan kehilangan fondasi batinnya.

Teori *instructional quality* yang dikemukakan **Linda Darling-Hammond (2010)** menunjukkan bahwa pembelajaran bermutu lahir dari guru yang reflektif, otonom, dan didukung secara profesional. Jika guru hanya berfungsi sebagai pelaksana teknis, maka kualitas pembelajaran akan bersifat mekanis. Data ini menegaskan bahwa krisis profesi langsung memengaruhi kualitas belajar.

Dalam kajian kebijakan publik, **Stephen Ball (2012)** memperingatkan bahwa tekanan akuntabilitas berlebihan mendorong sekolah mengejar indikator semu. Ketika profesionalisme guru melemah, mutu pendidikan direduksi menjadi capaian angka. Pendidikan tampak berhasil secara statistik, tetapi rapuh secara substansi.

Laporan **OECD (2020)** menegaskan bahwa sistem pendidikan berkinerja tinggi selalu menempatkan guru sebagai aktor utama kebijakan. Negara yang mengabaikan suara guru cenderung mengalami stagnasi mutu. Data ini memperjelas bahwa krisis profesi berimplikasi langsung pada krisis pembelajaran.

Dalam praktik nyata, implikasi krisis profesionalisme tampak pada pembelajaran yang kehilangan kedalaman. Proses belajar tetap berlangsung,

tetapi berorientasi pada penyelesaian materi dan target administratif. Pembelajaran menjadi rutinitas, bukan proses pemaknaan.

Guru yang mengalami kelelahan moral dan psikologis cenderung menghindari risiko pedagogis. Inovasi dianggap membebani. Pendekatan aman lebih dipilih daripada pendekatan bermakna. Akibatnya, pembelajaran menjadi seragam dan miskin refleksi.

Krisis representasi guru juga berdampak pada relevansi kebijakan pembelajaran. Kebijakan sering tidak sesuai dengan realitas kelas. Guru menjalankan kebijakan sebagai kewajiban, bukan sebagai keyakinan. Ketika guru tidak percaya pada kebijakan, kualitas implementasi menurun.

Dalam jangka panjang, relasi pedagogis ikut terdampak. Guru yang kehilangan makna profesi sulit menghadirkan kehadiran emosional dalam pembelajaran. Interaksi guru–murid menjadi fungsional, bukan transformatif. Pendidikan kehilangan sentuhan kemanusiaannya.

Implikasi lain adalah melemahnya budaya belajar di sekolah. Diskusi pedagogis digantikan pembicaraan administratif. Komunitas belajar guru berubah menjadi komunitas penyelesaian tugas. Mutu pendidikan terjebak dalam rutinitas struktural.

Krisis ini juga memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Ketika pendidikan tidak lagi menghadirkan kualitas yang dirasakan, publik mulai meragukan sistem. Kepercayaan sosial terhadap institusi pendidikan menurun, meskipun indikator formal tetap terpenuhi.

Dalam perspektif peradaban, krisis mutu pendidikan bukan sekadar persoalan akademik. Ia menyentuh masa depan bangsa. Pendidikan yang kehilangan makna profesi gurunya akan kesulitan membentuk manusia merdeka, kritis, dan berkarakter.

Dengan demikian, krisis profesionalisme dan representasi guru berimplikasi langsung pada krisis mutu pendidikan. Ketika profesi melemah, pembelajaran kehilangan jiwa. Ketika guru tidak lagi menjadi subjek bermakna, pendidikan berubah menjadi sistem tanpa nurani. Bab ini menegaskan bahwa memperbaiki mutu pendidikan tidak mungkin dilakukan

tanpa terlebih dahulu memulihkan martabat, makna, dan keberdayaan profesi guru.



# Bab 8

## ORGANISASI PROFESI DALAM ERA DISRUPSI DAN SOCIETY 5.0

Bab ini menandai perubahan penting dalam alur besar buku, yakni pergeseran dari fase diagnosis krisis menuju pembacaan konteks zaman yang melingkupi organisasi profesi guru hari ini. Setelah bab-bab sebelumnya menguraikan distorsi, kelelahan, dan krisis representasi, bab ini mengajak pembaca keluar dari ruang problem menuju ruang tantangan masa depan.

Dunia profesi tidak lagi berada dalam kondisi stabil. Perubahan teknologi, dinamika sosial global, serta transformasi cara manusia bekerja telah mengubah makna profesi itu sendiri. Organisasi profesi guru tidak lagi berhadapan dengan persoalan internal semata, tetapi dengan perubahan peradaban yang bergerak cepat dan tidak linier.

Era disrupsi menghadirkan perubahan bukan secara bertahap, melainkan melalui lompatan. Cara belajar, bekerja, berkomunikasi, dan membangun kepercayaan publik mengalami redefinisi mendasar. Dalam konteks ini, organisasi profesi tidak dapat lagi bertahan dengan pola kerja lama yang hierarkis, tertutup, dan lamban.

Bab ini berpijak pada kesadaran bahwa krisis organisasi profesi guru bukan hanya disebabkan oleh kesalahan internal, tetapi juga oleh ketidaksiapan menghadapi perubahan zaman. Banyak praktik organisasi yang sesungguhnya relevan di masa lalu, namun kehilangan daya guna dalam lanskap digital dan masyarakat terbuka hari ini.

Society 5.0 memperkenalkan paradigma baru tentang relasi manusia dan teknologi. Teknologi tidak lagi sekadar alat efisiensi, tetapi menjadi bagian dari ekosistem sosial. Dalam masyarakat seperti ini, organisasi profesi dituntut tidak hanya adaptif secara teknis, tetapi reflektif secara nilai.

Perubahan dunia kerja juga memengaruhi ekspektasi terhadap profesi guru. Guru tidak lagi dipandang semata sebagai pengajar di ruang kelas, tetapi sebagai pembelajar sepanjang hayat, produsen pengetahuan, dan figur publik di ruang digital. Organisasi profesi harus mampu membaca perubahan ini secara strategis.

Bab ini juga menyoroti transformasi ruang publik. Komunikasi tidak lagi dimonopoli institusi. Media sosial membuka ruang dialog, kritik, bahkan konflik secara terbuka. Dalam ruang seperti ini, diam bukan lagi netral, dan keterlambatan merespons dapat menurunkan wibawa organisasi. Digitalisasi organisasi membawa peluang sekaligus risiko. Transparansi meningkat, tetapi disinformasi juga menguat. Reputasi institusi dapat dibangun dalam hitungan tahun, namun dapat runtuh dalam hitungan menit. Organisasi profesi guru harus belajar hidup dalam ruang publik yang cair dan tanpa batas.

Bab ini memandang bahwa tantangan digital bukan persoalan teknologi semata, melainkan persoalan budaya organisasi. Transformasi tidak cukup dilakukan dengan membuat akun media sosial atau sistem digital, tetapi memerlukan perubahan cara berpikir, cara memimpin, dan cara berkomunikasi. Dalam Society 5.0, data menjadi basis pengambilan keputusan publik. Organisasi profesi dituntut terbuka, akuntabel, dan berbasis informasi yang dapat diverifikasi. Kepercayaan publik tidak lagi dibangun melalui simbol, melainkan melalui keterbukaan proses.

Bab ini juga menggarisbawahi bahwa organisasi profesi tidak lagi bekerja dalam ruang tertutup. Ia hidup dalam ruang terbuka yang terus diawasi publik. Setiap pernyataan, sikap, dan keputusan memiliki konsekuensi sosial yang luas. Oleh karena itu, profesionalisme organisasi harus naik kelas menjadi profesionalisme publik. Transformasi komunikasi profesi menjadi isu sentral. Bahasa organisasi tidak lagi bisa bersifat birokratis dan internalistik. Ia harus mampu menjangkau publik luas tanpa kehilangan kedalaman nilai. Di sinilah kecerdasan komunikasi menjadi bagian dari kepemimpinan moral.

Bab ini tidak dimaksudkan untuk memuja teknologi atau mengagungkan digitalisasi. Sebaliknya, bab ini mengajak pembaca memahami bahwa tantangan utama bukanlah teknologi itu sendiri, melainkan kesiapan nilai dan etika organisasi dalam mengelolanya. Organisasi profesi guru di era Society 5.0 dituntut menjadi institusi yang human-centered, terbuka, reflektif, dan berani. Bukan organisasi yang reaktif terhadap perubahan, tetapi organisasi yang mampu memimpin perubahan secara bermakna.

Oleh karena itu, Bab 8 menjadi jembatan strategis menuju gagasan besar **Organisasi Profesi Guru 5.0**. Ia mempersiapkan kerangka berpikir baru bahwa transformasi bukan pilihan, melainkan keniscayaan sejarah. Jika Bab 6 dan 7 adalah cermin yang memperlihatkan luka, maka Bab 8 adalah jendela yang memperlihatkan arah. Dari sinilah buku mulai bergerak dari kritik menuju rekonstruksi, dari keprihatinan menuju harapan rasional.

## Perubahan lanskap profesi global

Dalam kajian sosiologi profesi kontemporer, lanskap profesi global mengalami perubahan mendasar akibat globalisasi, teknologi digital, dan transformasi dunia kerja. **Eliot Freidson (2001)** menjelaskan bahwa profesi klasik dibangun atas dasar stabilitas keahlian, yurisdiksi tetap, dan penguasaan institusional. Namun struktur ini mulai tergeser ketika pengetahuan menjadi terbuka dan lintas batas.

Dalam perspektif ekonomi global, **Richard Sennett (2006)** menunjukkan bahwa dunia kerja bergerak menuju fleksibilitas ekstrem. Karier tidak lagi linier, institusi tidak lagi menjadi pusat loyalitas, dan identitas profesional semakin cair. Profesi tidak lagi diwariskan melalui struktur tetap, melainkan dinegosiasikan terus-menerus dalam pasar global.

Teori masyarakat jaringan yang dikemukakan **Manuel Castells (2010)** menegaskan bahwa kekuasaan keahlian berpindah dari institusi ke jaringan. Otoritas tidak lagi dimonopoli organisasi profesi, tetapi tersebar melalui komunitas digital, platform pengetahuan, dan reputasi daring. Hal ini mengubah cara publik mempercayai keahlian.

Dalam laporan dunia kerja global, **World Economic Forum (2020)** menyebutkan bahwa lebih dari separuh keterampilan profesional akan berubah dalam satu dekade. Profesi yang tidak adaptif akan kehilangan relevansi. Data ini menunjukkan bahwa profesionalisme kini ditentukan oleh kemampuan belajar berkelanjutan, bukan status formal semata.

Kajian **OECD (2021)** menegaskan bahwa otoritas keahlian di era global tidak lagi bersumber dari sertifikasi tunggal, melainkan dari kombinasi kompetensi, rekam jejak, dan kontribusi nyata. Profesi memasuki era evaluasi publik yang terbuka dan dinamis.

Dalam realitas global saat ini, profesi tidak lagi hidup dalam batas negara. Guru, dokter, insinyur, dan konsultan berhadapan dengan standar global, praktik lintas budaya, dan ekspektasi internasional. Pengetahuan dapat diakses siapa pun, kapan pun, tanpa harus melalui lembaga formal. Fleksibilitas kerja menjadi ciri utama lanskap baru ini. Banyak profesional bekerja lintas institusi, lintas peran, dan lintas waktu. Loyalitas bergeser dari organisasi menuju nilai, proyek, dan komunitas praktik. Identitas profesional menjadi lebih personal dan reflektif.

Perubahan ini menantang konsep lama organisasi profesi. Ketika profesi tidak lagi bergantung penuh pada institusi, organisasi harus mendefinisikan ulang perannya. Ia tidak lagi menjadi gerbang tunggal legitimasi, melainkan fasilitator ekosistem profesional. Redefinisi otoritas keahlian juga terjadi secara radikal. Otoritas tidak lagi ditentukan oleh jabatan

struktural, tetapi oleh kapasitas berpikir, berbagi pengetahuan, dan memengaruhi komunitas. Keahlian diuji secara terbuka di ruang publik digital.

Dalam konteks ini, guru menghadapi tantangan ganda. Di satu sisi, mereka dituntut memenuhi standar nasional. Di sisi lain, mereka berhadapan dengan sumber belajar global yang melampaui kurikulum formal. Otoritas pedagogis tidak bisa lagi bertumpu pada posisi semata. Organisasi profesi guru harus membaca perubahan ini secara strategis. Jika tidak, guru akan membangun identitas profesionalnya di luar organisasi. Komunitas daring, jejaring informal, dan platform global akan mengambil alih fungsi pembinaan profesi.

Perubahan lanskap profesi global bukan ancaman, tetapi panggilan transformasi. Ia menuntut organisasi profesi beralih dari kontrol menuju kolaborasi, dari regulasi menuju fasilitasi, dan dari simbol ke substansi. Dengan demikian, perubahan lanskap profesi global menandai berakhirnya model profesi tertutup dan lahirnya profesi terbuka. Otoritas keahlian tidak hilang, tetapi berubah bentuk. Bab ini menjadi dasar penting untuk memahami mengapa organisasi profesi guru harus bergerak menuju paradigma baru yang adaptif, human-centered, dan berorientasi masa depan—sebuah paradigma yang akan dibahas lebih lanjut dalam subbab berikutnya.

## Society 5.0 dan dunia kerja

Konsep Society 5.0 pertama kali diperkenalkan oleh pemerintah Jepang sebagai respons terhadap disrupsi teknologi yang mengancam kemanusiaan. **Cabinet Office of Japan (2016)** menegaskan bahwa Society 5.0 bertujuan menempatkan manusia sebagai pusat dari integrasi teknologi digital. Berbeda dengan Society 4.0 yang berfokus pada efisiensi industri, Society 5.0 menekankan keseimbangan antara inovasi teknologi dan nilai kemanusiaan.

Dalam perspektif sosiologi modern, **Manuel Castells (2010)** menjelaskan bahwa masyarakat jaringan telah mengubah struktur kerja dan relasi sosial. Namun Society 5.0 melampaui konsep jaringan dengan

menghadirkan dimensi etik. Teknologi tidak hanya menghubungkan manusia, tetapi harus meningkatkan kualitas hidup dan keadilan sosial.

Dalam kajian ekonomi masa depan, **Schwab (2016)** menekankan bahwa Revolusi Industri 4.0 mengaburkan batas antara fisik, digital, dan biologis. Society 5.0 hadir sebagai koreksi normatif atas risiko dehumanisasi kerja. Data global menunjukkan meningkatnya kecemasan profesional akibat otomatisasi, yang menuntut redefinisi nilai kerja.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa pekerjaan masa depan membutuhkan kombinasi kompetensi digital dan kompetensi sosial-emosional. Keterampilan teknis saja tidak cukup. Dunia kerja bergerak menuju kebutuhan akan empati, berpikir kritis, dan penilaian etis—kompetensi yang tidak dapat digantikan mesin.

Kajian **World Economic Forum (2020)** menegaskan bahwa pekerjaan dengan nilai kemanusiaan tinggi akan semakin penting. Profesi yang mampu memadukan teknologi dan nilai akan bertahan. Hal ini menandakan bahwa masa depan profesi bukan tentang melawan teknologi, tetapi mengelolanya secara bermakna.

Dalam tatanan Society 5.0, dunia kerja tidak lagi berpusat pada produktivitas semata. Kerja dipahami sebagai ruang aktualisasi nilai manusia. Profesional dituntut tidak hanya efisien, tetapi bijaksana. Keputusan kerja tidak lagi dinilai dari kecepatan, tetapi dari dampaknya bagi manusia. Teknologi dalam Society 5.0 berfungsi sebagai pendukung keputusan, bukan pengganti nurani. Kecerdasan buatan membantu analisis, tetapi manusia tetap menentukan arah. Inilah pergeseran mendasar otoritas kerja: dari algoritma menuju kebijaksanaan manusia.

Bagi profesi guru, Society 5.0 membawa implikasi strategis. Guru tidak lagi berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi sebagai penafsir nilai, pembimbing makna, dan penjaga etika pembelajaran. Teknologi dapat mengajar konten, tetapi tidak dapat menggantikan sentuhan pedagogis manusia. Dunia kerja guru juga menjadi lebih terbuka. Pembelajaran lintas platform, kolaborasi global, dan sumber belajar digital memperluas peran

profesional guru. Identitas guru tidak lagi terikat ruang kelas fisik, tetapi ruang belajar sosial.

Dalam konteks ini, organisasi profesi guru tidak cukup menjadi pengelola administrasi. Ia harus menjadi penjaga nilai profesi di tengah derasnya teknologi. Organisasi berperan memastikan bahwa transformasi digital tidak menggerus kemanusiaan pendidikan. Society 5.0 menuntut organisasi profesi membangun literasi etik digital. Guru perlu dibekali kemampuan menilai penggunaan teknologi secara kritis, bukan sekadar menggunakannya. Etika menjadi kompetensi inti profesi masa depan.

Dengan demikian, Society 5.0 dan dunia kerja menghadirkan paradigma baru: manusia, teknologi, dan nilai harus bergerak seimbang. Profesi yang mampu memadukan ketiganya akan bertahan dan bermartabat. Bab ini menjadi fondasi untuk memahami mengapa organisasi profesi guru harus bertransformasi bukan sekadar secara digital, tetapi secara nilai dan orientasi kemanusiaan.

## Tantangan digitalisasi organisasi

Digitalisasi organisasi dalam kajian manajemen modern dipahami sebagai proses perubahan sistem kerja berbasis teknologi informasi. **W. Richard Scott (2014)** menegaskan bahwa transformasi organisasi tidak hanya menyentuh struktur formal, tetapi juga norma, nilai, dan cara berpikir aktor di dalamnya. Digitalisasi yang hanya bersifat teknis cenderung gagal karena tidak menyentuh dimensi institusional.

Dalam perspektif manajemen perubahan, **John P. Kotter (1996)** menjelaskan bahwa sebagian besar kegagalan transformasi organisasi disebabkan oleh resistensi internal, bukan keterbatasan teknologi. Sistem dapat dibeli, tetapi budaya tidak dapat diinstal. Digitalisasi menuntut kesiapan psikologis dan kepemimpinan visioner.

Teori *socio-technical system* yang dikembangkan **Eric Trist (1981)** menekankan bahwa teknologi dan manusia harus dirancang secara simultan. Ketika sistem digital diterapkan tanpa memperhitungkan perilaku dan

relasi kerja, organisasi mengalami disfungsi. Digitalisasi bukan sekadar otomatisasi, melainkan rekonstruksi kerja kolektif.

Dalam kajian transformasi digital, **George Westerman (2014)** menegaskan bahwa organisasi sukses bukan yang paling canggih teknologinya, tetapi yang mampu menyelaraskan teknologi dengan visi dan budaya. Data menunjukkan bahwa banyak organisasi gagal karena digitalisasi tidak disertai perubahan cara berpikir kepemimpinan.

Laporan **OECD (2021)** menekankan bahwa digitalisasi sektor publik menghadapi tantangan terbesar pada aspek budaya organisasi. Ketakutan terhadap transparansi, perubahan peran, dan hilangnya kontrol menjadi sumber resistensi laten. Hal ini sangat relevan bagi organisasi profesi.

Dalam praktik kekinian, digitalisasi organisasi profesi sering dimaknai secara sempit sebagai penggunaan aplikasi, sistem informasi, atau media sosial. Padahal digitalisasi sejati menuntut perubahan alur kerja, pola komunikasi, dan pengambilan keputusan. Tanpa itu, teknologi hanya menjadi lapisan kosmetik. Tantangan pertama terletak pada sistem. Banyak organisasi belum memiliki arsitektur digital yang terintegrasi. Data keanggotaan, program, keuangan, dan komunikasi berjalan terpisah. Akibatnya, teknologi tidak meningkatkan efisiensi, justru menambah kompleksitas kerja.

Tantangan kedua adalah budaya organisasi. Budaya hierarkis dan tertutup sering tidak kompatibel dengan logika digital yang transparan dan cepat. Digitalisasi menuntut keterbukaan informasi, sementara sebagian organisasi masih nyaman dengan kontrol manual dan relasi informal. Resistensi perubahan muncul bukan semata karena ketidakmampuan teknis, tetapi karena kekhawatiran kehilangan peran dan otoritas. Teknologi dipersepsi sebagai ancaman, bukan alat pemberdayaan. Dalam kondisi ini, perubahan ditunda atau dijalankan setengah hati.

Tantangan berikutnya adalah kesenjangan literasi digital internal. Tidak semua pengurus memiliki kesiapan yang sama. Ketimpangan ini berpotensi melahirkan eksklusi baru dalam organisasi. Digitalisasi yang tidak inklusif justru memperlebar jarak internal. Dalam organisasi profesi

guru, tantangan ini semakin kompleks karena organisasi membawa beban nilai moral. Digitalisasi tidak boleh mengorbankan prinsip demokrasi, musyawarah, dan keadilan. Transformasi harus menjaga ruh kolektif, bukan sekadar efisiensi.

Dengan demikian, tantangan digitalisasi organisasi tidak terletak pada teknologi itu sendiri, melainkan pada kesiapan sistem, budaya, dan keberanian berubah. Digitalisasi menuntut kepemimpinan yang mampu menjembatani masa lalu dan masa depan. Tanpa transformasi budaya, organisasi hanya akan tampak digital di permukaan, tetapi tetap analog dalam cara berpikirnya.

## Transformasi komunikasi profesi

Dalam teori komunikasi organisasi, komunikasi tidak sekadar berfungsi menyampaikan informasi, melainkan membentuk realitas sosial. **Karl Weick (1995)** menegaskan bahwa organisasi eksis melalui komunikasi. Cara organisasi berbicara menentukan bagaimana ia dipahami, dipercaya, dan diakui. Ketika pola komunikasi tidak berubah, transformasi organisasi akan selalu tertinggal.

Dalam perspektif ruang publik, **Jürgen Habermas (1996)** menjelaskan bahwa legitimasi sosial dibangun melalui dialog rasional yang terbuka. Institusi tidak lagi cukup berbicara ke dalam, tetapi harus mampu berdialog dengan publik. Komunikasi yang tertutup menciptakan jarak, sementara dialog membuka kepercayaan.

Teori komunikasi strategis oleh **James Grunig (2002)** membedakan komunikasi satu arah dan komunikasi simetris dua arah. Organisasi modern dituntut membangun komunikasi dialogis, bukan sekadar penyampaian pesan. Komunikasi profesi harus bergerak dari instruksi menuju percakapan bermakna.

Dalam kajian legitimasi institusional, **Mark Suchman (1995)** menekankan bahwa kepercayaan publik lahir dari konsistensi antara nilai, tindakan, dan narasi. Ketika organisasi tidak mampu menjelaskan dirinya

secara jujur di ruang publik, legitimasi melemah meskipun struktur formal tetap kuat.

Laporan OECD (2021) menunjukkan bahwa organisasi publik yang berhasil di era digital adalah mereka yang menguasai komunikasi terbuka, responsif, dan berbasis dialog. Data ini memperkuat bahwa komunikasi bukan fungsi pendukung, melainkan fungsi strategis kepemimpinan.

Dalam praktik lama, komunikasi profesi cenderung bersifat internalistik. Informasi beredar ke dalam organisasi melalui surat, rapat, dan forum tertutup. Publik hanya menerima hasil akhir berupa pernyataan singkat atau simbolik. Pola ini efektif pada era tertutup, tetapi kehilangan relevansi di era digital. Komunikasi internalistik menciptakan isolasi wacana. Organisasi berbicara pada dirinya sendiri, sementara publik membangun persepsi melalui sumber lain. Ketika narasi tidak hadir dari organisasi profesi, ruang publik diisi oleh spekulasi, opini liar, dan suara non-profesional.

Transformasi komunikasi menuntut pergeseran dari penyampaian informasi menuju dialog publik. Organisasi profesi guru harus hadir sebagai aktor wacana pendidikan. Bukan hanya merespons isu, tetapi membingkai isu secara rasional dan bernilai. Dialog publik menuntut keberanian posisi. Organisasi tidak cukup netral; ia harus jelas secara etik. Dalam dialog, publik tidak menuntut kesempurnaan, tetapi kejujuran dan konsistensi. Kejelasan sikap justru memperkuat kepercayaan.

Dalam konteks ini, komunikasi profesi menjadi bentuk kepemimpinan wacana. Pemimpin organisasi tidak hanya mengelola struktur, tetapi memimpin makna. Ia menentukan bagaimana profesi dipahami masyarakat, bagaimana guru diposisikan, dan bagaimana pendidikan dimaknai. Kepemimpinan wacana menuntut kecakapan bahasa publik. Bahasa organisasi tidak lagi boleh kaku dan birokratis. Ia harus argumentatif, inklusif, dan dapat dipahami masyarakat luas tanpa kehilangan kedalaman ilmiah.

Transformasi komunikasi juga berarti kesiapan menerima kritik. Dialog publik tidak selalu nyaman. Namun justru melalui keterbukaan inilah organisasi membangun kewibawaan moral. Diam mungkin aman,

tetapi dialog membangun legitimasi. Dengan demikian, transformasi komunikasi profesi merupakan langkah strategis menuju Organisasi Profesi Guru 5.0. Dari komunikasi internalistik menuju dialog publik, lalu menuju kepemimpinan wacana. Organisasi yang mampu memimpin percakapan publik akan menjadi rujukan moral dan intelektual di tengah kebisingan ruang digital.

## Media sosial dan opini publik

Dalam kajian komunikasi kontemporer, media sosial telah mengubah struktur produksi opini publik secara radikal. **Manuel Castells (2012)** menjelaskan bahwa kekuasaan dalam masyarakat jaringan tidak lagi terletak pada institusi formal, melainkan pada kemampuan membentuk arus informasi. Narasi yang beredar di ruang digital memiliki kekuatan politik dan sosial yang melampaui otoritas struktural.

Teori *public sphere* yang diperbarui oleh **Jürgen Habermas (2006)** menunjukkan bahwa ruang publik digital bersifat terbuka namun rapuh. Setiap aktor dapat berbicara, tetapi tidak semua wacana memiliki kualitas rasional. Media sosial memperluas partisipasi, sekaligus memperbesar risiko distorsi kebenaran.

Dalam perspektif komunikasi massa, **Marshall McLuhan (1964)** menegaskan bahwa medium membentuk pesan. Media sosial dengan karakter cepat, singkat, dan visual mendorong penyederhanaan makna. Kompleksitas profesi sering tereduksi menjadi potongan narasi yang emosional.

Teori agenda setting yang dikemukakan **McCombs (2004)** menjelaskan bahwa media tidak menentukan apa yang harus dipikirkan publik, tetapi menentukan apa yang dipikirkan publik tentang. Dalam era digital, algoritma mengambil peran ini. Isu pendidikan dapat viral bukan karena paling penting, tetapi karena paling memicu emosi.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan semakin dipengaruhi oleh persepsi daring.

Opini publik terbentuk lebih cepat daripada klarifikasi institusional. Data ini menegaskan bahwa media sosial telah menjadi arena strategis legitimasi profesi.

Dalam praktik kekinian, organisasi profesi guru tidak lagi dapat mengabaikan media sosial. Ruang ini bukan sekadar sarana publikasi, tetapi arena pembentukan citra profesi. Apa yang tidak disampaikan organisasi akan digantikan oleh narasi pihak lain. Kekuasaan narasi di media sosial sangat menentukan. Satu peristiwa dapat membentuk persepsi kolektif tentang guru dan pendidikan. Tanpa kehadiran suara profesional, opini publik dibentuk oleh fragmen informasi yang tidak utuh.

Risiko terbesar dari media sosial adalah viralitas tanpa verifikasi. Informasi yang emosional menyebar lebih cepat daripada yang rasional. Dalam kondisi ini, profesi guru rentan disederhanakan, disalahpahami, bahkan disudutkan secara tidak proporsional. Viralitas juga menciptakan tekanan psikologis bagi profesi. Guru dan organisasi sering terjebak antara kebutuhan klarifikasi dan ketakutan memperkeruh situasi. Diam dianggap aman, tetapi sering dibaca sebagai pembenaran.

Dalam konteks ini, tanggung jawab profesi menjadi sangat penting. Organisasi profesi tidak boleh reaktif, tetapi juga tidak boleh pasif. Kehadiran di media sosial harus berbasis nilai, bukan sekadar respons krisis. Tanggung jawab profesi di ruang digital mencakup keberanian meluruskan informasi, mendingkai isu secara edukatif, dan menjaga martabat profesi. Media sosial harus menjadi ruang literasi publik, bukan arena konflik emosional.

Organisasi profesi guru dituntut membangun etika bermedia yang kolektif. Setiap pernyataan membawa implikasi reputasi profesi. Komunikasi digital tidak lagi bersifat personal semata, tetapi representatif secara sosial. Dengan demikian, media sosial dan opini publik merupakan medan baru perjuangan profesi. Di ruang ini, kekuasaan tidak dimiliki oleh yang paling kuat secara struktural, tetapi oleh yang paling mampu membangun narasi bermakna. Organisasi profesi guru harus hadir sebagai

aktor wacana yang cerdas, etis, dan bertanggung jawab agar profesi tidak ditentukan oleh kebisingan, melainkan oleh akal sehat publik.

## Risiko disinformasi organisasi

Dalam kajian komunikasi digital, disinformasi dipahami sebagai informasi keliru yang disebarakan secara sengaja maupun tidak sengaja dan berpotensi menyesatkan publik. **Claire Wardle (2017)** membedakan antara *misinformation*, *disinformation*, dan *malinformation*, yang seluruhnya dapat merusak kepercayaan publik terhadap institusi. Dalam konteks organisasi profesi, disinformasi tidak hanya mengganggu citra, tetapi juga legitimasi moral.

Teori *information disorder* yang dikembangkan **First Draft (2018)** menjelaskan bahwa ekosistem digital memungkinkan informasi menyebar lebih cepat daripada klarifikasi. Struktur media sosial yang berbasis algoritma memperkuat konten sensasional, bukan konten akurat. Hal ini menciptakan risiko besar bagi institusi publik.

Dalam perspektif psikologi sosial, **Daniel Kahneman (2011)** menjelaskan bahwa manusia cenderung mempercayai informasi yang sesuai dengan emosi dan prasangka awal. Disinformasi memanfaatkan bias kognitif ini. Ketika isu pendidikan dikaitkan dengan emosi, klarifikasi rasional sering kalah cepat.

Teori kepercayaan institusional oleh **Niklas Luhmann (1979)** menegaskan bahwa kepercayaan dibangun melalui stabilitas makna. Disinformasi merusak stabilitas tersebut dengan menciptakan keraguan terus-menerus. Ketika publik tidak yakin mana yang benar, kepercayaan runtuh.

Laporan **OECD (2022)** menunjukkan bahwa disinformasi digital menjadi ancaman serius bagi institusi publik. Organisasi yang lambat merespons informasi keliru mengalami penurunan legitimasi meskipun tidak bersalah secara faktual. Data ini menegaskan bahwa persepsi publik lebih menentukan daripada klarifikasi internal.

Dalam praktik organisasi profesi, disinformasi sering muncul dalam bentuk potongan informasi tanpa konteks. Pernyataan internal bocor ke publik, kemudian ditafsirkan secara keliru. Ketika organisasi tidak memiliki strategi komunikasi digital, ruang kosong tersebut diisi spekulasi. Hoaks yang menysar profesi guru sering memanfaatkan sentimen sosial. Isu kesejahteraan, kebijakan, atau perilaku individu digeneralisasi menjadi citra profesi. Tanpa respons institusional yang cepat dan jernih, opini publik terbentuk secara sepihak.

Distorsi pesan juga dapat muncul dari dalam organisasi sendiri. Komunikasi yang tidak terkoordinasi antar pengurus menciptakan narasi yang saling bertentangan. Publik menangkap inkonsistensi sebagai tanda ketidakmampuan atau ketidakjujuran. Krisis kepercayaan digital sering terjadi bukan karena kesalahan besar, tetapi karena keterlambatan klarifikasi. Dalam dunia digital, waktu menjadi faktor legitimasi. Informasi yang terlambat dianggap tidak relevan, meskipun benar.

Risiko lain adalah normalisasi disinformasi. Ketika organisasi terlalu sering menghadapi informasi keliru tanpa strategi sistematis, kelelahan komunikasi muncul. Pada titik ini, organisasi memilih diam, yang justru memperkuat persepsi negatif. Bagi organisasi profesi guru, risiko disinformasi tidak hanya merusak citra, tetapi juga melukai martabat profesi. Guru menjadi korban narasi yang tidak mereka bangun sendiri. Kepercayaan publik terhadap pendidikan ikut tergerus.

Oleh karena itu, organisasi profesi harus membangun ketahanan informasi. Bukan dengan membungkam kritik, tetapi dengan membangun sistem klarifikasi terbuka, literasi digital internal, dan kepemimpinan komunikasi yang tanggap. Dengan demikian, risiko disinformasi merupakan tantangan serius organisasi profesi di era digital. Hoaks, distorsi pesan, dan krisis kepercayaan digital hanya dapat dihadapi melalui keterbukaan, kecepatan, dan konsistensi nilai. Bab ini menegaskan bahwa diam bukan lagi bentuk kehati-hatian, melainkan risiko institusional.

## Etika digital organisasi profesi

Dalam filsafat etika kontemporer, perkembangan teknologi selalu diikuti oleh pertanyaan moral baru. **Luciano Floridi (2013)** menegaskan bahwa era digital menciptakan *infosphere*—ruang etis baru tempat tindakan manusia memiliki konsekuensi sosial luas. Organisasi profesi tidak hanya bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, tetapi juga atas informasi yang diproduksi dan disebar.

Dalam kerangka etika publik, **Jürgen Habermas (1996)** menekankan pentingnya tanggung jawab komunikatif. Setiap komunikasi institusional harus dapat dipertanggungjawabkan secara rasional di hadapan publik. Etika digital menuntut keterbukaan alasan, bukan sekadar kebenaran formal.

Teori etika profesi oleh **Andrew Abbott (1988)** menjelaskan bahwa profesi memperoleh legitimasi bukan hanya karena keahlian, tetapi karena komitmen moral kolektif. Dalam ruang digital, komitmen ini diuji secara terbuka. Kesalahan kecil dapat berdampak besar terhadap kepercayaan publik.

Dalam kajian etika teknologi, **Shoshana Zuboff (2019)** memperingatkan bahwa kekuasaan digital dapat melahirkan penyalahgunaan informasi. Organisasi yang mengelola data dan komunikasi publik harus memiliki batas moral yang jelas agar tidak tergelincir pada manipulasi persepsi.

Laporan **OECD (2022)** menekankan bahwa integritas digital merupakan prasyarat utama kepercayaan institusi publik. Etika tidak boleh bersifat reaktif, tetapi harus tertanam dalam kebijakan, prosedur, dan budaya organisasi.

Dalam praktik organisasi profesi, etika digital sering kali belum dirumuskan secara eksplisit. Banyak keputusan komunikasi diambil secara situasional tanpa panduan moral yang jelas. Akibatnya, organisasi rentan terhadap inkonsistensi sikap dan konflik etis. Batas moral dalam ruang digital menjadi semakin kabur. Kecepatan informasi mendorong organisasi

bereaksi cepat, terkadang mengorbankan kehati-hatian. Etika digital menuntut keseimbangan antara kecepatan dan kebijaksanaan.

Tanggung jawab publik organisasi profesi meningkat seiring keterbukaan ruang digital. Setiap pernyataan tidak hanya mewakili individu pengurus, tetapi seluruh profesi. Oleh karena itu, etika digital harus dipahami sebagai tanggung jawab kolektif. Integritas digital tidak hanya terkait kebenaran informasi, tetapi juga niat dan konteks penyampaian. Informasi yang benar dapat menjadi tidak etis jika disampaikan secara manipulatif atau menyesatkan. Etika menuntut kejujuran substansial, bukan sekadar faktual.

Organisasi profesi guru memiliki tanggung jawab moral ganda: menjaga martabat profesi dan mendidik publik. Kehadiran digital organisasi seharusnya memperkuat literasi publik, bukan memperkeruh ruang informasi. Etika digital juga berkaitan dengan perlindungan anggota. Organisasi harus memastikan bahwa komunikasi publik tidak mengorbankan individu demi citra institusi. Martabat manusia harus tetap menjadi batas tertinggi setiap keputusan digital.

Dalam jangka panjang, etika digital membentuk karakter institusi. Organisasi yang konsisten secara etis akan dipercaya, meskipun tidak selalu populer. Sebaliknya, organisasi yang oportunistik akan kehilangan wibawa meskipun viral. Dengan demikian, etika digital organisasi profesi bukan sekadar pedoman teknis, melainkan fondasi moral di era Society 5.0. Batas moral, tanggung jawab publik, dan integritas digital menjadi prasyarat agar transformasi digital tidak kehilangan arah kemanusiaannya.

## Data dan transparansi publik

Dalam masyarakat modern, data telah menjadi bentuk baru kekuasaan. **Manuel Castells (2010)** menegaskan bahwa kekuasaan tidak lagi hanya berada pada institusi politik, tetapi pada kemampuan mengelola dan mengendalikan arus informasi. Dalam konteks organisasi profesi, data menentukan siapa yang dipercaya, siapa yang berpengaruh, dan siapa yang berhak berbicara.

Dalam perspektif pemerintahan terbuka, **David Osborne (2010)** menekankan bahwa transparansi informasi merupakan fondasi akuntabilitas publik. Ketika data tertutup, kekuasaan menjadi tidak terawasi. Sebaliknya, keterbukaan data menciptakan mekanisme kontrol sosial yang sehat.

Teori *information asymmetry* oleh **George Akerlof (1970)** menjelaskan bahwa ketimpangan informasi melahirkan ketidakpercayaan. Dalam organisasi, ketika pengurus menguasai data dan anggota tidak memiliki akses, relasi menjadi timpang. Transparansi berfungsi mengurangi kesenjangan tersebut.

Dalam kajian institusi publik, **Mark Bovens (2007)** menjelaskan bahwa akuntabilitas menuntut keterbukaan informasi yang dapat diuji publik. Tanpa data yang dapat diverifikasi, pertanggungjawaban hanya bersifat simbolik. Data menjadi prasyarat demokrasi institusional.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa kepercayaan publik meningkat signifikan pada institusi yang menerapkan transparansi berbasis data. Keterbukaan bukan sekadar kewajiban hukum, tetapi strategi membangun legitimasi jangka panjang.

Dalam praktik organisasi profesi, data sering diperlakukan sebagai aset internal yang sensitif. Informasi keanggotaan, keuangan, dan program kerja tidak selalu dapat diakses anggota. Kondisi ini menciptakan jarak psikologis antara pengurus dan basis profesi. Data yang tertutup membuka ruang spekulasi. Ketika informasi tidak tersedia, interpretasi publik berkembang tanpa kendali. Transparansi yang lemah sering kali melahirkan kecurigaan, meskipun tidak selalu ada penyimpangan nyata.

Transparansi publik bukan berarti membuka seluruh informasi tanpa batas. Ia menuntut pengelolaan yang bertanggung jawab. Data harus dibuka secara proporsional, akurat, dan kontekstual agar tidak menyesatkan pemahaman publik. Dalam era digital, data juga menjadi instrumen legitimasi. Organisasi yang mampu menunjukkan kinerja melalui data yang terbuka akan lebih dipercaya dibanding organisasi yang hanya

menyampaikan klaim normatif. Kepercayaan publik dibangun melalui bukti, bukan pernyataan.

Bagi organisasi profesi guru, transparansi data memiliki makna strategis. Keterbukaan keuangan, program, dan capaian bukan hanya bentuk akuntabilitas, tetapi juga pendidikan publik tentang bagaimana profesi dikelola. Transparansi juga memperkuat partisipasi anggota. Ketika data dapat diakses, anggota merasa dihargai sebagai subjek. Keterlibatan tidak lagi berbasis loyalitas emosional semata, tetapi pada kepercayaan rasional.

Dalam jangka panjang, keterbukaan informasi membangun budaya organisasi yang sehat. Kesalahan dapat dikoreksi, keberhasilan dapat direplikasi, dan keputusan dapat diperdebatkan secara dewasa. Data menjadi ruang dialog, bukan alat kekuasaan. Dengan demikian, data dan transparansi publik merupakan fondasi utama organisasi profesi di era Society 5.0. Data adalah kekuasaan, tetapi transparansi mengubah kekuasaan menjadi kepercayaan. Organisasi yang mampu membuka dirinya secara rasional akan memperoleh legitimasi moral yang tidak dapat dibangun melalui simbol semata.

## Organisasi profesi di ruang terbuka

Dalam teori demokrasi modern, ruang publik dipahami sebagai arena utama pertanggungjawaban institusi. **Jürgen Habermas (1996)** menjelaskan bahwa legitimasi sosial lahir ketika institusi bersedia diuji melalui dialog terbuka. Organisasi profesi yang hidup di ruang tertutup akan kehilangan relevansi dalam masyarakat demokratis.

Dalam perspektif tata kelola publik, **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa pengawasan publik merupakan elemen esensial akuntabilitas. Organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada anggotanya, tetapi juga kepada masyarakat yang terdampak oleh tindakannya. Hal ini memperluas makna pertanggungjawaban profesi.

Teori partisipasi sosial oleh **Carole Pateman (1970)** menekankan bahwa demokrasi tidak berhenti pada pemilihan pengurus, tetapi pada

keterlibatan berkelanjutan. Organisasi profesi yang demokratis membuka ruang kontribusi, kritik, dan evaluasi secara terus-menerus.

Dalam kajian institusional, **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa institusi memperoleh stabilitas ketika mendapat dukungan normatif dari lingkungan sosial. Ruang terbuka memungkinkan masyarakat menilai kesesuaian antara nilai profesi dan praktik organisasi.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa keterbukaan institusi publik meningkatkan kepercayaan sosial dan menurunkan konflik. Data ini menegaskan bahwa pengawasan publik bukan ancaman, melainkan mekanisme kesehatan demokrasi.

Dalam praktik kekinian, organisasi profesi guru tidak lagi dapat beroperasi dalam ruang eksklusif. Keputusan organisasi cepat diketahui publik. Media sosial, jurnalisme warga, dan komunitas pendidikan menciptakan pengawasan horizontal yang tidak terhindarkan. Pengawasan publik menuntut organisasi membangun kesiapan struktural. Setiap kebijakan harus memiliki dasar rasional yang dapat dijelaskan. Ketertutupan tidak lagi melindungi, justru memicu kecurigaan.

Ruang terbuka juga membuka peluang partisipasi sosial. Masyarakat, orang tua, akademisi, dan pemangku kepentingan pendidikan dapat terlibat dalam diskursus profesi. Partisipasi ini memperkaya perspektif dan memperkuat legitimasi. Demokrasi profesi berkembang ketika organisasi tidak memonopoli kebenaran. Pengambilan keputusan menjadi proses deliberatif, bukan keputusan elit tertutup. Guru sebagai anggota memperoleh ruang yang lebih setara.

Namun, keterbukaan juga menuntut kedewasaan institusional. Tidak semua kritik bersifat konstruktif. Organisasi perlu memilah kritik dengan nalar, bukan emosi. Demokrasi membutuhkan kecakapan dialog. Organisasi profesi guru yang matang tidak takut diawasi. Ia menjadikan pengawasan publik sebagai cermin refleksi. Kesalahan tidak disembunyikan, tetapi diperbaiki secara terbuka.

Dalam jangka panjang, ruang terbuka membentuk budaya profesional yang sehat. Organisasi tidak hanya kuat secara struktural, tetapi juga

dewasa secara moral. Kepercayaan publik tumbuh karena konsistensi, bukan pencitraan. Dengan demikian, organisasi profesi di ruang terbuka merupakan wujud nyata demokrasi profesi. Pengawasan publik, partisipasi sosial, dan keterbukaan menjadi fondasi legitimasi baru. Organisasi yang mampu hidup dalam ruang terbuka akan menjadi institusi pembelajaran sosial, bukan sekadar struktur administratif.

### Urgensi transformasi menuju 5.0

Dalam teori perubahan sosial, transformasi dipahami sebagai perubahan paradigma, bukan sekadar perbaikan teknis. **Thomas Kuhn (1962)** menjelaskan bahwa krisis akan berakhir hanya ketika kerangka berpikir lama digantikan oleh paradigma baru. Dalam konteks organisasi profesi guru, disrupsi digital dan krisis legitimasi menandakan berakhirnya pola lama pengelolaan profesi.

Dalam kajian perubahan organisasi, **John P. Kotter (1996)** menegaskan bahwa transformasi menjadi kebutuhan ketika organisasi kehilangan relevansi. Perubahan tidak lagi bersifat opsional, tetapi eksistensial. Organisasi yang menunda transformasi akan bertahan secara administratif, namun mati secara sosial.

Perspektif Society 5.0 yang dirumuskan **Cabinet Office of Japan (2016)** menekankan bahwa teknologi harus diarahkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Prinsip ini menuntut perubahan menyeluruh pada cara institusi berpikir, memimpin, dan melayani. Transformasi menuju 5.0 berarti menggeser orientasi dari sistem menuju manusia.

Dalam kajian tata kelola publik, **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa keterbukaan institusi menuntut rekonstruksi struktur kekuasaan. Transparansi menghapus ruang gelap organisasi. Oleh karena itu, transformasi tidak mungkin dilakukan tanpa keberanian melepas kontrol lama.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi publik yang berhasil bertransformasi adalah yang mampu mengintegrasikan digitalisasi,

etika, dan partisipasi. Data ini mempertegas bahwa transformasi 5.0 bersifat menyeluruh, bukan sektoral.

Disrupsi telah mengguncang fondasi organisasi profesi guru. Struktur hierarkis, komunikasi tertutup, dan legitimasi simbolik tidak lagi memadai. Keterbukaan ruang publik memaksa organisasi berhadapan langsung dengan penilaian sosial yang rasional dan emosional sekaligus. Keterbukaan tersebut menghadirkan tantangan baru. Organisasi tidak hanya dinilai dari niat, tetapi dari dampak nyata. Kepercayaan tidak dibangun melalui deklarasi, tetapi melalui praktik yang konsisten. Inilah tuntutan utama era 5.0.

Transformasi menuju 5.0 menuntut perubahan menyeluruh pada orientasi organisasi. Dari pengendalian menuju pemberdayaan. Dari birokrasi menuju kolaborasi. Dari simbol menuju substansi. Dari kepatuhan menuju kesadaran profesional. Organisasi profesi guru dituntut menjadi *human-centered organization*. Guru tidak lagi diposisikan sebagai objek kebijakan internal, tetapi sebagai subjek pengetahuan dan penggerak nilai. Transformasi ini bersifat moral sekaligus struktural.

Perubahan menyeluruh juga menyentuh kepemimpinan. Pemimpin organisasi tidak lagi cukup legal secara jabatan, tetapi harus legitimate secara moral dan intelektual. Kepemimpinan 5.0 menuntut kemampuan mendengar, berdialog, dan memimpin makna. Urgensi transformasi juga muncul dari tanggung jawab sejarah. Profesi guru memikul amanah peradaban. Organisasi yang tidak berubah akan menghambat potensi kolektif guru dalam menghadapi tantangan bangsa.

Transformasi menuju 5.0 bukan berarti menolak masa lalu, melainkan melampauinya secara reflektif. Nilai-nilai luhur profesi tetap dipertahankan, tetapi diwujudkan melalui cara baru yang relevan dengan zaman. Dengan demikian, urgensi transformasi menuju Organisasi Profesi Guru 5.0 merupakan jawaban rasional atas disrupsi, keterbukaan, dan tuntutan perubahan menyeluruh. Bab ini menegaskan bahwa masa depan profesi guru tidak ditentukan oleh kemampuan bertahan, tetapi oleh keberanian bertransformasi. Dari titik inilah buku memasuki fase rekonstruksi

konseptual—membangun secara sistematis paradigma **Organisasi Profesi Guru 5.0**.



# Bab 9

## KONSEP ORGANISASI PROFESI GURU 5.0

Bab ini merupakan titik kulminasi konseptual dari seluruh pembahasan sebelumnya. Setelah melalui pemetaan krisis, distorsi praktik, disrupsi zaman, serta tuntutan keterbukaan publik, buku ini kini memasuki fase rekonstruksi paradigmatik. Bab 9 tidak lagi berbicara tentang apa yang salah, melainkan tentang apa yang harus dibangun secara rasional dan berkelanjutan.

Organisasi Profesi Guru 5.0 diperkenalkan sebagai jawaban konseptual atas perubahan peradaban pendidikan. Paradigma ini lahir bukan dari optimisme naif terhadap teknologi, tetapi dari refleksi mendalam terhadap kegagalan model organisasi lama dalam menjaga martabat, makna, dan daya hidup profesi guru. Konsep 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh sistem organisasi. Dalam paradigma ini, guru tidak dipahami sebagai objek kebijakan, anggota administratif, atau sumber legitimasi simbolik, melainkan sebagai subjek profesional yang berpikir, bernilai,

dan bermoral. Organisasi hadir untuk melayani dan memperkuat kapasitas manusia, bukan sebaliknya.

Bab ini berangkat dari kesadaran bahwa profesionalisme tidak dapat tumbuh dalam struktur yang menekan. Profesi hanya berkembang dalam organisasi yang memerdekakan. Oleh karena itu, Organisasi Profesi Guru 5.0 tidak dibangun atas logika kontrol, tetapi atas logika kepercayaan dan tanggung jawab bersama. Transformasi menuju 5.0 juga berarti pergeseran orientasi organisasi dari administratif menuju substantif. Organisasi tidak lagi dinilai dari banyaknya program, melainkan dari kualitas dampaknya terhadap pengembangan keilmuan, etika, dan kesejahteraan profesional guru.

Bab ini menegaskan bahwa organisasi profesi tidak cukup hanya adaptif terhadap perubahan teknologi. Ia harus reflektif terhadap nilai. Teknologi hanya alat; arah moral tetap ditentukan oleh manusia. Tanpa fondasi filosofis yang kuat, digitalisasi justru berpotensi mempercepat distorsi. Konsep Guru 5.0 dalam bab ini dipahami sebagai figur profesional yang utuh—berpengetahuan, beretika, reflektif, dan kolaboratif. Guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi sebagai pemikir pendidikan dan penjaga nilai peradaban. Organisasi profesi harus mampu menopang peran luhur ini secara sistemik.

Bab ini juga menempatkan keilmuan sebagai jantung organisasi profesi. Tanpa basis pengetahuan yang hidup, organisasi akan berubah menjadi lembaga administratif kosong. Organisasi Profesi Guru 5.0 harus menjadi pusat produksi, diseminasi, dan dialog keilmuan profesi. Pelayanan profesional menjadi orientasi berikutnya. Organisasi hadir bukan untuk dilayani, tetapi untuk melayani guru. Prinsip ini membalik logika lama yang sering menempatkan anggota sebagai pelengkap struktur. Dalam paradigma 5.0, pelayanan menjadi ukuran legitimasi.

Bab ini juga menegaskan pentingnya organisasi berbasis data. Keputusan tidak boleh lagi bertumpu pada intuisi elit atau kepentingan sempit. Data digunakan bukan untuk mengontrol, tetapi untuk memandu kebijakan secara adil, transparan, dan objektif. Adaptivitas dan kolaborasi

menjadi ciri utama organisasi 5.0. Organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung dengan perguruan tinggi, masyarakat sipil, dunia pendidikan global, dan komunitas profesional. Kolaborasi menggantikan dominasi sebagai strategi keberlanjutan.

Keterbukaan dan akuntabilitas menjadi fondasi etika organisasi. Organisasi profesi tidak boleh takut diawasi karena pengawasan publik adalah bentuk kepercayaan demokratis. Akuntabilitas bukan ancaman, tetapi sumber legitimasi. Bab ini pada akhirnya menyajikan keunggulan paradigma 5.0 sebagai kerangka utuh yang menyatukan nilai, sistem, dan manusia. Paradigma ini tidak bersifat utopis, tetapi rasional—dapat diterjemahkan ke dalam tata kelola, kebijakan internal, dan praktik organisasi nyata.

Dengan demikian, Bab 9 menjadi jantung pemikiran buku ini. Ia menawarkan arah baru bagi organisasi profesi guru yang ingin tetap relevan, bermartabat, dan berdaya di tengah perubahan zaman. Dari sinilah buku bergerak dari kritik menuju konstruksi, dari keprihatinan menuju harapan yang berlandaskan akal sehat. Bab-bab berikutnya akan menguraikan secara sistematis setiap unsur Organisasi Profesi Guru 5.0—mulai dari definisi, filosofi, nilai inti, hingga keunggulan paradigmatis—sebagai panduan konseptual bagi transformasi profesi guru Indonesia.

## Pengertian Organisasi Profesi Guru 5.0

Organisasi Profesi Guru 5.0 merupakan konsep kelembagaan yang lahir dari perubahan paradigma dalam memahami profesi, manusia, dan sistem sosial modern. Dalam teori profesi klasik, profesi dipahami sebagai pekerjaan yang memiliki keahlian khusus, otonomi, dan legitimasi sosial sebagaimana dijelaskan oleh **Freidson (2001)**. Namun perkembangan teknologi, globalisasi, dan keterbukaan publik telah menggeser batas-batas tersebut. Profesi tidak lagi berdiri dalam ruang tertutup, melainkan berada dalam arena sosial yang dinamis dan terus diawasi publik.

Perubahan ini dipertegas oleh teori masyarakat jaringan yang dikemukakan **Castells (2010)**, yang menjelaskan bahwa otoritas sosial bergeser dari struktur hierarkis menuju jejaring terbuka berbasis informasi. Dalam konteks ini, organisasi profesi tidak lagi menjadi satu-satunya sumber legitimasi keahlian. Kepercayaan publik dibangun melalui transparansi, partisipasi, dan kontribusi nyata. Kondisi ini menuntut redefinisi mendasar terhadap pengertian organisasi profesi guru.

Dalam kajian perubahan organisasi, **Kotter (1996)** menegaskan bahwa transformasi diperlukan ketika organisasi kehilangan relevansi terhadap lingkungannya. Organisasi yang bertahan dengan logika lama akan mengalami *institutional decay*, yaitu tetap hidup secara struktural tetapi mati secara fungsional. Fenomena ini banyak terjadi pada organisasi profesi yang kuat secara administratif namun lemah secara makna.

Konsep Society 5.0 yang diperkenalkan oleh **Cabinet Office of Japan (2016)** memperkuat urgensi perubahan tersebut. Society 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat sistem sosial-teknologis. Teknologi bukan tujuan, melainkan sarana untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Organisasi profesi guru dalam paradigma ini harus berorientasi pada penguatan manusia profesional, bukan sekadar pengelolaan struktur.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi publik yang dipercaya masyarakat adalah yang mampu mengintegrasikan keahlian, etika, dan keterbukaan. Data tersebut menegaskan bahwa profesionalisme modern tidak cukup berbasis sertifikasi formal, tetapi harus ditopang oleh tata kelola yang akuntabel dan berbasis nilai. Inilah fondasi konseptual lahirnya Organisasi Profesi Guru 5.0.

Organisasi Profesi Guru 5.0 dapat dipahami sebagai institusi kolektif yang berfungsi memperkuat kapasitas intelektual, moral, dan sosial guru melalui tata kelola yang human-centered, terbuka, dan reflektif. Organisasi ini tidak dibangun untuk mengontrol profesi, melainkan untuk menumbuhkannya secara sadar dan berkelanjutan. Berbeda dengan model lama yang menempatkan anggota sebagai objek administratif, organisasi 5.0 memosisikan guru sebagai subjek profesional penuh. Guru dipandang

sebagai pemilik pengalaman, pengetahuan praktik, dan suara etis yang sah dalam menentukan arah profesinya.

Dalam paradigma ini, keanggotaan tidak dimaknai sebagai status formal, tetapi sebagai keterlibatan bermakna. Organisasi hidup bukan karena jumlah anggota, melainkan karena kualitas partisipasi reflektif dan dialog profesional yang terjadi di dalamnya. Organisasi Profesi Guru 5.0 juga menolak orientasi simbolik. Keberadaan organisasi tidak diukur dari seremonial, deklarasi, atau program rutin, melainkan dari dampak nyata terhadap penguatan kompetensi, martabat, dan kesejahteraan profesional guru.

Dari sisi tata kelola, organisasi 5.0 dibangun atas prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Informasi, kebijakan, dan keputusan organisasi dapat diakses dan diuji secara rasional. Keterbukaan tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai sumber legitimasi moral. Organisasi ini bersifat adaptif dan kolaboratif. Ia tidak berdiri sebagai entitas eksklusif, tetapi terhubung dengan perguruan tinggi, komunitas pendidikan, masyarakat sipil, dan jejaring global. Kolaborasi menjadi strategi utama pengembangan profesi di era terbuka.

Dengan demikian, Organisasi Profesi Guru 5.0 merupakan organisasi yang menjadikan manusia sebagai pusat, pengetahuan sebagai fondasi, nilai sebagai arah, dan keterbukaan sebagai mekanisme legitimasi. Ia bukan sekadar pembaruan struktural, tetapi transformasi paradigma dalam memaknai profesi guru sebagai kekuatan peradaban.

## Filosofi dasar Guru 5.0

Filosofi dasar Guru 5.0 berangkat dari pemahaman ontologis tentang manusia sebagai makhluk sadar yang memiliki kemampuan reflektif dan tanggung jawab moral. Dalam filsafat eksistensial, **Heidegger (1962)** menegaskan bahwa manusia tidak sekadar “ada”, tetapi selalu berada dalam proses memaknai keberadaannya. Profesi guru, dalam kerangka ini, bukan

aktivitas teknis, melainkan bentuk keberadaan manusia yang memilih untuk hadir bagi perkembangan manusia lain.

Pandangan ini diperkuat oleh filsafat humanistik yang dikembangkan **Rogers (1969)**, yang menempatkan manusia sebagai pribadi yang memiliki potensi aktualisasi diri. Guru bukan instrumen sistem, tetapi subjek yang tumbuh bersama peserta didik. Pendidikan menjadi ruang relasi manusia, bukan sekadar proses transfer pengetahuan. Filosofi Guru 5.0 berakar pada keyakinan bahwa manusia hanya dapat mendidik manusia lain secara utuh.

Dalam kajian pendidikan kritis, **Paulo Freire (1970)** menegaskan bahwa pendidikan sejati adalah proses penyadaran (*conscientization*). Guru tidak boleh menjadi agen reproduksi sistem, tetapi fasilitator kesadaran. Guru 5.0 dipahami sebagai pendidik yang sadar akan posisi sosialnya dan mampu membaca realitas pendidikan secara kritis.

Teori refleksi profesional yang dikembangkan **Schön (1983)** memperlihatkan bahwa profesional sejati adalah mereka yang mampu merefleksikan tindakannya secara berkelanjutan. Guru 5.0 tidak bekerja berdasarkan rutinitas, tetapi berdasarkan refleksi atas pengalaman. Proses reflektif inilah yang membedakan guru profesional dari pelaksana teknis pendidikan.

Laporan **OECD (2021)** menegaskan bahwa kompetensi masa depan menuntut kemampuan reflektif, etis, dan sosial-emosional. Data tersebut menunjukkan bahwa kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kapasitas guru dalam memaknai pekerjaannya. Guru yang kehilangan makna akan kehilangan daya pedagogisnya, meskipun memiliki kompetensi teknis tinggi. Dalam paradigma Guru 5.0, kesadaran menjadi fondasi utama profesionalisme. Guru tidak hanya mengetahui apa yang harus diajarkan, tetapi memahami tujuan mendidik secara mendalam. Kesadaran ini membentuk orientasi batin yang membedakan profesi guru dari pekerjaan biasa.

Guru reflektif tidak terjebak dalam kepatuhan mekanis terhadap kebijakan. Ia mampu membaca kebijakan secara kritis dan menerjemahkannya secara bijaksana dalam praktik pembelajaran. Refleksi menjadi jembatan antara sistem dan kemanusiaan. Filosofi Guru 5.0 juga menempatkan pendidikan sebagai proses peradaban. Guru hadir tidak hanya untuk hari

ini, tetapi untuk masa depan yang belum lahir. Setiap keputusan pedagogis memiliki implikasi transgenerasional. Kesadaran ini menjadikan profesi guru sebagai amanah historis.

Dalam konteks perubahan teknologi, Guru 5.0 memahami bahwa teknologi tidak pernah netral. Ia membawa nilai dan arah tertentu. Guru reflektif tidak menolak teknologi, tetapi menempatkannya dalam kerangka nilai kemanusiaan dan tujuan pendidikan. Guru 5.0 juga dibangun atas kesadaran etis. Keputusan pedagogis tidak selalu dapat ditentukan oleh aturan tertulis. Banyak situasi pendidikan menuntut kebijaksanaan moral. Filosofi ini menempatkan nurani sebagai elemen profesionalisme.

Profesionalisme dalam paradigma ini bukan diukur dari kepatuhan administratif, tetapi dari kualitas pertimbangan etis dan reflektif. Guru yang profesional adalah guru yang mampu bertindak adil, manusiawi, dan bertanggung jawab di tengah kompleksitas realitas pendidikan. Dengan demikian, filosofi dasar Guru 5.0 memandang profesi guru sebagai jalan kesadaran, refleksi, dan peradaban. Guru bukan sekadar pelaksana sistem pendidikan, tetapi penjaga nilai kemanusiaan. Filosofi inilah yang menjadi roh Organisasi Profesi Guru 5.0 dan akan menuntun seluruh nilai, prinsip, serta praktik organisasi pada subbab-subbab berikutnya.

## Nilai inti organisasi 5.0

Dalam teori organisasi modern, nilai dipahami sebagai fondasi normatif yang membentuk perilaku kolektif. **Edgar Schein (2010)** menegaskan bahwa nilai inti menentukan bagaimana organisasi mengambil keputusan, menyelesaikan konflik, dan merespons perubahan. Tanpa nilai yang hidup, organisasi hanya menjadi struktur mekanis tanpa arah moral.

Dalam perspektif etika institusional, **Alasdair MacIntyre (1981)** menjelaskan bahwa praktik sosial hanya bermakna jika ditopang oleh *internal goods*, yakni nilai-nilai yang dijaga bersama. Organisasi profesi yang kehilangan nilai internal akan tergelincir menjadi instrumen kepentingan eksternal, baik politik, ekonomi, maupun kekuasaan.

Teori legitimasi organisasi yang dikemukakan **Mark Suchman (1995)** menegaskan bahwa legitimasi jangka panjang tidak dibangun oleh kepatuhan hukum semata, melainkan oleh kesesuaian nilai antara organisasi dan masyarakat. Nilai menjadi sumber kepercayaan publik yang paling stabil.

Dalam kajian kepemimpinan etis, **Terry L. Price (2008)** menyatakan bahwa organisasi yang tidak memiliki nilai eksplisit akan dipimpin oleh kepentingan implisit. Nilai yang tidak dirumuskan akan digantikan oleh pragmatisme. Oleh karena itu, organisasi profesi harus menjadikan nilai sebagai dasar, bukan hiasan.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi publik yang memiliki kejelasan nilai menunjukkan tingkat kepercayaan anggota dan publik yang lebih tinggi. Data ini mempertegas bahwa nilai bukan unsur abstrak, tetapi determinan kinerja sosial dan legitimasi institusional.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, nilai inti berfungsi sebagai kompas moral. Ia menentukan arah organisasi ketika aturan tidak cukup, data tidak lengkap, dan tekanan eksternal meningkat. Nilai menjadi penentu keputusan dalam situasi kompleks. Nilai inti membedakan organisasi bermartabat dari organisasi pragmatis. Ketika organisasi berhadapan dengan kepentingan jangka pendek, nilai menjaga agar keputusan tetap berpihak pada profesi dan kemanusiaan, bukan pada keamanan struktural semata.

Organisasi 5.0 tidak menjadikan nilai sebagai jargon dalam dokumen visi-misi. Nilai harus hadir dalam mekanisme nyata: dalam cara memilih pemimpin, menyusun program, mengelola keuangan, dan merespons kritik publik. Nilai juga menjadi dasar relasi internal. Organisasi yang berlandaskan nilai menghormati perbedaan pendapat, membuka ruang dialog, dan menghindari dominasi. Demokrasi profesi tidak tumbuh dari prosedur, tetapi dari nilai saling menghargai.

Bagi guru sebagai anggota, nilai inti organisasi menciptakan rasa aman moral. Guru merasa berada dalam rumah profesi yang memiliki prinsip, bukan sekadar struktur. Rasa memiliki lahir dari kesesuaian nilai, bukan dari kewajiban administratif. Nilai inti juga berfungsi sebagai batas etik.

Tidak semua yang mungkin dilakukan boleh dilakukan. Nilai membatasi organisasi agar tidak menyimpang meskipun secara legal dimungkinkan. Di sinilah nilai berfungsi sebagai pagar moral.

Dalam jangka panjang, nilai inti membentuk karakter organisasi. Struktur dapat berubah, kepengurusan dapat berganti, tetapi nilai menjaga kesinambungan identitas profesi. Organisasi yang kehilangan nilai akan kehilangan arah sejarahnya. Dengan demikian, nilai inti Organisasi Profesi Guru 5.0 bukan sekadar pernyataan normatif, melainkan kompas moral kolektif. Nilai mengarahkan keputusan, membentuk budaya, dan menjaga martabat profesi. Tanpa nilai yang hidup, transformasi 5.0 hanya akan menjadi perubahan teknis tanpa jiwa.

### Prinsip human-centered organization

Dalam teori organisasi kontemporer, prinsip *human-centered organization* berangkat dari kritik terhadap organisasi modern yang terlalu menekankan efisiensi struktural. **Herbert A. Simon (1997)** menjelaskan bahwa rasionalitas organisasi sering kali mengabaikan keterbatasan dan kebutuhan manusia. Ketika sistem lebih dihargai daripada manusia, organisasi kehilangan legitimasi moralnya.

Pendekatan ini diperkuat oleh teori humanistik yang dikembangkan **Abraham Maslow (1954)** yang menegaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan akan makna, penghargaan, dan aktualisasi diri. Organisasi yang menekan manusia pada level kepatuhan semata akan mematikan potensi profesional. Oleh karena itu, organisasi harus dirancang untuk memungkinkan pertumbuhan manusia.

Dalam kajian etika organisasi, **Alasdair MacIntyre (1981)** menekankan bahwa institusi hanya bermakna sejauh ia melindungi praktik dan manusia di dalamnya. Ketika institusi justru merusak manusia demi keberlanjutan struktur, maka institusi tersebut kehilangan justifikasi moral.

Teori *servant leadership* yang diperkenalkan **Robert K. Greenleaf (1977)** menegaskan bahwa organisasi yang sehat dibangun melalui

kepemimpinan yang melayani. Pemimpin hadir bukan untuk menguasai, tetapi untuk memungkinkan orang lain bertumbuh. Prinsip ini menjadi fondasi organisasi berpusat pada manusia.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi publik yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai prioritas memiliki tingkat kepercayaan dan kinerja sosial lebih tinggi. Data ini menegaskan bahwa pendekatan human-centered bukan idealisme abstrak, melainkan strategi keberlanjutan institusional.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, prinsip human-centered berarti menempatkan guru sebagai tujuan utama, bukan alat legitimasi. Organisasi tidak boleh menjadikan guru sekadar angka keanggotaan atau objek program kerja, melainkan individu profesional dengan martabat dan suara. Organisasi yang melayani manusia membangun kebijakan dari kebutuhan riil anggota. Program tidak disusun demi laporan, tetapi demi dampak. Setiap keputusan diuji dengan pertanyaan etis: apakah ini memerdekakan guru atau justru membebaninya.

Prinsip ini juga menolak budaya ketakutan. Organisasi yang berpusat pada manusia menciptakan ruang aman untuk berbeda pendapat. Kritik tidak dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai kontribusi bagi kesehatan institusi. Human-centered organization memandang kesejahteraan psikologis sebagai bagian dari profesionalisme. Guru yang lelah secara batin tidak dapat dituntut terus produktif. Oleh karena itu, organisasi bertanggung jawab menjaga kesehatan moral dan emosional anggotanya.

Dalam paradigma ini, aturan berfungsi melindungi, bukan menundukkan. Regulasi dibuat untuk memberi kepastian dan keadilan, bukan untuk membungkam inisiatif profesional. Aturan tanpa empati akan melahirkan kepatuhan kosong. Prinsip human-centered juga menuntut dialog berkelanjutan. Organisasi tidak memonopoli kebenaran. Keputusan strategis harus lahir dari musyawarah reflektif, bukan dari kehendak elit struktural.

Dalam jangka panjang, organisasi yang melayani manusia akan membangun loyalitas berbasis makna. Guru tidak terikat karena kewajiban administratif, tetapi karena merasa dihargai sebagai manusia dan

profesional. Dengan demikian, prinsip human-centered organization merupakan jantung Organisasi Profesi Guru 5.0. Organisasi tidak lagi menjadi menara kekuasaan, melainkan ruang pengabdian kolektif. Di sinilah organisasi menemukan kembali hakikatnya: melayani manusia agar profesi tumbuh bermartabat dan berdaya bagi peradaban.

## Organisasi berbasis keilmuan

Dalam teori profesi modern, keilmuan merupakan fondasi utama legitimasi profesi. **Andrew Abbott (1988)** menjelaskan bahwa profesi memperoleh kewenangan sosial karena menguasai sistem pengetahuan khusus yang terus berkembang. Ketika organisasi profesi terputus dari produksi dan pengembangan ilmu, maka otoritas profesionalnya akan melemah, meskipun struktur kelembagaannya tetap utuh.

Perspektif *knowledge-based organization* yang dikembangkan **Ikujiro Nonaka dan Takeuchi (1995)** menegaskan bahwa organisasi yang berkelanjutan adalah organisasi yang mampu menciptakan, mengelola, dan mendistribusikan pengetahuan secara dinamis. Pengetahuan tidak dipahami sebagai arsip statis, melainkan sebagai proses hidup yang terus diperbarui melalui dialog dan refleksi kolektif.

Dalam kajian pendidikan profesional, **Lee Shulman (1987)** menegaskan bahwa kualitas profesi guru ditentukan oleh kedalaman *professional knowledge base*. Guru bukan hanya pengajar materi, tetapi pemilik pengetahuan pedagogis yang khas. Organisasi profesi, oleh karena itu, harus menjadi ruang pemeliharaan dan pengayaan basis keilmuan tersebut.

Teori *professional learning community* yang dikembangkan **DuFour (2004)** menunjukkan bahwa pembelajaran kolektif antar profesional meningkatkan kualitas praktik secara signifikan. Organisasi yang mendorong dialog ilmiah dan refleksi bersama akan melahirkan profesional yang adaptif dan bermakna. Tanpa ruang keilmuan, organisasi berubah menjadi lembaga administratif.

Laporan OECD (2021) menegaskan bahwa sistem pendidikan berkinerja tinggi selalu ditopang oleh organisasi profesi yang aktif dalam riset, pengembangan praktik, dan diskursus keilmuan. Data ini menegaskan bahwa keilmuan bukan pelengkap, melainkan jantung keberlanjutan profesi. Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, berbasis keilmuan berarti menjadikan ilmu sebagai napas organisasi. Setiap kebijakan internal, program, dan advokasi harus berangkat dari kajian, data, dan refleksi akademik. Organisasi tidak boleh berbicara tanpa dasar pengetahuan.

Organisasi berbasis keilmuan memfasilitasi guru untuk berpikir, menulis, meneliti, dan berdiskusi. Ia membuka ruang bagi pertukaran gagasan, bukan hanya penyampaian instruksi. Pengetahuan praktik guru dihargai sebagai sumber ilmu yang sah. Dalam paradigma ini, organisasi tidak sekadar mengundang narasumber, tetapi membangun ekosistem keilmuan. Guru didorong menjadi produsen pengetahuan, bukan konsumen pelatihan. Pengalaman kelas diolah menjadi refleksi akademik yang bermakna.

Keilmuan juga menjadi dasar advokasi profesi. Ketika organisasi berbicara kepada negara dan publik, argumennya tidak bersifat emosional atau politis semata, tetapi berbasis kajian ilmiah. Dengan demikian, suara profesi memiliki wibawa intelektual. Organisasi berbasis keilmuan menolak budaya anti-kritik. Perbedaan pandangan diperlakukan sebagai proses ilmiah, bukan ancaman politik. Debat rasional dipahami sebagai tanda kesehatan intelektual organisasi.

Dalam jangka panjang, keilmuan membangun identitas profesional yang kuat. Guru merasa dihargai bukan karena jabatan struktural, tetapi karena kapasitas berpikir dan kontribusi intelektualnya. Inilah sumber martabat profesi yang sejati. Dengan demikian, organisasi berbasis keilmuan merupakan syarat utama Organisasi Profesi Guru 5.0. Ketika nilai memberi arah dan manusia menjadi pusat, maka ilmu menjadi napas yang menghidupkan seluruh sistem. Tanpa keilmuan, organisasi hanya bergerak; dengan keilmuan, organisasi berpikir dan menuntun peradaban.

## Organisasi berbasis pelayanan

Dalam teori organisasi publik modern, orientasi pelayanan dipahami sebagai inti legitimasi institusi. **Denhardt dan Denhardt (2000)** melalui konsep *New Public Service* menegaskan bahwa organisasi publik tidak diciptakan untuk mengendalikan warga, tetapi untuk melayani mereka. Prinsip ini relevan bagi organisasi profesi guru yang pada hakikatnya hadir untuk memperkuat anggotanya.

Pandangan ini sejalan dengan teori *servant leadership* yang dikemukakan **Greenleaf (1977)**, yang menyatakan bahwa kepemimpinan sejati dimulai dari keinginan melayani. Organisasi yang dibangun atas logika pelayanan menempatkan struktur sebagai alat, bukan tujuan. Kekuasaan tidak dipahami sebagai privilese, melainkan amanah. Dalam kajian etika profesi, **MacIntyre (1981)** menegaskan bahwa institusi hanya sah secara moral sejauh ia melindungi praktik profesional. Ketika organisasi lebih sibuk mempertahankan struktur daripada melayani praktik profesi, maka ia telah menyimpang dari tujuan dasarnya.

Teori kualitas layanan oleh **Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988)** menunjukkan bahwa kepuasan pengguna ditentukan oleh kesesuaian antara harapan dan layanan nyata. Dalam konteks organisasi profesi, guru sebagai anggota adalah penerima utama layanan institusional. Ketika layanan tidak dirasakan, kepercayaan akan melemah. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesi yang berorientasi pelayanan memiliki tingkat partisipasi anggota lebih tinggi. Data ini menegaskan bahwa pelayanan bukan kelemahan institusi, melainkan sumber daya sosial yang memperkuat legitimasi.

Dalam paradigma Organisasi Profesi Guru 5.0, pelayanan menjadi orientasi utama. Organisasi tidak menunggu guru datang, tetapi aktif hadir menjawab kebutuhan profesional. Pelayanan bukan sekadar program, tetapi sikap dasar organisasi.

Organisasi berbasis pelayanan memahami bahwa guru menghadapi kompleksitas pekerjaan yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus

menjadi penyangga profesional—memberi dukungan, perlindungan, dan pendampingan, bukan sekadar instruksi. Pelayanan juga berarti mempermudah, bukan mempersulit. Prosedur dibuat sederhana, informasi mudah diakses, dan respons cepat. Organisasi tidak boleh menjadi beban administratif tambahan bagi guru.

Dalam organisasi yang melayani, komunikasi bersifat empatik. Aspirasi anggota didengar secara serius. Keluhan tidak dianggap gangguan, melainkan indikator kebutuhan yang harus direspons secara profesional. Pelayanan profesional juga mencakup advokasi yang nyata. Organisasi hadir ketika guru menghadapi persoalan kebijakan, ketidakadilan, atau tekanan struktural. Keberpihakan menjadi ukuran keberanian institusional.

Dalam jangka panjang, organisasi berbasis pelayanan membangun loyalitas bermakna. Guru merasa dilindungi, bukan dimanfaatkan. Rasa memiliki tumbuh karena pengalaman dilayani, bukan karena kewajiban struktural. Dengan demikian, organisasi berbasis pelayanan merupakan pilar penting Organisasi Profesi Guru 5.0. Struktur, jabatan, dan program hanya bernilai sejauh ia melayani profesi. Ketika organisasi melayani manusia, maka profesi tumbuh; ketika organisasi hanya dilayani struktur, maka profesi melemah.

## Organisasi berbasis data

Dalam teori pengambilan keputusan modern, data dipahami sebagai fondasi rasionalitas organisasi. **Herbert A. Simon (1997)** menjelaskan bahwa keputusan organisasi yang tidak berbasis informasi akan terjebak pada intuisi sempit dan kepentingan subjektif. Data memungkinkan organisasi bergerak dari kehendak personal menuju pertimbangan rasional yang dapat diuji.

Perkembangan *evidence-based management* yang dikemukakan **Rousseau (2006)** menegaskan bahwa kebijakan organisasi harus dibangun di atas bukti empiris, bukan asumsi. Organisasi yang mengabaikan data

berisiko menghasilkan keputusan yang tidak adil, tidak konsisten, dan sulit dipertanggungjawabkan secara publik.

Dalam konteks tata kelola publik, **Mark Bovens (2007)** menekankan bahwa akuntabilitas mensyaratkan keterlacakan keputusan. Data memungkinkan publik menilai mengapa suatu kebijakan diambil dan siapa yang diuntungkan. Tanpa data, pertanggungjawaban berubah menjadi retorika.

Teori *information asymmetry* oleh **Akerlof (1970)** menjelaskan bahwa ketimpangan informasi melahirkan ketidakadilan struktural. Ketika pengurus menguasai data dan anggota tidak, keputusan cenderung berpihak pada elite. Organisasi berbasis data bertujuan mengurangi ketimpangan tersebut melalui keterbukaan informasi. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi yang mengintegrasikan data dalam pengambilan keputusan memiliki tingkat kepercayaan publik lebih tinggi. Data bukan hanya alat teknis, tetapi instrumen legitimasi sosial yang memperkuat keadilan kebijakan.

Dalam paradigma Organisasi Profesi Guru 5.0, data diposisikan sebagai sarana pencarian kebenaran kolektif. Data membantu organisasi memahami kebutuhan nyata guru, bukan sekadar persepsi elit struktural. Kebijakan tidak lahir dari dugaan, tetapi dari potret objektif kondisi profesi. Organisasi berbasis data menolak keputusan berbasis kedekatan, senioritas, atau preferensi personal. Data menjadi penyeimbang kekuasaan. Dengan data, organisasi dapat meminimalkan konflik dan meningkatkan rasa keadilan internal.

Penggunaan data juga meningkatkan kualitas perencanaan program. Program kerja tidak disusun karena tradisi tahunan, tetapi karena kebutuhan yang teridentifikasi. Efektivitas organisasi diukur melalui dampak, bukan jumlah kegiatan. Transparansi berbasis data memperkuat kepercayaan anggota. Ketika informasi keuangan, keanggotaan, dan capaian organisasi dapat diakses, kecurigaan berkurang. Kepercayaan tumbuh karena keterbukaan, bukan karena loyalitas emosional semata.

Namun organisasi berbasis data tidak berarti mengabaikan nilai kemanusiaan. Data menjadi alat bantu kebijaksanaan, bukan pengganti nurani.

Keputusan tetap membutuhkan pertimbangan etis, terutama ketika data tidak sepenuhnya merepresentasikan kompleksitas manusia. Organisasi profesi guru harus membangun literasi data kolektif. Data yang terbuka tanpa pemahaman dapat disalahartikan. Oleh karena itu, organisasi 5.0 menempatkan pendidikan data sebagai bagian dari penguatan profesionalisme.

Dalam jangka panjang, organisasi berbasis data membentuk budaya rasional. Perbedaan pandangan diselesaikan melalui argumen berbasis bukti, bukan konflik personal. Dialog menjadi dewasa karena bertumpu pada fakta bersama. Dengan demikian, organisasi berbasis data merupakan pilar utama Organisasi Profesi Guru 5.0. Data memungkinkan keputusan rasional, keadilan kebijakan, dan transparansi berbasis bukti. Ketika data dipadukan dengan nilai dan kemanusiaan, organisasi tidak hanya menjadi efisien, tetapi juga adil dan terpercaya.

### Organisasi adaptif dan kolaboratif

Dalam teori organisasi modern, kemampuan beradaptasi dipandang sebagai syarat utama keberlanjutan institusi. **Charles Darwin (1859)** menegaskan bahwa keberlangsungan tidak ditentukan oleh kekuatan, melainkan oleh kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Prinsip ini kemudian diadopsi dalam teori organisasi kontemporer sebagai *organizational adaptability*.

Pandangan tersebut diperkuat oleh teori *learning organization* yang dikembangkan **Peter Senge (1990)**. Ia menjelaskan bahwa organisasi yang mampu belajar secara kolektif akan lebih siap menghadapi ketidakpastian. Adaptivitas bukan reaksi sesaat, tetapi kemampuan sistemik untuk terus memperbarui cara berpikir dan bertindak.

Dalam konteks jejaring sosial, **Manuel Castells (2010)** menunjukkan bahwa kekuatan institusi modern terletak pada kemampuannya membangun jaringan. Organisasi yang terisolasi akan tertinggal, sementara organisasi yang terhubung memiliki akses pada sumber daya, pengetahuan,

dan legitimasi yang lebih luas. Teori kolaborasi antarorganisasi oleh **Chris Huxham (1996)** menegaskan bahwa kompleksitas masalah publik tidak dapat diselesaikan oleh satu institusi saja. Kolaborasi memungkinkan pembagian peran, penguatan kapasitas, dan penciptaan solusi bersama.

Laporan **OECD (2022)** menunjukkan bahwa organisasi profesi yang adaptif dan kolaboratif memiliki daya tahan lebih tinggi dalam menghadapi krisis sosial dan perubahan kebijakan. Data ini menegaskan bahwa adaptivitas dan kolaborasi merupakan strategi keberlanjutan jangka panjang. Dalam paradigma Organisasi Profesi Guru 5.0, adaptif berarti mampu merespons perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan guru tanpa kehilangan nilai dasar. Organisasi tidak kaku, tetapi tetap berprinsip. Kelincahan tidak identik dengan oportunisme.

Organisasi adaptif membangun sistem yang fleksibel. Struktur tidak terlalu birokratis sehingga dapat menyesuaikan diri dengan cepat. Prosedur dievaluasi secara berkala agar tidak menghambat respons profesional. Kolaborasi menjadi strategi utama penguatan profesi. Organisasi guru tidak dapat berdiri sendiri. Ia perlu bermitra dengan perguruan tinggi, komunitas pendidikan, organisasi masyarakat sipil, dan jejaring global untuk memperluas perspektif dan kapasitas.

Kolaborasi juga memperkaya pembelajaran profesional. Guru memperoleh akses pada praktik baik lintas wilayah dan lintas disiplin. Pengetahuan tidak lagi berputar secara internal, tetapi mengalir secara terbuka. Organisasi kolaboratif menumbuhkan budaya saling percaya. Keberhasilan tidak dimonopoli satu pihak, melainkan dirayakan sebagai capaian kolektif. Konflik dikelola melalui dialog, bukan kompetisi destruktif.

Dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti, adaptivitas dan kolaborasi menjadi fondasi daya tahan institusional. Organisasi yang kaku akan runtuh, sementara organisasi yang terbuka akan tumbuh. Dengan demikian, organisasi adaptif dan kolaboratif merupakan ciri utama Organisasi Profesi Guru 5.0. Kelincahan memungkinkan respons cepat terhadap perubahan, sementara kolaborasi memperkuat daya tahan jangka panjang.

Di sinilah organisasi profesi menemukan kekuatannya: bukan dalam dominasi, tetapi dalam kemampuan bergerak bersama menuju masa depan profesi yang berkelanjutan.

## Organisasi transparan dan akuntabel

Dalam teori tata kelola modern, transparansi dipahami sebagai prasyarat utama akuntabilitas institusional. **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa organisasi hanya dapat dipertanggungjawabkan jika informasi mengenai kebijakan, proses, dan hasilnya dapat diakses publik. Tanpa keterbukaan, pertanggungjawaban berubah menjadi formalitas administratif.

Pandangan ini diperkuat oleh teori *open government* yang dikemukakan **David Osborne (2010)**, yang menyatakan bahwa keterbukaan informasi meningkatkan kualitas keputusan publik. Transparansi memungkinkan masyarakat menilai rasionalitas kebijakan dan mencegah penyalahgunaan kewenangan. Dalam perspektif legitimasi organisasi, **Mark Suchman (1995)** menjelaskan bahwa legitimasi sosial dibangun melalui persepsi kesesuaian antara nilai organisasi dan tindakan nyata. Transparansi berfungsi sebagai jembatan antara klaim moral dan praktik institusional.

Teori kepercayaan sosial oleh **Niklas Luhmann (1979)** menegaskan bahwa kepercayaan tumbuh ketika ketidakpastian dapat dikurangi. Keterbukaan informasi mengurangi spekulasi dan kecurigaan. Organisasi yang tertutup menciptakan ruang bagi prasangka, meskipun tidak selalu melakukan penyimpangan. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi publik yang transparan memiliki tingkat kepercayaan lebih tinggi dibanding institusi tertutup. Data ini mempertegas bahwa transparansi bukan beban administratif, tetapi modal sosial jangka panjang.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, transparansi berarti keterbukaan dalam pengelolaan keanggotaan, keuangan, program, dan keputusan strategis. Informasi tidak disimpan sebagai kekuasaan, tetapi dibagikan sebagai bentuk penghormatan terhadap anggota. Akuntabilitas organisasi tidak berhenti pada laporan internal. Pertanggungjawaban harus

dapat diuji secara rasional oleh anggota dan publik. Organisasi harus siap menjelaskan mengapa keputusan diambil dan bagaimana dampaknya bagi profesi.

Transparansi juga berfungsi sebagai mekanisme pencegah distorsi. Ketika proses terbuka, peluang penyalahgunaan wewenang menyempit. Keterbukaan menciptakan kontrol sosial yang sehat tanpa harus bergantung pada kecurigaan personal. Organisasi transparan membangun budaya jujur. Kesalahan tidak ditutupi, tetapi dijadikan bahan evaluasi kolektif. Akuntabilitas tidak dimaknai sebagai hukuman, melainkan sebagai proses pembelajaran institusional.

Dalam organisasi profesi guru, akuntabilitas memiliki dimensi moral yang kuat. Keputusan organisasi berdampak langsung pada martabat profesi. Oleh karena itu, pertanggungjawaban bukan hanya teknis, tetapi etis. Keterbukaan juga memperkuat partisipasi anggota. Ketika informasi tersedia, anggota dapat terlibat secara bermakna dalam pengambilan keputusan. Demokrasi profesi tumbuh dari akses informasi yang setara.

Dalam jangka panjang, transparansi dan akuntabilitas membentuk kepercayaan yang berkelanjutan. Kepercayaan tidak dibangun melalui citra, tetapi melalui konsistensi perilaku organisasi dari waktu ke waktu. Dengan demikian, organisasi transparan dan akuntabel merupakan pilar utama Organisasi Profesi Guru 5.0. Keterbukaan informasi, pertanggungjawaban publik, dan kejujuran institusional menjadi fondasi kepercayaan. Tanpa transparansi, organisasi kehilangan legitimasi; dengan transparansi, organisasi memperoleh wibawa moral yang tahan terhadap perubahan zaman.

## Keunggulan paradigma 5.0

Paradigma Organisasi Profesi Guru 5.0 lahir dari kritik terhadap model organisasi modern yang terlalu menekankan struktur dan prosedur. Dalam teori perubahan paradigma, **Thomas Kuhn (1962)** menjelaskan bahwa paradigma baru muncul ketika paradigma lama tidak lagi mampu

menjawab realitas. Organisasi profesi guru memasuki fase ini ketika struktur administratif tidak lagi mampu menjaga martabat dan relevansi profesi.

Dalam perspektif organisasi berkelanjutan, **Peter Senge (1990)** menegaskan bahwa institusi masa depan adalah institusi yang mampu belajar dan bertransformasi secara sistemik. Paradigma 5.0 menempatkan organisasi sebagai sistem hidup yang terus berkembang, bukan mesin birokrasi yang statis. Konsep Society 5.0 yang diperkenalkan oleh **Cabinet Office of Japan (2016)** memperkuat landasan paradigma ini dengan menempatkan manusia sebagai pusat. Teknologi, data, dan sistem hanya bernilai sejauh mendukung kualitas hidup manusia. Prinsip ini menjadi pembeda utama paradigma 5.0 dibanding model organisasi sebelumnya.

Dalam teori legitimasi modern, **Suchman (1995)** menjelaskan bahwa legitimasi institusi dibangun melalui kesesuaian nilai, praktik, dan ekspektasi publik. Paradigma 5.0 unggul karena menyatukan ketiganya secara simultan: nilai menjadi arah, praktik menjadi bukti, dan publik menjadi mitra pengawasan. Laporan **OECD (2022)** menunjukkan bahwa organisasi publik dengan pendekatan human-centered dan evidence-based memiliki tingkat kepercayaan dan daya tahan lebih tinggi. Data ini memperkuat bahwa paradigma 5.0 bukan idealisme normatif, melainkan kebutuhan strategis institusional.

Keunggulan utama paradigma 5.0 terletak pada integrasi nilai dan rasionalitas. Nilai menjaga arah moral organisasi, sementara data memastikan keadilan kebijakan. Organisasi tidak terjebak pada dogma nilai tanpa bukti, maupun pada angka tanpa nurani. Paradigma ini juga unggul karena menempatkan manusia sebagai pusat sistem. Guru tidak lagi menjadi objek kebijakan atau alat legitimasi organisasi, tetapi subjek profesional yang berdaya, didengar, dan dilindungi.

Keilmuan menjadi napas organisasi 5.0. Organisasi tidak sekadar bergerak, tetapi berpikir. Keputusan lahir dari kajian, refleksi, dan dialog intelektual yang memperkuat wibawa profesi. Orientasi pelayanan menjadikan organisasi hadir nyata dalam kehidupan guru. Struktur tidak menuntut

dilayani, tetapi bekerja melayani. Di sinilah kepercayaan anggota tumbuh secara organik.

Kolaborasi lintas batas memperluas daya jangkau organisasi. Paradigma 5.0 tidak membangun tembok eksklusivitas, tetapi jejaring pembelajaran bersama. Organisasi menjadi simpul peradaban profesi. Transparansi dan akuntabilitas menjadikan organisasi siap diuji publik. Kepercayaan tidak lagi dibangun melalui citra, tetapi melalui keterbukaan dan konsistensi tindakan.

Dalam jangka panjang, paradigma 5.0 membentuk organisasi profesi yang tangguh secara moral, adaptif secara struktural, dan kuat secara legitimasi sosial. Ia mampu bertahan menghadapi perubahan kebijakan, teknologi, dan tuntutan masyarakat. Dengan demikian, keunggulan paradigma Organisasi Profesi Guru 5.0 terletak pada kemampuannya menyatukan nilai, manusia, ilmu, pelayanan, data, kolaborasi, dan akuntabilitas dalam satu sistem utuh. Paradigma ini bukan sekadar pembaruan organisasi, melainkan transformasi makna profesi guru sebagai kekuatan intelektual dan moral peradaban.





# Bab 10

## TATA KELOLA ORGANISASI PROFESI GURU 5.0

Organisasi profesi guru tidak cukup dibangun di atas nilai, filosofi, dan visi moral semata. Nilai yang luhur hanya akan bermakna apabila diterjemahkan ke dalam tata kelola yang nyata, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai tata kelola organisasi profesi guru menjadi tahap krusial dalam perjalanan konseptual buku ini. Bab ini hadir sebagai jembatan antara gagasan ideal Organisasi Profesi Guru 5.0 dan praktik kelembagaan yang benar-benar dapat dijalankan secara rasional.

Dalam banyak kasus, kegagalan organisasi profesi bukan disebabkan oleh ketiadaan visi, melainkan oleh lemahnya sistem tata kelola. Organisasi dapat memiliki slogan yang progresif, tetapi tetap melahirkan praktik yang tertutup, elitis, dan tidak akuntabel. Ketimpangan antara nilai dan praktik inilah yang menyebabkan krisis kepercayaan internal maupun publik. Oleh sebab itu, tata kelola tidak boleh dipahami sebagai aspek teknis belaka, melainkan sebagai ekspresi moral dari organisasi itu sendiri.

Tata kelola organisasi profesi guru 5.0 berpijak pada prinsip bahwa kekuasaan kelembagaan harus selalu dibatasi, diawasi, dan diarahkan untuk melayani profesi. Kekuasaan yang tidak diatur secara sistemik berpotensi melahirkan dominasi personal, stagnasi kepemimpinan, serta pengambilan keputusan yang tidak berpihak pada kepentingan anggota. Bab ini menempatkan tata kelola sebagai mekanisme pengaman agar organisasi tidak menyimpang dari mandat profesinya.

Dalam paradigma 5.0, tata kelola tidak lagi berorientasi pada kepatuhan administratif semata, tetapi pada kualitas proses pengambilan keputusan. Organisasi tidak dinilai dari seberapa lengkap strukturnya, melainkan dari seberapa adil, terbuka, dan rasional setiap keputusan yang dihasilkan. Dengan demikian, tata kelola dipahami sebagai proses deliberatif yang melibatkan nilai, data, dan partisipasi.

Bab ini juga menegaskan bahwa profesionalisme organisasi harus setara dengan profesionalisme individu guru. Jika guru dituntut akuntabel, reflektif, dan etis, maka organisasi profesinya harus menunjukkan standar yang sama. Tidak ada justifikasi moral bagi organisasi yang menuntut integritas anggotanya, tetapi gagal menampilkan integritas kelembagaan.

Tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0 menempatkan struktur bukan sebagai pusat kekuasaan, melainkan sebagai instrumen pelayanan. Struktur organisasi harus dirancang untuk mempermudah koordinasi, mempercepat respons, dan memperluas partisipasi, bukan untuk mempertebal jarak antara pengurus dan anggota. Dalam kerangka ini, struktur ideal bukan yang paling besar, tetapi yang paling fungsional.

Bab ini juga menggarisbawahi pentingnya sistem check and balance dalam organisasi profesi. Kekuasaan yang terkonsentrasi tanpa pengawasan akan melemahkan demokrasi profesi. Oleh karena itu, mekanisme pengawasan internal dan partisipatif menjadi bagian tak terpisahkan dari tata kelola yang sehat. Organisasi yang dewasa adalah organisasi yang berani diawasi.

Aspek kepemimpinan mendapat perhatian khusus dalam bab ini. Kepemimpinan dalam Organisasi Profesi Guru 5.0 tidak lagi bertumpu pada

figur sentral, tetapi pada kepemimpinan etis dan kolektif. Pemimpin bukan pemilik organisasi, melainkan penjaga mandat profesi. Kepemimpinan dipahami sebagai tanggung jawab moral, bukan privilese struktural.

Selain itu, tata kelola keuangan dan audit kinerja menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan. Keuangan organisasi bukan urusan internal semata, tetapi amanah kolektif anggota. Transparansi keuangan dan evaluasi kinerja menjadi instrumen utama untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai tujuan, bukan kepentingan sempit.

Akhirnya, bab ini menegaskan bahwa puncak tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0 adalah akuntabilitas kepada publik. Profesi guru merupakan profesi publik yang bekerja untuk kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, organisasi profesinya tidak boleh tertutup dari pengawasan sosial. Akuntabilitas publik bukan ancaman, melainkan sumber legitimasi tertinggi organisasi.

Dengan demikian, Bab 10 menandai peralihan penting dari paradigma menuju implementasi. Seluruh prinsip yang dibangun dalam Bab 9 kini diterjemahkan ke dalam sistem tata kelola yang konkret, rasional, dan dapat diuji. Di sinilah Organisasi Profesi Guru 5.0 tidak lagi berhenti sebagai gagasan ideal, tetapi mulai berdiri sebagai institusi profesional yang dewasa, berintegritas, dan layak dipercaya.

## Konsep good professional governance

Konsep *good professional governance* lahir dari kebutuhan untuk membedakan secara tegas tata kelola organisasi profesi dari tata kelola korporasi maupun birokrasi negara. Dalam kajian tata kelola klasik, *good corporate governance* sebagaimana dirumuskan oleh **OECD (2015)** menekankan prinsip efisiensi, perlindungan pemilik modal, dan keberlanjutan ekonomi. Namun kerangka tersebut tidak sepenuhnya relevan bagi organisasi profesi yang tidak berorientasi laba, melainkan martabat keahlian dan tanggung jawab sosial.

Perbedaan mendasar ini dijelaskan oleh **Andrew Abbott (1988)** yang menegaskan bahwa profesi memperoleh legitimasi bukan dari kepemilikan modal, tetapi dari penguasaan pengetahuan dan kepercayaan publik. Oleh karena itu, tata kelola profesi harus dirancang untuk menjaga integritas keilmuan dan etika praktik, bukan untuk memaksimalkan keuntungan institusional. Di sinilah muncul kebutuhan akan model *professional governance* yang khas.

Dalam teori profesi modern, **Eliot Freidson (2001)** menyatakan bahwa profesi hanya dapat mempertahankan otonominya jika mampu mengatur dirinya sendiri secara bertanggung jawab. *Self-regulation* menjadi inti tata kelola profesi. Namun otonomi tanpa tata kelola yang baik justru berisiko melahirkan oligarki internal. Karena itu, tata kelola profesi harus memadukan otonomi dengan akuntabilitas.

Kajian kelembagaan publik oleh **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat vertikal, tetapi juga horizontal dan sosial. Organisasi profesi tidak cukup bertanggung jawab kepada pengurus internal, melainkan juga kepada anggota dan publik. Prinsip ini menjadi fondasi konseptual *good professional governance*.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesi yang memiliki sistem tata kelola berbasis transparansi, partisipasi, dan integritas etis memiliki tingkat kepercayaan publik lebih tinggi dibanding organisasi yang hanya kuat secara struktural. Data ini memperkuat argumen bahwa tata kelola profesi harus berorientasi legitimasi sosial, bukan sekadar kepatuhan administratif. *Good professional governance* dalam konteks organisasi profesi guru dipahami sebagai sistem pengelolaan organisasi yang menjamin keadilan keputusan, keterbukaan proses, dan perlindungan martabat profesi. Tata kelola tidak ditempatkan sebagai mekanisme kontrol kekuasaan semata, tetapi sebagai penjaga arah moral organisasi.

Berbeda dengan tata kelola korporasi yang menempatkan pemilik saham sebagai pusat, tata kelola profesi menempatkan anggota sebagai subjek moral. Guru bukan sumber legitimasi simbolik, melainkan pemilik sah mandat organisasi. Setiap keputusan harus dapat dijelaskan secara

rasional kepada anggota. Dalam kerangka ini, kekuasaan organisasi dipahami sebagai amanah kolektif. Jabatan struktural tidak memberikan hak istimewa, melainkan tanggung jawab etis yang lebih besar. Good professional governance bertugas membatasi personalisasi kekuasaan agar tidak berubah menjadi dominasi.

Tata kelola profesi juga menuntut mekanisme deliberatif. Keputusan strategis tidak boleh lahir dari kehendak sepihak, tetapi melalui dialog berbasis data, nilai, dan pertimbangan profesional. Prosedur demokratis bukan formalitas, melainkan proses pencarian kebijaksanaan kolektif. Good professional governance menempatkan aturan sebagai pelindung profesi, bukan alat penindasan internal. Regulasi internal harus memastikan keadilan, mencegah penyalahgunaan kewenangan, dan menjamin ruang kritik yang aman bagi anggota.

Dalam praktiknya, tata kelola profesi juga harus mampu mengelola konflik secara bermartabat. Perbedaan pandangan dipahami sebagai dinamika intelektual, bukan ancaman politik. Organisasi yang sehat bukan tanpa konflik, tetapi mampu mengelolanya secara etis. Dengan demikian, good professional governance merupakan fondasi utama Organisasi Profesi Guru 5.0. Ia menegaskan bahwa organisasi profesi bukan korporasi, bukan pula birokrasi negara, melainkan institusi moral publik. Tata kelola yang baik memastikan bahwa kekuasaan tetap terkendali, profesi tetap bermartabat, dan kepercayaan publik terus terjaga dalam jangka panjang.

## Struktur organisasi ideal

Dalam teori organisasi klasik, struktur dipahami sebagai alat untuk mengoordinasikan kerja kolektif. **Max Weber (1947)** menjelaskan bahwa struktur dibentuk untuk menciptakan keteraturan dan kepastian peran. Namun Weber juga mengingatkan bahwa struktur birokratis berpotensi berkembang menjadi kekuasaan yang kaku jika tidak dikendalikan oleh tujuan substantif organisasi.

Pandangan ini dikritisi oleh **Henry Mintzberg (1983)** yang menegaskan bahwa struktur harus disesuaikan dengan misi organisasi. Organisasi profesional tidak dapat disamakan dengan organisasi industri. Ketika struktur terlalu hierarkis, kreativitas dan otonomi profesional akan tereduksi.

Dalam konteks profesi, **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa struktur organisasi profesi seharusnya melindungi praktik keahlian, bukan mengontrolnya. Struktur yang terlalu dominan justru melemahkan otonomi profesional dan menggeser orientasi organisasi dari pelayanan menjadi kekuasaan.

Teori kelembagaan modern oleh **W. Richard Scott (2014)** menunjukkan bahwa struktur sering bertahan bukan karena fungsional, tetapi karena kebiasaan institusional. Akibatnya, banyak organisasi memiliki struktur besar namun miskin fungsi. Fenomena ini umum terjadi pada organisasi profesi yang tidak pernah mengevaluasi relevansi strukturnya.

Laporan **OECD (2021)** mengungkap bahwa organisasi publik yang ramping dan fungsional memiliki tingkat kepercayaan lebih tinggi dibanding organisasi dengan struktur kompleks. Data ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi tidak berbanding lurus dengan jumlah jabatan, melainkan dengan kejelasan fungsi.

Dalam paradigma Organisasi Profesi Guru 5.0, struktur ideal dibangun dari kebutuhan fungsi profesional. Pertanyaan utama bukan “jabatan apa yang harus ada”, tetapi “fungsi apa yang harus dijalankan untuk melayani profesi”. Struktur lahir sebagai konsekuensi fungsi, bukan sebaliknya. Struktur ideal bersifat proporsional. Tidak ada penumpukan jabatan yang tidak memiliki fungsi nyata. Setiap posisi memiliki mandat jelas, indikator kinerja, dan batas kewenangan. Jabatan tidak menjadi simbol status, melainkan ruang tanggung jawab.

Organisasi profesi yang sehat menolak inflasi struktural. Penambahan posisi tanpa fungsi hanya memperluas arena kekuasaan dan memperlemah akuntabilitas. Struktur ideal justru membatasi kekuasaan agar tidak terpusat. Struktur juga harus menjamin alur komunikasi yang pendek. Hubungan antara anggota dan pengurus tidak boleh terhambat oleh lapisan

hierarki. Semakin dekat struktur dengan anggota, semakin besar rasa kepemilikan kolektif.

Dalam struktur ideal, kepemimpinan bersifat koordinatif, bukan dominatif. Pengurus berperan sebagai penggerak fungsi, bukan pengendali absolut. Keputusan strategis dibangun secara kolektif melalui mekanisme yang transparan. Struktur organisasi ideal juga harus adaptif. Ia dapat disesuaikan dengan perubahan konteks tanpa merusak prinsip dasar. Fleksibilitas struktural menjadi syarat penting di era dinamika kebijakan dan teknologi yang cepat.

Pada akhirnya, struktur ideal adalah struktur yang tidak menonjolkan dirinya sendiri. Ia bekerja dalam diam, melayani dalam konsistensi, dan membiarkan profesi tumbuh tanpa dibebani birokrasi berlebih. Dengan demikian, struktur organisasi ideal dalam Organisasi Profesi Guru 5.0 bukan alat ekspansi kekuasaan, melainkan instrumen pelayanan profesional. Struktur yang benar tidak membuat organisasi tampak besar, tetapi membuat profesi menjadi kuat, bermartabat, dan berdaya dalam jangka panjang.

## Sistem check and balance

Dalam teori politik modern, sistem *check and balance* dipahami sebagai mekanisme pembatasan kekuasaan agar tidak terpusat pada satu aktor. **Montesquieu (1748)** menegaskan bahwa kekuasaan cenderung menyimpang ketika tidak diawasi oleh kekuasaan lain. Prinsip ini kemudian menjadi fondasi demokrasi modern dan relevan pula bagi tata kelola organisasi profesi.

Dalam kajian organisasi, **Henry Mintzberg (1983)** menjelaskan bahwa konsentrasi kewenangan pada satu pusat akan melemahkan kualitas keputusan. Organisasi yang sehat membutuhkan distribusi peran agar proses kontrol berjalan secara alami. Tanpa mekanisme penyeimbang, organisasi berisiko mengalami dominasi elit.

Teori profesi oleh **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa otonomi profesi hanya sah jika disertai pengawasan internal yang kuat. *Self-regulation* tanpa kontrol akan berubah menjadi oligarki profesi. Oleh karena itu, sistem check and balance merupakan syarat etis dari otonomi organisasi profesi.

Dalam perspektif akuntabilitas publik, **Mark Bovens (2007)** menyatakan bahwa kekuasaan harus selalu dapat ditanya, diuji, dan dikoreksi. Mekanisme pengawasan internal bukan tanda ketidakpercayaan, melainkan ekspresi kedewasaan institusional.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem pengawasan internal yang jelas memiliki tingkat konflik lebih rendah dan kepercayaan anggota lebih tinggi. Data ini menegaskan bahwa pembatasan kekuasaan justru memperkuat stabilitas organisasi, bukan melemahkannya.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, sistem check and balance bertujuan mencegah personalisasi organisasi. Tidak boleh ada individu atau kelompok yang memonopoli arah kebijakan. Kekuasaan harus selalu bersifat sementara, terbatas, dan dapat diawasi. Sistem ini diwujudkan melalui pemisahan fungsi strategis, eksekutif, dan pengawasan. Pengurus pelaksana tidak sekaligus menjadi pengawas dirinya sendiri. Pemisahan peran menciptakan ruang koreksi yang sehat.

Check and balance juga berarti adanya mekanisme kritik internal yang aman. Anggota harus memiliki saluran menyampaikan keberatan tanpa takut represi struktural. Organisasi yang membungkam kritik sedang menuju otoritarianisme profesi. Dalam organisasi yang sehat, pengawasan tidak bersifat personal, tetapi sistemik. Fokusnya bukan mencari kesalahan individu, melainkan menjaga agar keputusan tetap sesuai nilai dan mandat profesi.

Sistem penyeimbang juga mencegah stagnasi kepemimpinan. Regenerasi berjalan karena kekuasaan tidak melekat pada figur. Jabatan dipahami sebagai tugas sementara, bukan hak istimewa. Check and balance memperkuat kualitas keputusan. Ketika kebijakan diuji dari berbagai perspektif, risiko kesalahan dapat dikurangi. Proses menjadi lebih lambat, tetapi lebih bijaksana.

Dalam jangka panjang, sistem ini membangun budaya organisasi yang dewasa. Kekuasaan tidak ditakuti, tetapi dikontrol. Kepemimpinan tidak diagungkan, tetapi diawasi secara bermartabat. Dengan demikian, sistem check and balance merupakan pilar utama tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Pembatasan kekuasaan bukan tanda kelemahan, melainkan fondasi kesehatan institusional. Organisasi yang mampu mengontrol dirinya sendiri akan lebih dipercaya oleh anggotanya dan lebih kuat menghadapi perubahan zaman.

### Kepemimpinan etis dan kolektif

Dalam kajian etika kepemimpinan, kekuasaan dipahami bukan sebagai hak, melainkan sebagai amanah. **Max Weber (1947)** menegaskan bahwa otoritas hanya sah jika diakui secara normatif oleh yang dipimpin. Tanpa legitimasi moral, jabatan struktural kehilangan maknanya sebagai kepemimpinan.

Teori *ethical leadership* yang dikembangkan **Brown dan Treviño (2006)** menjelaskan bahwa kepemimpinan etis tercermin dalam konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan. Pemimpin bukan sekadar pengambil keputusan, tetapi teladan moral yang membentuk budaya organisasi.

Pandangan ini diperkuat oleh konsep *servant leadership* dari **Robert K. Greenleaf (1977)** yang menempatkan melayani sebagai inti kepemimpinan. Pemimpin yang sejati adalah mereka yang menumbuhkan orang lain, bukan memperbesar dirinya. Prinsip ini sangat relevan bagi organisasi profesi guru.

Dalam teori kepemimpinan kolektif, **Peter Gronn (2002)** menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak terletak pada individu, tetapi pada praktik bersama. Organisasi yang bergantung pada satu figur rentan stagnasi dan krisis regenerasi. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesional dengan model kepemimpinan kolektif memiliki stabilitas dan kepercayaan internal lebih tinggi. Data ini memperkuat bahwa kepemimpinan berbasis tim bukan pelemahan otoritas, melainkan penguatan legitimasi.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, pemimpin dipahami sebagai penjaga mandat profesi. Ia bertugas memastikan bahwa organisasi tidak menyimpang dari nilai, tujuan, dan kepentingan guru. Kepemimpinan bukan kepemilikan organisasi, melainkan tanggung jawab sementara. Pemimpin etis menyadari batas kewenangannya. Ia tidak memonopoli keputusan, tidak mengidentikkan organisasi dengan dirinya, dan tidak menggunakan struktur untuk melindungi kepentingan pribadi. Kesadaran batas inilah yang menjaga integritas institusional.

Kepemimpinan kolektif mendorong musyawarah reflektif. Keputusan strategis dibangun melalui dialog antarperan, bukan instruksi sepihak. Proses deliberatif ini meningkatkan kualitas kebijakan dan mengurangi konflik internal. Dalam kepemimpinan kolektif, keberhasilan tidak diklaim personal. Capaian organisasi dipahami sebagai hasil kerja bersama. Budaya saling menghargai menggantikan budaya kultus individu.

Pemimpin juga bertugas membuka ruang kritik yang aman. Kritik bukan ancaman, melainkan mekanisme koreksi. Organisasi yang dipimpin secara etis tidak membungkam perbedaan, tetapi mengelolanya secara bermartabat. Kepemimpinan etis menuntut keberanian moral. Pemimpin harus berani mengambil sikap ketika nilai profesi terancam, meskipun berisiko secara struktural. Keberanian inilah yang membedakan pemimpin administratif dari pemimpin profesional.

Dalam jangka panjang, kepemimpinan etis dan kolektif membangun organisasi yang dewasa. Organisasi tidak bergantung pada figur, tetapi pada sistem nilai dan mekanisme bersama. Regenerasi berjalan karena kepemimpinan dipahami sebagai tanggung jawab, bukan privilese. Dengan demikian, kepemimpinan etis dan kolektif merupakan pilar penting tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Pemimpin hadir bukan sebagai pemilik organisasi, melainkan sebagai penjaga mandat profesi. Di tangan kepemimpinan seperti inilah organisasi profesi dapat bertahan bermartabat dan dipercaya lintas generasi.

## Mekanisme pengambilan keputusan terbuka

Dalam teori demokrasi deliberatif, keputusan yang sah tidak lahir dari kekuasaan, melainkan dari proses pertimbangan rasional yang terbuka. **Jürgen Habermas (1996)** menegaskan bahwa legitimasi keputusan publik terbentuk melalui diskursus yang memungkinkan argumen diuji secara setara. Prinsip ini relevan bagi organisasi profesi yang mengklaim diri sebagai institusi demokratis.

Dalam kajian organisasi, **James March (1994)** menjelaskan bahwa keputusan yang diambil secara tertutup cenderung dipengaruhi kepentingan sempit dan bias kognitif. Ketertutupan memperbesar jarak antara keputusan dan kebutuhan nyata anggota. Karena itu, keterbukaan menjadi prasyarat kualitas keputusan.

Teori partisipasi profesional oleh **Carole Pateman (1970)** menekankan bahwa keterlibatan anggota bukan sekadar hak, tetapi sumber pembelajaran kolektif. Organisasi yang membatasi partisipasi akan kehilangan kecerdasan sosialnya. Keputusan elit sering kali miskin konteks lapangan.

Dalam perspektif tata kelola, **Mark Bovens (2007)** menyatakan bahwa keputusan hanya dapat dipertanggungjawabkan jika prosesnya dapat ditelusuri. Transparansi prosedural sama pentingnya dengan hasil keputusan. Tanpa proses terbuka, akuntabilitas menjadi simbolik. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi dengan mekanisme keputusan partisipatif memiliki tingkat penerimaan kebijakan lebih tinggi. Data ini menegaskan bahwa keterbukaan bukan memperlambat organisasi, melainkan memperkuat legitimasi implementasi.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, mekanisme pengambilan keputusan terbuka berarti mengakhiri dominasi elit struktural. Keputusan strategis tidak lagi dimonopoli segelintir pengurus, tetapi dibangun melalui proses deliberatif yang melibatkan representasi profesional. Keputusan terbuka tidak berarti semua orang memutuskan segalanya, melainkan semua orang memiliki akses terhadap informasi, alasan, dan pertimbangan

kebijakan. Keterbukaan terletak pada proses berpikir organisasi, bukan pada kerumunan suara.

Deliberasi profesional menuntut argumentasi berbasis data dan nilai. Setiap usulan diuji secara rasional, bukan berdasarkan kedekatan personal atau kepentingan kelompok. Inilah pergeseran dari politik internal menuju etika profesional. Mekanisme terbuka juga menciptakan pembelajaran institusional. Ketika alasan keputusan didokumentasikan dan dibagikan, organisasi membangun memori kolektif. Kesalahan masa lalu dapat dikoreksi, bukan diulang.

Keputusan terbuka memperkecil resistensi. Anggota yang dilibatkan sejak awal akan lebih memahami arah kebijakan, meskipun tidak semua usulnya diterima. Rasa keadilan prosedural sering lebih penting daripada hasil itu sendiri. Dalam mekanisme ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator deliberasi, bukan penentu tunggal. Kepemimpinan diuji bukan dari kemampuan memerintah, tetapi dari kemampuan mengelola dialog profesional yang dewasa.

Pengambilan keputusan terbuka juga memperkuat integritas organisasi di mata publik. Ketika kebijakan dapat dijelaskan secara rasional, organisasi memperoleh kepercayaan sosial. Transparansi proses menjadi sumber wibawa institusional. Dengan demikian, mekanisme pengambilan keputusan terbuka merupakan jantung demokrasi profesi dalam Organisasi Profesi Guru 5.0. Peralihan dari keputusan elit menuju deliberasi profesional menandai kedewasaan organisasi. Di sinilah organisasi tidak hanya berjalan efektif, tetapi juga adil, bermakna, dan layak dipercaya.

## Manajemen keuangan transparan

Dalam teori tata kelola organisasi, keuangan dipahami sebagai salah satu titik paling rawan penyimpangan kekuasaan. OECD (2015) menegaskan bahwa transparansi keuangan merupakan pilar utama *good governance* karena berkaitan langsung dengan kepercayaan publik. Ketika pengelolaan

dana tidak terbuka, legitimasi organisasi akan melemah meskipun tujuan dan program tampak ideal.

Dalam perspektif akuntabilitas publik, **Mark Bovens (2007)** menyatakan bahwa uang publik atau kolektif selalu mengandung kewajiban moral untuk dipertanggungjawabkan secara jelas. Keuangan bukan sekadar persoalan teknis akuntansi, melainkan relasi etis antara pengelola dan pemilik amanah. Organisasi profesi guru berada sepenuhnya dalam relasi ini.

Teori *stewardship* yang dikembangkan **James Davis dkk. (1997)** memandang pengelola keuangan sebagai penjaga amanah, bukan pemilik sumber daya. Perspektif ini berbeda dengan *agency theory* yang menekankan kecurigaan. Dalam organisasi profesi, kepercayaan harus dijaga melalui sistem, bukan melalui asumsi moral personal.

Dalam kajian etika institusional, **Alasdair MacIntyre (1981)** menegaskan bahwa institusi hanya sah secara moral jika tidak mengorbankan praktik dan nilai internal demi kepentingan eksternal. Pengelolaan keuangan yang menyimpang akan merusak nilai profesi dan melemahkan martabat organisasi. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi publik dengan sistem pelaporan keuangan terbuka memiliki tingkat partisipasi anggota lebih tinggi. Data ini memperkuat bahwa transparansi keuangan tidak menimbulkan instabilitas, melainkan memperkuat loyalitas dan kepercayaan kolektif.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, keuangan dipahami sebagai amanah profesi. Dana organisasi berasal dari kontribusi anggota dan dukungan publik, sehingga penggunaannya harus kembali pada kepentingan profesional guru, bukan kepentingan struktural pengurus. Manajemen keuangan transparan berarti setiap pemasukan dan pengeluaran dapat ditelusuri secara rasional. Anggota berhak mengetahui dari mana dana berasal, untuk apa digunakan, dan apa dampaknya bagi profesi. Hak atas informasi keuangan merupakan bagian dari demokrasi profesi.

Transparansi juga berfungsi sebagai mekanisme pencegahan. Ketika sistem terbuka, peluang penyalahgunaan mengecil tanpa harus bergantung pada kecurigaan personal. Kejujuran dijaga oleh sistem, bukan hanya oleh

karakter individu. Organisasi profesi yang sehat tidak takut membuka laporan keuangan. Keterbukaan tidak dipahami sebagai ancaman reputasi, melainkan sebagai bukti integritas. Justru kerahasiaan yang berlebihan sering melahirkan prasangka dan konflik internal.

Dalam paradigma 5.0, keuangan organisasi harus dikelola secara profesional. Standar akuntansi sederhana, audit berkala, dan laporan yang mudah dipahami anggota menjadi kebutuhan dasar. Transparansi tidak boleh elitis, tetapi komunikatif. Manajemen keuangan transparan juga membangun keadilan internal. Dana organisasi tidak boleh hanya berputar pada kegiatan elite struktural, tetapi harus dirasakan manfaatnya oleh anggota secara luas dan merata.

Dalam jangka panjang, keterbukaan keuangan memperkuat kepercayaan publik. Organisasi profesi guru akan dipandang sebagai institusi yang matang, jujur, dan layak menjadi mitra negara serta masyarakat. Dengan demikian, manajemen keuangan transparan merupakan fondasi moral tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Uang tidak lagi menjadi wilayah gelap kekuasaan, melainkan instrumen pelayanan profesi. Di titik inilah organisasi menunjukkan integritas sejatinya: bukan dari besarnya dana, tetapi dari kejujuran dalam mengelolanya.

## Audit kinerja organisasi

Dalam teori manajemen modern, audit kinerja dipahami sebagai mekanisme untuk menilai efektivitas organisasi secara substantif. **Robert Kaplan dan Norton (1996)** melalui konsep *Balanced Scorecard* menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak dapat diukur hanya melalui aktivitas, melainkan melalui dampak dan hasil strategis. Prinsip ini menjadi dasar penting dalam menilai kinerja organisasi profesi.

Dalam kajian sektor publik, **Mark Bovens (2007)** menjelaskan bahwa akuntabilitas kinerja menuntut keterkaitan antara tujuan, proses, dan hasil. Organisasi yang tidak mampu menunjukkan dampak nyata akan kehilangan legitimasi, meskipun laporan kegiatannya tampak padat.

Teori *performance audit* oleh INTOSAI (2019) menekankan bahwa audit kinerja bertujuan menilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu organisasi. Audit tidak berfungsi mencari kesalahan, melainkan memastikan bahwa sumber daya digunakan untuk menghasilkan manfaat optimal.

Dalam perspektif organisasi pembelajar, Peter Senge (1990) menegaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan sarana pembelajaran kolektif. Tanpa refleksi berbasis data, organisasi akan mengulang kesalahan yang sama dan terjebak pada rutinitas. Laporan OECD (2021) menunjukkan bahwa organisasi publik yang menerapkan audit kinerja berbasis dampak memiliki tingkat efektivitas program lebih tinggi dibanding organisasi yang hanya mengevaluasi output. Data ini menegaskan pentingnya pergeseran dari orientasi kegiatan menuju orientasi hasil.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, audit kinerja diarahkan untuk menilai sejauh mana organisasi benar-benar memperkuat profesi. Pertanyaan utama bukan berapa banyak program dilaksanakan, tetapi apa perubahan nyata yang dirasakan guru. Audit kinerja membantu organisasi membedakan antara aktivitas simbolik dan intervensi bermakna. Kegiatan seremonial yang tidak berdampak dapat dikaji ulang, sementara program strategis diperkuat secara berkelanjutan.

Proses audit kinerja harus berbasis indikator yang jelas. Indikator tidak hanya kuantitatif, tetapi juga kualitatif, seperti peningkatan kepercayaan anggota, kualitas advokasi, dan penguatan kapasitas profesional. Audit kinerja juga menjadi instrumen keadilan internal. Pengurus dinilai berdasarkan kontribusi nyata, bukan kedekatan struktural. Dengan demikian, organisasi membangun budaya meritokrasi yang sehat.

Dalam paradigma 5.0, audit kinerja bersifat partisipatif. Anggota dilibatkan dalam penilaian melalui umpan balik, survei, dan dialog terbuka. Evaluasi tidak dimonopoli elit, tetapi menjadi proses kolektif. Audit kinerja tidak dimaknai sebagai hukuman, melainkan sebagai refleksi institusional. Temuan audit digunakan untuk perbaikan, bukan untuk saling menyalahkan. Budaya belajar menjadi tujuan utama.

Dalam jangka panjang, audit kinerja meningkatkan kredibilitas organisasi. Organisasi mampu menunjukkan kontribusi nyata kepada profesi dan publik. Transparansi hasil evaluasi memperkuat kepercayaan sosial. Dengan demikian, audit kinerja organisasi merupakan pilar penting tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Dengan menilai dampak, bukan sekadar aktivitas, organisasi memastikan bahwa energi kolektif benar-benar menghasilkan perubahan bermakna. Di sinilah organisasi bergerak dari sekadar sibuk menuju benar-benar berguna bagi profesi guru dan masa depan pendidikan.

### Audit moral profesi

Dalam filsafat etika organisasi, moralitas dipahami sebagai dimensi terdalam legitimasi institusi. **Alasdair MacIntyre (1981)** menegaskan bahwa institusi hanya sah sejauh ia menjaga nilai internal praktik yang dilayaninya. Ketika organisasi mengorbankan nilai demi kepentingan struktural, maka terjadi degradasi moral meskipun kinerja administratif tampak baik.

Dalam perspektif etika publik, **Jürgen Habermas (1996)** menekankan pentingnya rasionalitas komunikatif dalam menilai tindakan institusional. Keputusan organisasi harus dapat dibenarkan secara moral melalui dialog terbuka. Audit moral bertugas menilai apakah tindakan organisasi dapat dipertanggungjawabkan secara etis, bukan sekadar legal.

Teori integritas organisasi oleh **Lynn Sharp Paine (1994)** menegaskan bahwa kepatuhan hukum tidak identik dengan perilaku etis. Banyak organisasi berjalan sesuai aturan, tetapi menyimpang dari nilai. Audit moral hadir untuk menjembatani kesenjangan antara kepatuhan formal dan integritas substantif.

Dalam kajian profesi, **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi memperoleh kepercayaan publik karena klaim moralnya. Ketika organisasi profesi gagal menjaga standar etika internal, maka legitimasi profesi ikut tergerus. Audit moral menjadi mekanisme menjaga kehormatan kolektif. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi

publik dengan sistem evaluasi etika memiliki tingkat kepercayaan sosial lebih stabil. Data ini memperkuat bahwa audit moral bukan idealisme abstrak, melainkan kebutuhan institusional jangka panjang.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, audit moral bertujuan menilai kesetiaan organisasi terhadap nilai dasar profesi guru. Evaluasi tidak hanya menanyakan “apa yang dicapai”, tetapi “dengan cara apa” dan “untuk kepentingan siapa”. Audit moral menempatkan nilai sebagai indikator utama. Apakah kebijakan organisasi memerdekakan guru atau justru membungkamnya. Apakah keputusan diambil demi profesi atau demi keamanan struktural. Pertanyaan-pertanyaan ini menjadi inti evaluasi moral.

Audit moral juga menilai konsistensi antara pernyataan nilai dan praktik nyata. Ketika organisasi mengusung profesionalisme tetapi mempraktikkan nepotisme, maka terjadi kontradiksi etis yang harus diungkap secara jujur. Dalam paradigma 5.0, audit moral tidak bersifat menghukum, melainkan reflektif. Tujuannya bukan mencari kesalahan personal, tetapi menjaga agar organisasi tidak menyimpang secara perlahan tanpa disadari.

Audit moral menuntut keberanian institusional. Tidak mudah mengakui penyimpangan nilai. Namun organisasi yang matang berani bercermin sebelum kehilangan wibawa publik. Proses audit moral idealnya melibatkan berbagai pihak: pengurus, anggota, dan unsur independen. Keterlibatan multipihak memperkaya perspektif dan mencegah pembenaran sepihak.

Dalam jangka panjang, audit moral membentuk budaya integritas. Organisasi belajar bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari capaian, tetapi dari kesetiaan pada nilai. Budaya ini menjaga martabat profesi lintas generasi. Dengan demikian, audit moral profesi merupakan pilar penting tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Ia memastikan bahwa organisasi tidak hanya bergerak cepat dan efektif, tetapi tetap berada di jalur nilai yang benar. Di sinilah organisasi menunjukkan kedewasaan tertingginya: mampu menilai dirinya sendiri secara jujur demi kehormatan profesi guru.

## Sistem pengawasan partisipatif

Dalam teori tata kelola demokratis, pengawasan dipahami sebagai mekanisme menjaga keseimbangan kekuasaan. **Robert Dahl (1989)** menegaskan bahwa demokrasi hanya dapat bertahan jika warga memiliki kapasitas mengawasi pengambil keputusan. Tanpa pengawasan, kekuasaan cenderung menjauh dari kepentingan kolektif. Prinsip ini relevan pula dalam organisasi profesi.

Dalam perspektif akuntabilitas publik, **Mark Bovens (2007)** menjelaskan bahwa pengawasan tidak semata dilakukan oleh lembaga formal, tetapi juga oleh aktor sosial yang terdampak kebijakan. Pengawasan partisipatif memperluas ruang pertanggungjawaban dan memperkecil peluang penyimpangan struktural.

Teori partisipasi oleh **Carole Pateman (1970)** menekankan bahwa keterlibatan warga dalam proses pengawasan meningkatkan kualitas demokrasi. Partisipasi bukan gangguan terhadap stabilitas organisasi, melainkan sumber pembelajaran kolektif yang memperkuat legitimasi keputusan.

Dalam kajian organisasi, **Chris Argyris (1991)** menunjukkan bahwa organisasi yang membuka ruang umpan balik akan lebih adaptif dan sehat. Pengawasan yang bersifat dialogis mendorong koreksi dini sebelum kesalahan menjadi krisis.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi dengan mekanisme pengawasan partisipatif memiliki tingkat kepercayaan internal lebih tinggi dan konflik laten lebih rendah. Data ini menegaskan bahwa pengawasan bersama tidak melemahkan organisasi, tetapi justru memperkuat kohesi.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, pengawasan partisipatif dimaknai sebagai tanggung jawab moral seluruh anggota. Pengawasan tidak dimonopoli oleh badan khusus semata, tetapi menjadi budaya kolektif menjaga arah organisasi. Pengawasan partisipatif menolak paradigma represif. Tujuannya bukan mencari kesalahan individu, melainkan memastikan bahwa kebijakan, keuangan, dan keputusan organisasi tetap sejalan

dengan nilai profesi. Pengawasan adalah bentuk kepedulian, bukan kecurigaan.

Sistem ini membuka ruang bagi anggota untuk menyampaikan kritik, masukan, dan peringatan secara aman. Keamanan psikologis menjadi syarat utama agar pengawasan tidak berubah menjadi konflik personal. Pengawasan partisipatif juga menuntut transparansi informasi. Anggota tidak mungkin mengawasi jika akses terhadap data dibatasi. Oleh karena itu, keterbukaan menjadi prasyarat pengawasan yang sehat.

Dalam paradigma ini, pengurus tidak diposisikan sebagai pihak yang selalu dicurigai, melainkan sebagai mitra yang sama-sama bertanggung jawab menjaga integritas organisasi. Hubungan pengawasan dibangun atas dasar saling percaya yang kritis. Pengawasan partisipatif mendorong koreksi dini. Kesalahan kecil dapat diperbaiki sebelum berkembang menjadi penyimpangan sistemik. Organisasi belajar dari refleksi, bukan dari skandal.

Dalam jangka panjang, sistem ini membentuk budaya organisasi yang dewasa. Anggota merasa memiliki organisasi karena dilibatkan dalam penjagaan nilai dan arah. Loyalitas lahir dari partisipasi, bukan dari ketundukan. Dengan demikian, sistem pengawasan partisipatif merupakan pilar penting tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Pengawasan dipahami sebagai tanggung jawab bersama untuk menjaga integritas, bukan sebagai alat represi kekuasaan. Di sinilah organisasi profesi tumbuh sebagai komunitas moral yang saling menjaga demi kehormatan profesi dan kepercayaan publik.

## Akuntabilitas kepada publik

Dalam teori institusi publik, akuntabilitas dipahami sebagai kewajiban moral dan sosial untuk mempertanggungjawabkan tindakan kepada pihak yang terdampak. **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa akuntabilitas tidak berhenti pada hubungan internal organisasi, tetapi meluas kepada

masyarakat sebagai penerima manfaat maupun risiko dari kebijakan institusional. Prinsip ini relevan secara langsung bagi profesi guru.

Dalam perspektif demokrasi modern, **Jürgen Habermas (1996)** menyatakan bahwa institusi publik memperoleh legitimasi melalui ruang publik yang terbuka. Keputusan yang memengaruhi kepentingan sosial harus dapat dijelaskan secara rasional kepada warga. Organisasi profesi guru berada dalam wilayah ini karena praktik pendidikan berdampak langsung pada masa depan masyarakat.

Teori kepercayaan sosial oleh **Niklas Luhmann (1979)** menjelaskan bahwa kepercayaan tumbuh ketika institusi mampu mengurangi ketidakpastian melalui keterbukaan dan konsistensi. Akuntabilitas publik berfungsi sebagai mekanisme pengurang ketidakpastian tersebut. Tanpa pertanggungjawaban, masyarakat akan menggantinya dengan kecurigaan.

Dalam kajian profesi, **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi memperoleh otonomi karena janji tanggung jawab sosialnya. Ketika profesi menutup diri dari publik, maka legitimasi otonominya melemah. Akuntabilitas kepada publik merupakan syarat etis keberlangsungan profesi. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi pendidikan dengan mekanisme pertanggungjawaban publik yang jelas memiliki tingkat kepercayaan masyarakat lebih tinggi. Data ini memperkuat bahwa akuntabilitas publik bukan beban politik, melainkan modal sosial jangka panjang.

Dalam konteks Organisasi Profesi Guru 5.0, akuntabilitas kepada publik berarti kesediaan menjelaskan peran, sikap, dan kebijakan organisasi secara terbuka. Organisasi tidak hanya berbicara kepada anggotanya, tetapi juga kepada masyarakat yang mempercayakan pendidikan generasi kepada profesi guru. Akuntabilitas publik menuntut kejelasan posisi moral organisasi. Ketika terjadi persoalan pendidikan nasional, organisasi profesi tidak boleh diam atau ambigu. Sikap organisasi harus dapat dipahami publik sebagai suara profesional yang rasional dan beretika.

Pertanggungjawaban publik juga mencakup transparansi kinerja. Program, advokasi, dan sikap organisasi perlu dikomunikasikan secara jujur. Publik berhak mengetahui apa yang sedang dan telah dilakukan

organisasi profesi guru. Dalam paradigma 5.0, komunikasi publik bukan sekadar pencitraan. Ia merupakan bentuk dialog sosial. Organisasi tidak hanya menyampaikan keberhasilan, tetapi juga mengakui keterbatasan dan tantangan yang dihadapi.

Akuntabilitas kepada publik memperluas tanggung jawab moral organisasi. Setiap kebijakan internal dipertimbangkan dampaknya terhadap mutu pendidikan, keadilan sosial, dan kepercayaan masyarakat. Organisasi profesi yang akuntabel tidak defensif terhadap kritik publik. Kritik dipahami sebagai bagian dari demokrasi pendidikan. Respon organisasi dibangun dengan argumentasi, bukan penyangkalan emosional.

Dalam jangka panjang, akuntabilitas publik membangun wibawa institusional. Wibawa tidak lahir dari kekuasaan, tetapi dari konsistensi antara kata dan tindakan. Publik mempercayai organisasi yang berani terbuka. Dengan demikian, akuntabilitas kepada publik merupakan puncak tata kelola Organisasi Profesi Guru 5.0. Profesi guru berdiri sebagai institusi publik yang bertanggung jawab kepada masyarakat. Di titik inilah organisasi menemukan legitimasi tertingginya: bukan karena diakui oleh kekuasaan, tetapi karena dipercaya oleh publik sebagai penjaga masa depan pendidikan bangsa.





# Bab 11

## KETERBUKAAN PUBLIK DAN AKUNTABILITAS SOSIAL

Dalam teori demokrasi modern, keterbukaan publik dipahami sebagai fondasi utama legitimasi institusi sosial. **Jürgen Habermas (1996)** menjelaskan bahwa kekuasaan dan otoritas hanya memperoleh keabsahan ketika bersedia diuji dalam ruang publik melalui rasionalitas komunikatif. Organisasi yang menutup diri dari publik pada hakikatnya sedang memutus relasi legitimasi sosialnya. Prinsip ini tidak hanya berlaku bagi negara, tetapi juga bagi organisasi profesi yang memiliki dampak langsung terhadap kehidupan masyarakat.

Dalam kajian tata kelola publik, **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa akuntabilitas memiliki dimensi sosial yang melampaui hubungan internal organisasi. Institusi tidak cukup mempertanggungjawabkan diri kepada anggotanya, tetapi juga kepada publik yang terkena konsekuensi kebijakan dan tindakannya. Organisasi profesi guru berada tepat di wilayah ini karena pendidikan merupakan urusan publik yang menyentuh masa depan bangsa.

Konsep *open government* yang dikembangkan oleh **Osborne (2010)** memperluas makna keterbukaan sebagai transformasi relasi antara institusi dan masyarakat. Keterbukaan tidak lagi dimaknai sebatas publikasi informasi, melainkan sebagai perubahan cara berpikir: dari mengatur masyarakat menjadi berdialog dengan masyarakat. Prinsip ini menuntut pergeseran budaya kelembagaan yang mendalam.

Dalam perspektif sosiologi kepercayaan, **Niklas Luhmann (1979)** menjelaskan bahwa kepercayaan publik tumbuh ketika institusi mampu mengurangi ketidakpastian sosial. Transparansi dan akuntabilitas berfungsi sebagai mekanisme pengurang risiko tersebut. Ketertutupan, sebaliknya, menciptakan ruang spekulasi yang melemahkan wibawa institusi, bahkan ketika tidak terjadi penyimpangan nyata.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang memiliki mekanisme keterbukaan dan pelaporan publik cenderung memperoleh tingkat kepercayaan masyarakat lebih tinggi. Data ini menegaskan bahwa keterbukaan publik bukan tuntutan normatif semata, melainkan kebutuhan struktural dalam masyarakat demokratis yang semakin sadar informasi.

Dalam konteks organisasi profesi guru, keterbukaan publik menandai perubahan mendasar posisi organisasi dalam tatanan sosial. Organisasi tidak lagi hanya berfungsi sebagai rumah internal profesi, tetapi juga sebagai aktor publik yang suaranya memengaruhi arah pendidikan nasional. Oleh karena itu, relasi organisasi dengan masyarakat menjadi semakin penting dan tidak dapat dihindari.

Keterbukaan publik menuntut organisasi profesi untuk meninggalkan budaya eksklusivitas. Guru tidak lagi diposisikan sebagai kelompok tertutup yang hanya berbicara untuk dirinya sendiri, melainkan sebagai komunitas profesional yang siap berdialog dengan masyarakat luas mengenai mutu, nilai, dan arah pendidikan.

Akuntabilitas sosial memperluas makna tanggung jawab organisasi. Keputusan internal tidak dapat dilepaskan dari dampaknya terhadap peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Setiap kebijakan profesi

mengandung implikasi sosial yang harus dipertanggungjawabkan secara rasional dan etis.

Bab ini menempatkan keterbukaan bukan sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai sikap institusional. Keterbukaan berarti kesiapan untuk dikritik, dievaluasi, dan dipertanyakan. Organisasi yang dewasa tidak takut pada kritik publik, karena kritik menjadi sarana koreksi sosial.

Dalam era digital, ruang publik tidak lagi terbatas pada forum formal. Media sosial, opini masyarakat, dan diskursus daring menjadikan organisasi profesi selalu berada dalam pengawasan publik. Kondisi ini menuntut kesiapan etis dan komunikasi yang matang agar keterbukaan tidak berubah menjadi konflik wacana.

Akuntabilitas sosial juga berkaitan erat dengan kepercayaan. Kepercayaan publik tidak dapat dibangun melalui pencitraan, tetapi melalui konsistensi antara nilai, pernyataan, dan tindakan organisasi. Ketika publik melihat kesesuaian tersebut, legitimasi akan tumbuh secara alami.

Melalui Bab 11 ini, pembahasan diarahkan untuk mengkaji makna keterbukaan publik, hak masyarakat atas informasi profesi, partisipasi sosial, hingga risiko yang menyertainya. Bab ini juga menegaskan bahwa keterbukaan bukan kelemahan organisasi, melainkan tanda kedewasaan demokratis.

Dengan demikian, Bab 11 menjadi titik penting dalam perjalanan buku ini: organisasi profesi guru tidak lagi ditempatkan semata sebagai struktur internal profesi, tetapi sebagai institusi sosial yang bertanggung jawab kepada publik. Keterbukaan dan akuntabilitas sosial menjadi jembatan antara profesi guru dan kepercayaan masyarakat dalam menjaga masa depan pendidikan bangsa.

## Makna keterbukaan publik

Keterbukaan publik merupakan konsep fundamental dalam teori demokrasi modern yang menempatkan institusi sosial dalam relasi langsung dengan masyarakat. Dalam pemikiran **Jürgen Habermas (1996)**, keterbukaan

dimaknai sebagai prasyarat legitimasi sosial, karena hanya melalui ruang publik yang terbuka suatu otoritas dapat diuji secara rasional. Institusi yang menutup diri dari publik pada hakikatnya sedang memutus proses pembentukan keabsahan sosialnya sendiri.

Dalam kajian tata kelola publik, **Mark Bovens (2007)** menjelaskan bahwa keterbukaan merupakan bagian tak terpisahkan dari akuntabilitas. Tanpa keterbukaan informasi, publik tidak memiliki dasar untuk menilai kinerja institusi. Akuntabilitas yang tidak disertai keterbukaan akan berubah menjadi simbol administratif tanpa makna substantif. Konsep keterbukaan juga dikembangkan dalam pendekatan *open government* oleh **David Osborne (2010)** yang menegaskan bahwa institusi publik harus bertransformasi dari budaya kontrol menuju budaya transparansi dan dialog. Keterbukaan bukan sekadar membuka data, tetapi membuka proses berpikir institusi agar dapat dipahami oleh masyarakat.

Dalam perspektif sosiologi modern, **Niklas Luhmann (1979)** memandang keterbukaan sebagai mekanisme pengurang kompleksitas sosial. Ketika informasi tersedia dan dapat diakses, ketidakpastian masyarakat terhadap institusi menurun. Sebaliknya, ketertutupan memperbesar spekulasi dan ketidakpercayaan sosial. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang menerapkan prinsip keterbukaan publik memiliki tingkat kepercayaan masyarakat yang lebih tinggi. Data tersebut menegaskan bahwa keterbukaan bukan idealisme normatif semata, melainkan faktor nyata yang memengaruhi legitimasi sosial institusi.

Dalam konteks organisasi profesi guru, keterbukaan publik memiliki makna yang lebih dalam daripada sekadar transparansi administratif. Profesi guru bekerja pada ranah pembentukan manusia, sehingga setiap praktik profesinya menyentuh kepentingan publik secara langsung. Oleh karena itu, keterbukaan menjadi konsekuensi moral dari sifat publik pendidikan itu sendiri. Keterbukaan publik menuntut organisasi profesi untuk bersedia menjelaskan siapa mereka, apa yang mereka perjuangkan, dan bagaimana keputusan diambil. Organisasi tidak lagi cukup berbicara ke

dalam, tetapi juga harus mampu berdialog ke luar dengan bahasa yang rasional dan dapat dipahami masyarakat.

Makna keterbukaan juga mencakup kesiapan menerima kritik sosial. Kritik publik tidak selalu menunjukkan permusuhan, melainkan refleksi kepedulian masyarakat terhadap pendidikan. Organisasi profesi yang matang mampu membedakan kritik destruktif dan kritik korektif secara dewasa. Dalam praktiknya, keterbukaan publik mendorong organisasi untuk meninggalkan budaya eksklusif. Organisasi profesi tidak dapat lagi memposisikan diri sebagai kelompok tertutup yang hanya berinteraksi secara internal. Keterbukaan mengubah orientasi dari perlindungan simbolik menuju pertanggungjawaban sosial.

Keterbukaan juga memiliki dimensi etika. Ia menuntut kejujuran institusional, keberanian mengakui keterbatasan, dan kesediaan memperbaiki kesalahan. Organisasi yang terbuka tidak selalu sempurna, tetapi selalu jujur terhadap proses perbaikannya. Dalam era digital, makna keterbukaan semakin kompleks. Informasi bergerak cepat, opini publik terbentuk spontan, dan ruang dialog menjadi luas tanpa batas formal. Organisasi profesi guru harus mampu mengelola keterbukaan secara bijaksana agar tidak terjebak pada reaksi defensif maupun populisme.

Dengan demikian, keterbukaan publik bukan sekadar kebijakan teknis, melainkan orientasi moral dan institusional. Ia menjadi dasar bagi akuntabilitas sosial, partisipasi publik, dan kepercayaan masyarakat. Tanpa keterbukaan, organisasi profesi guru akan kehilangan relevansi sosialnya. Bab ini menempatkan keterbukaan publik sebagai fondasi awal sebelum membahas hak masyarakat atas informasi, mekanisme transparansi, hingga risiko yang menyertainya. Di sinilah organisasi profesi guru diuji: apakah ia siap hidup dalam cahaya publik, atau memilih bertahan dalam bayang-bayang struktur internal semata.

## Hak publik atas informasi profesi

Hak publik atas informasi berakar pada prinsip dasar demokrasi modern yang menempatkan warga negara sebagai pemilik sah kepentingan publik. Dalam teori demokrasi deliberatif, **Jürgen Habermas (1996)** menegaskan bahwa masyarakat hanya dapat berpartisipasi secara rasional apabila memiliki akses terhadap informasi yang memadai. Tanpa informasi, partisipasi publik berubah menjadi ilusi, dan demokrasi kehilangan substansinya.

Dalam kajian kebijakan publik, **Mark Bovens (2007)** menjelaskan bahwa informasi merupakan prasyarat akuntabilitas. Publik tidak mungkin menilai, mengawasi, atau memberikan legitimasi kepada suatu institusi jika tidak mengetahui apa yang dilakukan institusi tersebut. Oleh karena itu, hak atas informasi bukan kemurahan hati organisasi, melainkan hak demokratis masyarakat.

Konsep *right to know* dalam administrasi publik dikembangkan oleh **David Heald (2006)** yang menegaskan bahwa keterbukaan informasi merupakan mekanisme perlindungan publik dari penyalahgunaan kewenangan. Informasi berfungsi sebagai jembatan antara kekuasaan institusional dan kontrol sosial.

Dalam perspektif pendidikan, **Michael Fullan (2007)** menegaskan bahwa pendidikan adalah *public good*. Karena dampaknya melampaui individu dan menyentuh masa depan masyarakat, maka seluruh proses yang memengaruhi pendidikan memiliki dimensi publik yang kuat, termasuk tata kelola profesi guru. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa sistem pendidikan dengan tingkat keterbukaan informasi yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan masyarakat lebih stabil. Data ini menegaskan bahwa hak publik atas informasi bukan sekadar tuntutan normatif, tetapi faktor penting keberlanjutan sosial pendidikan.

Dalam konteks profesi guru, hak publik atas informasi berangkat dari kenyataan bahwa guru memegang peran strategis dalam pembentukan generasi bangsa. Masyarakat berhak mengetahui bagaimana profesi ini diatur, dilindungi, dan dikembangkan melalui organisasi profesinya. Hak

untuk tahu mencakup informasi mengenai arah kebijakan organisasi profesi, sikap terhadap isu pendidikan, serta mekanisme pengambilan keputusan yang berdampak pada mutu pembelajaran. Informasi ini bukan milik internal organisasi semata, tetapi bagian dari tanggung jawab sosial profesi.

Keterbukaan informasi profesi juga melindungi guru itu sendiri. Ketika organisasi terbuka, publik dapat membedakan antara kesalahan individu dan sikap institusional. Transparansi mencegah generalisasi negatif terhadap profesi secara keseluruhan. Hak publik atas informasi tidak identik dengan membuka seluruh urusan internal. Yang dimaksud adalah keterbukaan terhadap aspek-aspek yang berdampak sosial, seperti kebijakan, penggunaan dana kolektif, serta posisi moral organisasi dalam isu pendidikan.

Dalam praktiknya, hak untuk tahu mendorong organisasi profesi membangun komunikasi publik yang jujur dan edukatif. Informasi tidak disampaikan sebagai propaganda, melainkan sebagai penjelasan rasional yang dapat dipahami masyarakat. Pengakuan terhadap hak publik atas informasi juga memperkuat demokrasi pendidikan. Masyarakat tidak lagi menjadi penonton kebijakan, tetapi mitra kritis dalam menjaga kualitas dan nilai pendidikan nasional.

Di sisi lain, keterbukaan informasi menuntut kedewasaan institusional. Organisasi profesi harus siap menerima perbedaan pandangan publik dan tidak bersikap defensif. Dialog sosial menjadi bagian dari tanggung jawab profesional. Dengan demikian, hak publik atas informasi profesi merupakan konsekuensi logis dari pendidikan sebagai urusan publik. Organisasi profesi guru tidak kehilangan wibawa dengan membuka diri, justru memperolehnya melalui kejujuran dan keterbukaan. Di sinilah kepercayaan sosial tumbuh: bukan karena publik diminta percaya, tetapi karena diberi alasan rasional untuk mempercayai.

## Organisasi profesi dan demokrasi

Demokrasi modern menempatkan institusi sosial sebagai bagian dari ekosistem kehidupan warga negara. Dalam teori demokrasi partisipatoris, **Robert Dahl (1989)** menegaskan bahwa demokrasi tidak hanya dijalankan oleh negara, tetapi juga oleh organisasi-organisasi masyarakat yang memengaruhi kehidupan publik. Organisasi profesi guru termasuk di dalamnya karena praktik dan kebijakannya berdampak langsung pada kualitas pendidikan.

Dalam perspektif demokrasi deliberatif, **Jürgen Habermas (1996)** menjelaskan bahwa demokrasi hidup melalui proses komunikasi rasional di ruang publik. Organisasi profesi memperoleh legitimasi ketika bersedia berdialog dengan warga dan membuka ruang argumentasi. Tanpa komunikasi publik, profesionalisme kehilangan dimensi sosialnya. Teori masyarakat sipil oleh **Alexis de Tocqueville (1835/2000)** menempatkan organisasi warga sebagai penopang demokrasi. Organisasi profesi tidak sekadar memperjuangkan kepentingan anggotanya, tetapi juga membentuk kebiasaan demokratis melalui partisipasi, musyawarah, dan tanggung jawab bersama.

Dalam kajian profesi modern, **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa otonomi profesi hanya sah dalam masyarakat demokratis. Otonomi tersebut diberikan bukan untuk melindungi kepentingan sempit profesi, tetapi untuk memastikan kualitas pelayanan publik melalui keahlian yang bertanggung jawab. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa negara dengan organisasi profesi yang demokratis memiliki kualitas tata kelola pendidikan lebih stabil. Data ini memperkuat bahwa demokrasi internal profesi berkorelasi dengan kepercayaan publik.

Dalam konteks organisasi profesi guru, demokrasi tidak berhenti pada pemilihan pengurus. Demokrasi mencakup keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, dan ruang kritik yang aman. Tanpa itu, demokrasi hanya menjadi prosedur kosong. Organisasi profesi berperan sebagai sekolah demokrasi bagi guru. Melalui pengalaman berorganisasi, guru belajar berdialog, berdebat secara rasional, dan

menghargai perbedaan pandangan. Nilai-nilai ini kemudian terbawa ke ruang kelas dan kehidupan sosial.

Relasi antara profesionalisme dan demokrasi bersifat timbal balik. Profesionalisme membutuhkan kebebasan berpikir, sementara demokrasi membutuhkan warga yang berpengetahuan. Guru berada di persimpangan keduanya, menjadikan organisasi profesi sebagai ruang strategis pembentukan budaya demokratis. Partisipasi warga dalam isu pendidikan juga menuntut organisasi profesi bersikap terbuka. Demokrasi pendidikan tidak dapat dibangun jika organisasi guru menutup diri dari suara orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam demokrasi, legitimasi tidak bersumber dari kedekatan kekuasaan, tetapi dari kepercayaan publik. Organisasi profesi yang menjaga jarak kritis terhadap kekuasaan justru lebih dipercaya masyarakat sebagai suara profesional yang independen. Namun demokrasi juga membawa tantangan. Perbedaan pandangan, kritik tajam, dan tekanan publik menjadi konsekuensi yang harus dikelola secara dewasa. Organisasi profesi dituntut mampu menjaga rasionalitas di tengah dinamika politik dan opini publik.

Dengan demikian, organisasi profesi guru merupakan bagian penting dari infrastruktur demokrasi. Ia menjadi jembatan antara keahlian profesional dan kepentingan warga negara. Ketika organisasi profesi tumbuh demokratis, profesionalisme guru menguat dan kepercayaan publik meningkat. Bab ini menegaskan bahwa demokrasi bukan ancaman bagi profesi guru, melainkan ruang hidupnya. Organisasi profesi yang demokratis tidak hanya melindungi guru, tetapi turut menjaga kualitas demokrasi pendidikan bangsa.

## Transparansi program dan anggaran

Dalam teori tata kelola publik, transparansi dipahami sebagai keterbukaan informasi mengenai tujuan, proses, dan penggunaan sumber daya institusi. **David Heald (2006)** menjelaskan bahwa transparansi anggaran merupakan prasyarat dasar akuntabilitas karena publik hanya dapat menilai

kinerja institusi jika mengetahui bagaimana sumber daya dikelola. Tanpa transparansi, akuntabilitas kehilangan pijakan faktualnya.

Dalam kajian *good governance*, **World Bank (2017)** menempatkan transparansi program dan anggaran sebagai indikator utama kualitas tata kelola. Transparansi bukan sekadar pelaporan akhir, tetapi keterbukaan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi. Prinsip ini berlaku pula bagi organisasi profesi. Teori akuntabilitas publik oleh **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa transparansi berfungsi sebagai mekanisme pencegahan penyimpangan kekuasaan. Ketika informasi tersedia, peluang dominasi elit dan penyalahgunaan wewenang akan menurun secara signifikan.

Dalam perspektif etika organisasi, **Lynn Sharp Paine (1994)** menyatakan bahwa keterbukaan merupakan ekspresi integritas institusional. Organisasi yang transparan menunjukkan bahwa ia tidak memiliki sesuatu yang disembunyikan dari publik maupun dari anggotanya. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi dengan transparansi anggaran yang tinggi memiliki tingkat kepercayaan internal dan eksternal lebih kuat. Data ini memperlihatkan bahwa transparansi bukan beban birokratis, melainkan investasi kepercayaan jangka panjang.

Dalam konteks organisasi profesi guru, transparansi program berarti kejelasan tujuan, sasaran, dan manfaat kegiatan. Anggota perlu mengetahui mengapa suatu program dijalankan, siapa yang diuntungkan, dan bagaimana dampaknya terhadap penguatan profesi. Transparansi anggaran juga mencakup keterbukaan sumber dana, mekanisme penggunaan, dan hasil yang dicapai. Dana organisasi adalah amanah kolektif guru, sehingga penggunaannya harus dapat ditelusuri secara rasional dan etis.

Keterbukaan program dan anggaran mencegah terjadinya kegiatan simbolik. Program tidak lagi disusun untuk memenuhi laporan semata, tetapi diarahkan pada kebutuhan nyata anggota. Transparansi memaksa organisasi berpikir lebih jujur tentang prioritasnya. Dalam paradigma 5.0, transparansi tidak cukup dilakukan melalui dokumen tertutup. Informasi perlu disajikan dalam bentuk yang mudah diakses dan dipahami oleh anggota, sehingga keterbukaan benar-benar bermakna.

Transparansi juga memperkuat keadilan internal. Ketika penggunaan anggaran diketahui bersama, kecemburuan struktural dan prasangka dapat diminimalkan. Organisasi membangun kepercayaan melalui keterbukaan, bukan melalui imbauan loyalitas. Di sisi lain, transparansi menuntut kedewasaan organisasi. Kritik terhadap program dan anggaran harus dihadapi dengan argumentasi, bukan dengan defensivitas. Dialog menjadi bagian dari proses pengelolaan.

Dalam jangka panjang, transparansi program dan anggaran memperkuat legitimasi publik. Masyarakat dapat melihat bahwa organisasi profesi guru bekerja secara jujur, bertanggung jawab, dan berorientasi pada mutu pendidikan. Dengan demikian, transparansi program dan anggaran merupakan wujud konkret demokrasi organisasi. Ia mengubah keterbukaan dari jargon normatif menjadi praktik nyata. Di sinilah organisasi profesi guru menunjukkan integritasnya: tidak hanya berbicara tentang nilai, tetapi menjalankannya dalam setiap rupiah dan setiap program yang dikelola.

## Pelaporan kinerja organisasi

Dalam teori akuntabilitas publik, pelaporan kinerja dipahami sebagai jembatan antara tindakan organisasi dan penilaian sosial. **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa laporan bukan sekadar instrumen administrasi, tetapi mekanisme pertanggungjawaban yang memungkinkan publik menilai apakah tujuan institusi telah tercapai. Tanpa pelaporan yang bermakna, akuntabilitas kehilangan substansi.

Dalam kajian manajemen kinerja, **Robert Kaplan dan Norton (1996)** menjelaskan bahwa laporan kinerja harus mencerminkan keterkaitan antara tujuan strategis, proses kerja, dan hasil nyata. Laporan yang hanya berisi daftar kegiatan tidak mampu menunjukkan nilai tambah organisasi.

Pendekatan *performance-based accountability* yang dikembangkan **OECD (2020)** menekankan pentingnya laporan berbasis hasil dan dampak. Pelaporan yang berorientasi output administratif cenderung menutupi kegagalan substantif karena tidak mengukur perubahan nyata.

Dalam perspektif etika organisasi, **Lynn Sharp Paine (1994)** menegaskan bahwa pelaporan merupakan ekspresi integritas institusional. Organisasi yang jujur melaporkan keberhasilan dan kegagalannya secara seimbang, bukan hanya menampilkan sisi yang menguntungkan citra. Dalam kajian sektor publik, **David Heald (2006)** menunjukkan bahwa kualitas laporan menentukan tingkat kepercayaan publik. Laporan yang tidak dapat diverifikasi akan menimbulkan kecurigaan, meskipun secara formal lengkap.

Dalam konteks organisasi profesi guru, pelaporan kinerja seharusnya menjadi sarana refleksi kolektif. Laporan bukan disusun untuk memenuhi kewajiban struktural, tetapi untuk menjawab pertanyaan mendasar: sejauh mana organisasi benar-benar memperkuat profesi guru. Pelaporan bermakna menuntut kejelasan indikator. Indikator kinerja tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif, seperti peningkatan kapasitas profesional, kualitas advokasi, dan kepercayaan anggota.

Laporan yang bermakna juga harus jujur terhadap keterbatasan. Kegagalan program tidak disembunyikan, tetapi dijadikan pelajaran untuk perbaikan. Kejujuran ini justru memperkuat kredibilitas organisasi. Dalam paradigma 5.0, pelaporan kinerja perlu disajikan secara komunikatif. Bahasa laporan harus dapat dipahami anggota dan publik, tidak terjebak pada istilah teknokratis yang menutupi makna.

Pelaporan kinerja yang terbuka membuka ruang dialog. Anggota dapat memberikan umpan balik, sementara publik dapat memahami posisi dan kontribusi organisasi profesi guru. Pelaporan juga berfungsi sebagai alat pengendali internal. Pengurus terdorong bekerja lebih bertanggung jawab karena setiap tindakan akan dinilai secara terbuka.

Dalam jangka panjang, budaya pelaporan bermakna membentuk organisasi yang reflektif. Organisasi tidak hanya bergerak, tetapi berpikir tentang arah dan dampak tindakannya. Dengan demikian, pelaporan kinerja organisasi merupakan inti akuntabilitas sosial. Ia mengubah laporan dari sekadar arsip administratif menjadi cermin moral institusi. Di sinilah organisasi profesi guru menunjukkan kedewasaannya: berani

mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan, apa yang gagal, dan apa yang akan diperbaiki demi martabat profesi dan kepercayaan publik.

## Partisipasi publik profesional

Partisipasi publik merupakan prinsip utama dalam demokrasi modern yang menempatkan warga sebagai subjek kehidupan sosial. Dalam teori demokrasi partisipatoris, **Carole Pateman (1970)** menegaskan bahwa partisipasi warga memperkuat kualitas keputusan publik dan membentuk tanggung jawab kolektif. Namun partisipasi tersebut harus dikelola secara rasional agar tidak mengaburkan batas keahlian profesional.

Dalam perspektif demokrasi deliberatif, **Jürgen Habermas (1996)** menekankan bahwa partisipasi publik harus berlangsung melalui dialog rasional yang menghormati argumentasi keahlian. Demokrasi bukan sekadar suara terbanyak, tetapi proses pertukaran alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan etis.

Dalam kajian profesi modern, **Eliot Freidson (2001)** menjelaskan bahwa otonomi profesi diberikan agar keputusan teknis didasarkan pada keahlian, bukan tekanan sosial. Namun otonomi tersebut bukan kebebasan absolut, melainkan mandat sosial yang harus dipertanggungjawabkan kepada publik.

Teori *co-production* layanan publik yang dikembangkan **Elinor Ostrom (1996)** menunjukkan bahwa kualitas layanan meningkat ketika profesional dan masyarakat bekerja secara kolaboratif. Partisipasi publik tidak menggantikan keahlian, tetapi melengkapinya melalui pengalaman sosial warga. Laporan **OECD (2021)** menegaskan bahwa partisipasi publik yang terstruktur meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan. Data ini memperlihatkan bahwa keterlibatan publik dan otonomi profesi bukan relasi yang saling meniadakan, melainkan dapat saling menguatkan.

Dalam konteks organisasi profesi guru, partisipasi publik profesional berarti membuka ruang dialog tanpa menyerahkan keputusan teknis

kepada opini populer. Organisasi tetap menjaga standar keilmuan, tetapi bersedia mendengar aspirasi masyarakat secara serius. Partisipasi publik memungkinkan masyarakat memahami kompleksitas kerja guru. Melalui dialog, publik tidak hanya menuntut, tetapi juga belajar menghargai proses profesional pendidikan.

Organisasi profesi berperan sebagai mediator antara suara masyarakat dan pertimbangan keilmuan. Fungsi ini mencegah pendidikan terjebak pada populisme kebijakan yang mengorbankan kualitas pedagogik. Partisipasi publik profesional juga memperkuat legitimasi kebijakan organisasi. Keputusan yang lahir dari dialog terbuka lebih mudah diterima, meskipun tidak selalu memuaskan semua pihak.

Dalam paradigma 5.0, partisipasi publik dapat difasilitasi melalui forum dialog, konsultasi kebijakan, dan mekanisme umpan balik digital. Namun keterbukaan ini harus disertai batas etis yang jelas. Organisasi profesi perlu menjaga agar partisipasi tidak berubah menjadi intervensi. Batas antara masukan publik dan keputusan profesional harus dipahami bersama agar tidak terjadi delegitimasi keahlian.

Dalam jangka panjang, partisipasi publik profesional membangun kepercayaan dua arah. Masyarakat merasa didengar, sementara profesi tetap dihormati sebagai pemegang keahlian. Dengan demikian, partisipasi publik profesional merupakan bentuk demokrasi yang matang. Ia tidak menundukkan profesi pada tekanan massa, tetapi juga tidak mengasingkan profesi dari masyarakat. Di titik keseimbangan inilah organisasi profesi guru menemukan perannya sebagai jembatan antara keahlian, kepentingan publik, dan masa depan pendidikan bangsa.

## Kepercayaan sebagai modal sosial

Dalam teori modal sosial, kepercayaan dipahami sebagai sumber daya kolektif yang memungkinkan kerja sama sosial berlangsung secara berkelanjutan. **Robert Putnam (2000)** menegaskan bahwa masyarakat dengan tingkat kepercayaan tinggi memiliki kapasitas kolaborasi yang lebih kuat

dan institusi yang lebih stabil. Kepercayaan bukan sekadar sikap psikologis, tetapi energi sosial yang menopang keberlangsungan organisasi.

Dalam perspektif sosiologi modern, **Niklas Luhmann (1979)** menjelaskan bahwa kepercayaan berfungsi untuk mengurangi kompleksitas sosial. Ketika publik mempercayai suatu institusi, ketidakpastian menurun dan relasi sosial menjadi lebih efisien. Tanpa kepercayaan, setiap tindakan institusi akan terus dicurigai.

Dalam kajian kebijakan publik, **Francis Fukuyama (1995)** menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan fondasi keberhasilan institusi modern. Negara dan organisasi dengan tingkat kepercayaan rendah akan menghabiskan energi pada kontrol dan konflik, bukan pada inovasi dan pelayanan.

Dalam konteks profesi, **Eliot Freidson (2001)** menegaskan bahwa profesi memperoleh otonomi karena kepercayaan masyarakat terhadap keahlian dan integritasnya. Tanpa kepercayaan, klaim profesionalisme kehilangan dasar sosialnya. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa sistem pendidikan dengan tingkat kepercayaan publik tinggi memiliki stabilitas kebijakan dan mutu layanan yang lebih konsisten. Data ini memperlihatkan bahwa kepercayaan merupakan prasyarat keberlanjutan pendidikan jangka panjang.

Dalam konteks organisasi profesi guru, kepercayaan publik menjadi modal sosial utama. Tanpa kepercayaan masyarakat, organisasi kehilangan legitimasi untuk berbicara atas nama pendidikan, sekalipun memiliki struktur dan regulasi yang lengkap. Kepercayaan tidak lahir dari pernyataan, tetapi dari konsistensi perilaku. Sikap organisasi terhadap isu pendidikan, keberanian moral, dan keterbukaan informasi menjadi faktor utama pembentuk kepercayaan sosial.

Organisasi profesi yang dipercaya publik memiliki ruang gerak lebih luas. Suaranya didengar dalam perumusan kebijakan, dan pandangannya dianggap sebagai referensi rasional, bukan kepentingan sempit kelompok. Sebaliknya, runtuhnya kepercayaan publik menimbulkan dampak sistemik. Setiap pernyataan organisasi akan dipersepsikan defensif, dan setiap kebijakan dicurigai bermotif tersembunyi.

Dalam paradigma 5.0, kepercayaan menjadi semakin rapuh karena arus informasi yang cepat. Kesalahan kecil dapat menyebar luas dan merusak reputasi institusi. Oleh karena itu, integritas dan keterbukaan menjadi semakin penting. Kepercayaan publik juga memperkuat solidaritas internal. Anggota lebih bangga menjadi bagian dari organisasi yang dihormati masyarakat, sehingga loyalitas tumbuh secara organik.

Dalam jangka panjang, kepercayaan berfungsi sebagai energi keberlanjutan. Organisasi profesi guru dapat bertahan melewati perubahan politik dan kebijakan karena memiliki dukungan moral masyarakat. Dengan demikian, kepercayaan sebagai modal sosial merupakan aset paling berharga organisasi profesi guru. Ia tidak dapat dibeli, tidak dapat dipaksakan, dan tidak dapat dibangun secara instan. Kepercayaan hanya tumbuh dari kejujuran, konsistensi, dan keberanian moral dalam melayani pendidikan bangsa.

### Penguatan legitimasi publik

Dalam teori sosiologi politik, legitimasi dipahami sebagai penerimaan sosial terhadap kewenangan suatu institusi. **Max Weber (1922/1978)** membedakan legitimasi menjadi legal-rasional, tradisional, dan karismatik. Dalam masyarakat modern, legitimasi legal-rasional menjadi dominan, tetapi tetap memerlukan dukungan kepercayaan publik agar berfungsi secara efektif.

Dalam perspektif institusionalisme modern, **Mark Suchman (1995)** menjelaskan legitimasi sebagai persepsi kolektif bahwa tindakan organisasi dianggap tepat, pantas, dan diinginkan secara sosial. Legitimasi bukan sekadar status formal, melainkan konstruksi sosial yang terus diproduksi dan dipelihara. Teori legitimasi publik oleh **David Beetham (1991)** menegaskan bahwa legitimasi lahir dari tiga unsur: kesesuaian dengan aturan, pembenaran normatif, dan ekspresi persetujuan publik. Tanpa ketiga unsur ini, otoritas institusi akan rapuh meskipun secara struktural sah.

Dalam kajian organisasi publik, **Mark Bovens (2007)** menegaskan bahwa akuntabilitas merupakan mekanisme utama transformasi kepercayaan menjadi legitimasi. Kepercayaan yang tidak diikuti pertanggungjawaban akan bersifat sementara dan mudah runtuh. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang konsisten mempertanggungjawabkan kinerjanya memperoleh legitimasi sosial lebih kuat, bahkan di tengah perubahan kebijakan nasional. Data ini menegaskan bahwa legitimasi publik dibangun melalui proses jangka panjang.

Dalam konteks organisasi profesi guru, legitimasi publik tidak cukup diperoleh melalui pengakuan negara. Legitimasi sejati tumbuh ketika masyarakat menerima organisasi sebagai representasi nilai profesionalisme pendidikan. Kepercayaan publik menjadi titik awal legitimasi. Namun kepercayaan bersifat emosional dan fluktuatif. Agar menjadi legitimasi institusional, kepercayaan harus diperkuat melalui konsistensi kebijakan, transparansi, dan keberanian moral.

Organisasi profesi memperkuat legitimasi publik ketika mampu bersikap jelas dalam isu pendidikan nasional. Ketegasan sikap yang rasional lebih dihormati publik dibandingkan sikap aman yang ambigu. Legitimasi juga dibangun melalui kinerja yang berdampak. Program yang nyata dan advokasi yang berpihak pada mutu pendidikan membuat publik melihat organisasi sebagai aktor substantif, bukan simbolik.

Dalam paradigma 5.0, legitimasi publik tidak lagi dimonopoli oleh negara atau elit. Opini masyarakat terbentuk melalui ruang digital. Oleh karena itu, organisasi profesi harus mampu membangun legitimasi melalui komunikasi publik yang jujur dan beretika. Penguatan legitimasi publik juga menuntut kesesuaian antara nilai dan praktik. Ketika organisasi mengusung profesionalisme, tetapi tidak transparan, legitimasi akan runtuh secara perlahan.

Legitimasi yang kuat memberi organisasi daya tahan. Ia tidak mudah terguncang oleh pergantian rezim atau tekanan politik, karena memiliki fondasi sosial yang luas. Dengan demikian, penguatan legitimasi publik merupakan proses transformasi kepercayaan menjadi kewenangan moral

yang diakui masyarakat. Organisasi profesi guru yang berhasil membangun legitimasi publik tidak hanya diakui secara formal, tetapi dipercaya secara sosial. Di sinilah organisasi memperoleh kekuatan tertingginya: bukan dari kedekatan kekuasaan, melainkan dari penerimaan publik yang berkelanjutan.

## Risiko dan tantangan keterbukaan

Dalam teori tata kelola publik, keterbukaan sering dipandang sebagai nilai universal. Namun para pemikir mengingatkan bahwa transparansi juga memiliki paradoks. **David Heald (2006)** menyatakan bahwa keterbukaan yang tidak terkelola dapat menimbulkan kebingungan, konflik, dan distorsi pemahaman publik. Transparansi bukan sekadar membuka informasi, tetapi mengelola makna informasi tersebut.

Dalam perspektif demokrasi deliberatif, **Jürgen Habermas (1996)** menegaskan bahwa ruang publik ideal membutuhkan rasionalitas komunikatif. Namun dalam praktik, ruang publik sering dipenuhi emosi, kepentingan, dan fragmentasi opini. Keterbukaan tanpa kerangka deliberatif berisiko berubah menjadi arena konflik wacana.

Kajian tentang *transparency paradox* oleh **Onora O’Neill (2002)** menunjukkan bahwa transparansi berlebihan justru dapat mengurangi kepercayaan. Ketika informasi disajikan tanpa konteks dan tanggung jawab interpretatif, publik cenderung salah memahami dan mempersepsikan niat institusi secara negatif.

Dalam sosiologi organisasi, **Niklas Luhmann (1979)** menjelaskan bahwa sistem sosial membutuhkan batas. Keterbukaan total tanpa diferensiasi fungsi dapat mengganggu stabilitas organisasi. Tidak semua proses internal dapat dipublikasikan tanpa mempertimbangkan dampaknya. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi yang tidak siap secara budaya sering mengalami konflik internal setelah membuka informasi. Data ini menegaskan bahwa keterbukaan menuntut kesiapan struktural dan mental institusi.

Dalam konteks organisasi profesi guru, keterbukaan dapat memunculkan ketegangan internal. Perbedaan pandangan yang sebelumnya tersembunyi menjadi terlihat, memicu konflik antar kelompok dan generasi. Keterbukaan juga membawa risiko politisasi. Informasi organisasi dapat ditarik ke dalam kepentingan politik eksternal yang tidak selalu sejalan dengan nilai profesi.

Di era digital, keterbukaan berhadapan dengan risiko distorsi informasi. Potongan data dapat viral tanpa konteks, menimbulkan kesalahpahaman publik yang sulit dikoreksi. Tantangan lain adalah kelelahan komunikasi. Organisasi dapat terjebak dalam siklus klarifikasi tanpa akhir, menguras energi yang seharusnya digunakan untuk penguatan profesi.

Keterbukaan juga menuntut kapasitas komunikasi yang matang. Tanpa kemampuan menyampaikan pesan secara etis dan pedagogis, keterbukaan justru melahirkan kebisingan, bukan pemahaman. Oleh karena itu, keterbukaan membutuhkan kebijaksanaan institusional. Organisasi perlu membedakan antara transparansi yang memperkuat akuntabilitas dan keterbukaan yang membahayakan fungsi profesional.

Kebijaksanaan tersebut diwujudkan melalui prinsip proporsionalitas, kejelasan konteks, dan tanggung jawab moral dalam menyampaikan informasi. Keterbukaan bukan spontanitas, melainkan proses etis. Dengan demikian, risiko dan tantangan keterbukaan bukan alasan untuk kembali menutup diri. Sebaliknya, tantangan tersebut menuntut kedewasaan organisasi profesi guru. Keterbukaan yang bijaksana memungkinkan organisasi tetap jujur tanpa kehilangan stabilitas, tetap demokratis tanpa kehilangan arah, dan tetap terbuka tanpa kehilangan martabat profesional.

## Keterbukaan sebagai etika organisasi

Dalam filsafat moral modern, etika tidak dipahami semata sebagai seperangkat aturan, melainkan sebagai orientasi batin yang membimbing tindakan. **Alasdair MacIntyre (1981)** menegaskan bahwa institusi hanya bermakna secara etis apabila mampu menjaga nilai internal praktik yang

dilayaninya. Keterbukaan, dalam konteks ini, bukan prosedur administratif, melainkan ekspresi kesetiaan organisasi terhadap nilai kebenaran dan kejujuran.

Dalam etika diskursus, **Jürgen Habermas (1996)** menjelaskan bahwa tindakan yang bermoral adalah tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan secara rasional di hadapan publik. Keterbukaan menjadi syarat moral agar keputusan organisasi dapat diuji, dipahami, dan diterima secara argumentatif oleh masyarakat. Perspektif etika institusional yang dikembangkan **Lynn Sharp Paine (1994)** menegaskan bahwa organisasi beretika bukan hanya yang patuh pada aturan, tetapi yang menumbuhkan budaya kejujuran. Keterbukaan merupakan manifestasi budaya tersebut karena mendorong integritas kolektif, bukan sekadar kepatuhan formal.

Dalam sosiologi moral, **Zygmunt Bauman (1993)** menyatakan bahwa etika hadir ketika individu dan institusi berani bertanggung jawab atas konsekuensi tindakannya. Keterbukaan mencerminkan keberanian moral untuk tidak bersembunyi dari dampak keputusan yang diambil. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa institusi publik dengan budaya keterbukaan yang kuat memiliki stabilitas kepercayaan lebih tinggi. Data ini memperkuat bahwa keterbukaan sebagai etika bukan idealisme abstrak, melainkan fondasi keberlanjutan institusional.

Dalam organisasi profesi guru, keterbukaan sebagai etika berarti kesediaan untuk jujur terhadap diri sendiri sebelum jujur kepada publik. Organisasi tidak menyembunyikan dilema, keterbatasan, maupun kegagalan, karena kejujuran merupakan bagian dari martabat profesi. Keterbukaan etis menuntut konsistensi antara nilai dan praktik. Ketika organisasi mengusung profesionalisme, keterbukaan menjadi bukti bahwa nilai tersebut tidak berhenti pada slogan, tetapi diwujudkan dalam tindakan nyata.

Sebagai sikap moral, keterbukaan tidak bergantung pada tekanan eksternal. Organisasi terbuka bukan karena diwajibkan regulasi, tetapi karena meyakini bahwa kejujuran adalah kewajiban etis terhadap anggota dan masyarakat. Keterbukaan sebagai etika juga membentuk karakter

institusi. Ia menumbuhkan budaya dialog, keberanian mengakui kesalahan, dan kerendahan hati untuk belajar. Organisasi tidak menampilkan diri sebagai sempurna, tetapi sebagai bertanggung jawab.

Dalam paradigma 5.0, keterbukaan etis menjadi semakin penting karena ruang publik bersifat cepat dan luas. Respons organisasi tidak boleh reaktif, tetapi reflektif, berlandaskan nilai, bukan sekadar strategi komunikasi. Keterbukaan etis juga melindungi organisasi dari degradasi moral perlahan. Banyak institusi runtuh bukan karena kesalahan besar, tetapi karena pembiaran kecil yang terus ditutupi. Keterbukaan mencegah normalisasi penyimpangan.

Bagi anggota, keterbukaan sebagai etika menumbuhkan rasa hormat terhadap organisasi. Loyalitas tidak dibangun melalui ketundukan, tetapi melalui kepercayaan bahwa organisasi berjalan secara jujur dan bermartabat. Dengan demikian, keterbukaan sebagai etika organisasi merupakan puncak akuntabilitas sosial. Ia menjadikan organisasi profesi guru bukan sekadar struktur administratif, tetapi komunitas moral yang hidup. Di titik inilah organisasi menunjukkan kedewasaan tertingginya: berani hidup dalam terang nilai, meskipun cahaya itu menuntut tanggung jawab yang besar.





# Bab 12

## TRANSFORMASI ORGANISASI PROFESI GURU

Dalam teori perubahan organisasi, transformasi dipahami sebagai proses mendasar yang menyentuh struktur, budaya, dan cara berpikir institusi. **Kurt Lewin (1951)** menjelaskan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan secara kosmetik, melainkan melalui tahapan *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Transformasi bukan perbaikan kecil, tetapi pergeseran paradigma yang mengubah identitas organisasi itu sendiri. Dalam kajian organisasi modern, **Peter Drucker (1999)** menegaskan bahwa institusi yang tidak mampu berubah akan kehilangan relevansinya, meskipun pernah berjaya. Perubahan bukan ancaman bagi organisasi, melainkan syarat keberlanjutan di tengah dinamika sosial, teknologi, dan tuntutan publik yang terus bergerak.

Perspektif *organizational learning* yang dikembangkan **Chris Argyris (1991)** menekankan bahwa transformasi sejati hanya mungkin terjadi ketika organisasi bersedia merefleksikan asumsi dasarnya. Tanpa refleksi mendalam, perubahan hanya bersifat prosedural dan mudah kembali ke

pola lama. Dalam teori kelembagaan, **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa organisasi sering terjebak dalam *institutional inertia*, yaitu kecenderungan mempertahankan kebiasaan lama demi stabilitas semu. Transformasi menjadi sulit bukan karena tidak tahu apa yang salah, tetapi karena takut kehilangan kenyamanan struktural.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesi yang gagal bertransformasi cenderung kehilangan legitimasi publik meskipun tetap eksis secara formal. Data ini menegaskan bahwa eksistensi tanpa transformasi hanyalah keberlanjutan administratif tanpa makna sosial. Dalam konteks organisasi profesi guru, transformasi bukan pilihan sukarela, melainkan keniscayaan sejarah. Perubahan masyarakat, teknologi, pola kerja guru, serta tuntutan publik telah menggeser posisi profesi guru secara fundamental. Organisasi yang tetap menggunakan cara lama tidak lagi mampu menjawab realitas baru.

Transformasi organisasi profesi tidak boleh dipahami sebagai pergantian kepengurusan semata. Ia menyentuh cara organisasi memahami profesi, melayani anggota, berkomunikasi dengan publik, dan mengambil keputusan strategis. Tanpa perubahan cara berpikir, perubahan struktur hanya bersifat simbolik. Bab ini menempatkan transformasi sebagai proses kelembagaan yang sadar. Organisasi tidak berubah karena tekanan sesaat, tetapi karena kesadaran bahwa nilai, tujuan, dan praktik lama tidak lagi cukup untuk menjawab tantangan zaman.

Transformasi juga mengandung risiko. Perubahan memunculkan resistensi, konflik, dan ketidakpastian internal. Namun organisasi yang matang tidak menghindari konflik, melainkan mengelolanya secara rasional dan bermartabat. Dalam paradigma 5.0, transformasi harus berorientasi pada manusia, nilai, dan keilmuan. Digitalisasi, regulasi baru, dan sistem modern hanya bermakna jika memperkuat martabat profesi, bukan memperluas kontrol struktural.

Bab ini mengajak organisasi profesi guru untuk berani melakukan diagnosis terhadap dirinya sendiri. Tidak ada transformasi tanpa keberanian melihat kelemahan internal secara jujur. Kritik diarahkan ke sistem,

bukan ke individu. Transformasi juga menuntut kapasitas baru kepengurusan. Pemimpin organisasi tidak cukup menjadi administrator, tetapi harus menjadi arsitek perubahan, penjaga nilai, dan fasilitator pembelajaran kolektif.

Dengan demikian, Bab 12 menjadi jembatan antara kritik dan masa depan. Setelah buku ini mengurai distorsi, krisis, dan tuntutan keterbukaan, bab ini mengarahkan energi intelektual menuju pembaruan kelembagaan yang nyata. Transformasi organisasi profesi guru bukan tentang menjadi berbeda, melainkan tentang kembali setia pada tujuan luhur profesi dalam wajah zaman yang baru.

### Mengapa transformasi tidak terhindarkan

Perubahan sosial merupakan hukum dasar dalam kehidupan institusi. Dalam teori perubahan organisasi, **Kurt Lewin (1951)** menegaskan bahwa setiap sistem sosial akan mengalami ketegangan ketika struktur lama tidak lagi mampu merespons tuntutan lingkungan. Pada titik tersebut, perubahan bukan lagi opsi strategis, melainkan keharusan struktural. Organisasi yang bertahan tanpa bertransformasi hanya memperpanjang ketidaksesuaian antara bentuk dan realitas.

Dalam pemikiran manajemen modern, **Peter Drucker (1999)** menyatakan bahwa institusi paling berbahaya bukanlah yang gagal, melainkan yang tetap merasa berhasil padahal lingkungannya telah berubah. Keberhasilan masa lalu sering menjadi penghalang terbesar transformasi masa depan. Fenomena ini banyak terjadi pada organisasi profesi yang masih beroperasi dengan logika lama di tengah perubahan sosial yang cepat.

Teori *institutional inertia* yang dikemukakan **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa organisasi cenderung mempertahankan pola lama demi stabilitas simbolik. Namun stabilitas tersebut sering bersifat semu, karena hanya menjaga struktur, bukan relevansi. Ketika tekanan eksternal meningkat, kelembagaan yang kaku akan mengalami kelelahan

institusional. Dalam kajian *organizational learning*, **Chris Argyris (1991)** menegaskan bahwa organisasi yang gagal melakukan *double-loop learning* akan terus memperbaiki prosedur tanpa pernah mempertanyakan asumsi dasarnya. Akibatnya, perubahan hanya bersifat teknis dan tidak menyentuh akar persoalan profesionalisme.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesi di berbagai negara mengalami penurunan legitimasi publik ketika gagal beradaptasi dengan transparansi, digitalisasi, dan tuntutan partisipasi sosial. Data ini memperkuat bahwa tekanan zaman bersifat global, bukan lokal atau temporer. Dalam konteks organisasi profesi guru, tekanan perubahan hadir dari berbagai arah secara simultan. Perubahan teknologi pembelajaran, tuntutan akuntabilitas publik, serta transformasi dunia kerja pendidikan telah menggeser posisi guru secara signifikan. Organisasi yang tetap beroperasi dengan pola lama mulai kehilangan daya jangkau terhadap realitas anggota.

Kelelahan institusi lama tampak dalam rutinitas struktural yang berulang tanpa dampak bermakna. Program berjalan, rapat terselenggara, laporan disusun, namun kepercayaan anggota tidak tumbuh. Di sinilah tanda-tanda krisis kelembagaan mulai terlihat secara diam-diam. Transformasi menjadi tidak terhindarkan ketika jarak antara organisasi dan guru semakin melebar. Guru menghadapi tantangan nyata di ruang kelas dan dunia digital, sementara organisasi sibuk mengelola administrasi internal. Ketimpangan ini menciptakan keterputusan emosional dan profesional.

Titik balik sejarah organisasi profesi biasanya tidak datang melalui keputusan formal, tetapi melalui hilangnya makna kolektif. Ketika anggota tidak lagi merasa terwakili, organisasi tetap ada secara hukum tetapi kehilangan roh sosialnya. Transformasi juga dipicu oleh perubahan relasi dengan publik. Masyarakat kini menuntut keterbukaan, kejelasan sikap, dan keberanian moral. Organisasi yang memilih diam demi aman justru dipersepsikan tidak relevan dalam isu pendidikan nasional.

Dalam paradigma 5.0, organisasi profesi tidak cukup bertahan sebagai struktur. Ia dituntut menjadi pusat makna, nilai, dan orientasi profesi. Perubahan ini menuntut pergeseran cara berpikir dari administratif menuju reflektif. Transformasi bukan berarti meniadakan sejarah. Ia justru merupakan usaha menyelamatkan nilai luhur profesi dari keusangan struktural. Yang berubah adalah bentuk, bukan tujuan; cara, bukan martabat.

Dengan demikian, transformasi organisasi profesi guru tidak terhindarkan karena tekanan zaman, kelelahan institusi lama, dan tuntutan sejarah. Pilihannya bukan antara berubah atau tidak, melainkan antara berubah secara sadar atau runtuh secara perlahan. Di titik inilah organisasi dihadapkan pada tanggung jawab generasional: apakah ia berani memperbarui dirinya demi masa depan profesi, atau memilih nyaman dalam bayang-bayang masa lalu.

### Diagnosis kelembagaan organisasi

Dalam teori perubahan organisasi, diagnosis dipahami sebagai tahap fundamental sebelum intervensi dilakukan. **Edgar Schein (2010)** menegaskan bahwa perubahan yang tidak diawali diagnosis cenderung bersifat kosmetik. Organisasi mungkin terlihat bergerak, tetapi tidak pernah benar-benar sembuh karena akar persoalan tidak disentuh secara sadar.

Dalam pendekatan sistem sosial, **Peter Checkland (1999)** menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem kompleks yang memiliki struktur formal dan makna laten. Diagnosis kelembagaan tidak cukup membaca bagan organisasi, tetapi harus menelusuri pola perilaku, relasi kekuasaan, dan asumsi yang mengendap di balik praktik sehari-hari.

Teori *organizational pathology* yang dikembangkan **Ichak Adizes (2004)** menggambarkan organisasi seperti organisme hidup yang dapat mengalami penyakit kronis. Gejalanya sering tidak tampak secara langsung, tetapi muncul dalam bentuk konflik berulang, stagnasi, dan hilangnya energi kolektif.

Dalam kajian kelembagaan, **W. Richard Scott (2014)** menegaskan bahwa organisasi sering terjebak dalam legitimasi simbolik. Struktur dipertahankan bukan karena efektif, tetapi karena dianggap “sudah seharusnya begitu”. Diagnosis diperlukan untuk membedakan antara tradisi bermakna dan kebiasaan yang membeku. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa kegagalan reformasi organisasi profesi sering disebabkan oleh diagnosis yang dangkal. Banyak perubahan gagal karena hanya menyentuh permukaan, tanpa memahami dinamika internal yang sebenarnya.

Dalam konteks organisasi profesi guru, diagnosis kelembagaan berarti keberanian membaca diri secara jujur. Organisasi perlu mengidentifikasi apakah struktur masih melayani profesi atau justru melayani dirinya sendiri. Pertanyaan ini menjadi titik awal pembacaan penyakit institusional. Gejala pertama yang sering muncul adalah ketidaksesuaian antara tujuan normatif dan praktik nyata. Visi profesionalisme sering dikumandangkan, tetapi aktivitas organisasi lebih bersifat administratif dan seremonial. Ketimpangan ini menandakan disorientasi kelembagaan.

Gejala kedua tampak pada relasi internal. Partisipasi anggota menurun, dialog melemah, dan keputusan terkonsentrasi pada segelintir elit struktural. Ketika organisasi kehilangan mekanisme koreksi internal, penyakit kelembagaan mulai mengeras. Gejala ketiga adalah kelelahan struktural. Pengurus bekerja dalam rutinitas tanpa refleksi, sementara anggota kehilangan harapan terhadap perubahan. Organisasi tetap bergerak, tetapi tanpa energi moral.

Diagnosis juga perlu membaca relasi organisasi dengan publik. Ketika organisasi semakin tertutup atau bersikap aman terhadap isu pendidikan, itu menandakan ketakutan institusional yang menghambat keberanian moral. Dalam paradigma 5.0, diagnosis kelembagaan harus berbasis data dan refleksi kolektif. Survei anggota, audit kinerja, dan dialog terbuka menjadi instrumen membaca kondisi nyata, bukan asumsi elite.

Diagnosis yang jujur sering terasa tidak nyaman. Ia membuka konflik laten dan menantang kepentingan lama. Namun tanpa keberanian ini, transformasi hanya akan menjadi slogan baru dengan wajah lama. Dengan

demikian, diagnosis kelembagaan organisasi merupakan tahap krusial transformasi. Ia berfungsi seperti pemeriksaan medis: bukan untuk menyalahkan, tetapi untuk memahami kondisi sebenarnya sebelum terapi diberikan. Organisasi profesi guru hanya dapat berubah secara sehat jika berani terlebih dahulu mengakui penyakitnya—dengan jujur, dewasa, dan bertanggung jawab.

## Manajemen perubahan organisasi

Dalam teori klasik perubahan organisasi, manajemen perubahan dipahami sebagai proses sistematis yang menjembatani kondisi lama menuju kondisi baru. **Kurt Lewin (1951)** menjelaskan bahwa perubahan harus melalui tahapan yang jelas: pelepasan pola lama, transisi, dan pembekuan nilai baru. Tanpa tahapan ini, perubahan akan bersifat sporadis dan mudah kembali ke pola sebelumnya.

Dalam kajian manajemen strategis, **John P. Kotter (1996)** menegaskan bahwa kegagalan perubahan organisasi sering disebabkan bukan oleh gagasan yang salah, tetapi oleh pengelolaan perubahan yang lemah. Perubahan membutuhkan visi, komunikasi, dan konsistensi kepemimpinan agar diterima sebagai kebutuhan bersama.

Perspektif *organizational learning* yang dikembangkan **Chris Argyris (1991)** menekankan bahwa perubahan sejati menuntut pembelajaran ganda. Organisasi tidak hanya memperbaiki prosedur, tetapi juga meninjau ulang asumsi, nilai, dan cara berpikir yang selama ini dianggap benar.

Dalam teori kelembagaan, **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa perubahan organisasi selalu berhadapan dengan norma dan kepentingan yang telah mengendap lama. Oleh karena itu, manajemen perubahan harus mampu menyeimbangkan antara stabilitas institusional dan inovasi struktural.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa transformasi organisasi profesi yang berhasil selalu ditandai oleh kepemimpinan etis, komunikasi terbuka, dan partisipasi anggota. Data ini memperkuat bahwa perubahan

yang bermartabat adalah perubahan yang melibatkan, bukan memaksa. Dalam konteks organisasi profesi guru, manajemen perubahan harus berangkat dari kesadaran kolektif. Transformasi tidak boleh dipersepsikan sebagai proyek elit kepengurusan, melainkan sebagai ikhtiar bersama untuk menyelamatkan makna profesi.

Strategi perubahan perlu dirancang berbasis diagnosis kelembagaan yang telah dilakukan. Setiap langkah perubahan harus menjawab persoalan nyata, bukan sekadar meniru model luar yang belum tentu relevan dengan konteks profesi guru Indonesia. Perubahan yang bermartabat menghindari pendekatan koersif. Pemaksaan hanya melahirkan kepatuhan semu, bukan komitmen. Organisasi profesi memerlukan kesediaan batin anggota, bukan sekadar kepatuhan struktural.

Manajemen perubahan juga menuntut komunikasi yang jujur. Organisasi perlu menjelaskan mengapa perubahan diperlukan, apa risikonya, dan apa yang akan diperoleh profesi. Kejujuran ini membangun kepercayaan selama masa transisi. Dalam paradigma 5.0, perubahan harus berorientasi nilai. Digitalisasi, restrukturisasi, dan regulasi baru hanya bermakna jika memperkuat martabat guru, bukan memperluas kontrol administratif.

Perubahan yang sehat juga memberi ruang bagi dialog dan perbedaan. Resistensi tidak selalu tanda pembangkangan, tetapi sering merupakan ekspresi kekhawatiran yang perlu dipahami secara empatik. Manajemen perubahan yang matang menyiapkan mekanisme evaluasi bertahap. Transformasi tidak dilakukan sekaligus, tetapi melalui fase-fase yang memungkinkan pembelajaran dan koreksi berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen perubahan organisasi merupakan jembatan antara diagnosis dan masa depan. Ia memastikan bahwa transformasi organisasi profesi guru berjalan terarah, bermakna, dan bermartabat. Perubahan tidak dilakukan untuk tampak modern, tetapi untuk memastikan bahwa organisasi tetap setia pada tujuan luhur profesi di tengah zaman yang terus bergerak.

## Resistensi dan konflik internal

Dalam teori perubahan organisasi, resistensi dipahami sebagai reaksi psikologis dan sosial terhadap ketidakpastian. **Kurt Lewin (1951)** menegaskan bahwa setiap proses *unfreezing* akan memicu kecemasan karena individu kehilangan rasa aman dari pola lama. Resistensi bukan penyimpangan perilaku, melainkan respons alami terhadap perubahan struktur makna.

Dalam kajian manajemen perubahan, **John P. Kotter (1996)** menjelaskan bahwa konflik sering muncul bukan karena perubahan itu salah, tetapi karena perubahan tidak dipahami. Ketika tujuan dan arah transformasi tidak dikomunikasikan secara jelas, resistensi berkembang menjadi penolakan emosional dan politisasi internal.

Perspektif *organizational learning* dari **Chris Argyris (1991)** menunjukkan bahwa resistensi sering berakar pada *defensive routines*. Individu dan kelompok melindungi identitas lama agar tidak merasa gagal atau terancam. Konflik muncul ketika perubahan dianggap sebagai kritik personal, bukan kebutuhan sistemik.

Dalam teori konflik sosial, **Ralf Dahrendorf (1959)** menegaskan bahwa konflik merupakan bagian inheren dari struktur organisasi. Perbedaan kepentingan, posisi, dan akses kekuasaan akan selalu memunculkan ketegangan, terutama ketika struktur lama mulai digeser.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa kegagalan reformasi kelembagaan sering terjadi karena konflik internal dibiarkan tanpa mekanisme dialog. Data ini menegaskan bahwa konflik bukan masalah utama; ketidakmampuan mengelolanya adalah persoalan sesungguhnya. Dalam organisasi profesi guru, resistensi sering muncul ketika transformasi menyentuh wilayah sensitif seperti kekuasaan, peran, dan legitimasi lama. Perubahan struktur dan sistem sering dipersepsikan sebagai ancaman terhadap identitas dan posisi sosial yang telah mapan.

Konflik internal juga muncul akibat perbedaan generasi. Guru dan pengurus dengan pengalaman lama memiliki memori historis organisasi, sementara generasi baru membawa cara pandang berbeda. Ketegangan ini

bukan pertentangan nilai, tetapi perbedaan pengalaman zaman. Resistensi juga dapat bersumber dari kelelahan institusional. Anggota yang lama mengalami perubahan semu cenderung skeptis terhadap agenda transformasi baru. Mereka tidak menolak perubahan, tetapi ragu terhadap ketulusannya.

Dalam konteks ini, konflik justru menjadi indikator bahwa perubahan menyentuh wilayah substantif. Transformasi yang tidak menimbulkan perdebatan sering kali hanya bersifat simbolik dan tidak mengubah struktur makna organisasi. Manajemen konflik yang bermartabat menuntut pendekatan dialogis. Organisasi perlu menciptakan ruang aman untuk perbedaan pendapat, tanpa melabeli kritik sebagai pembangkangan atau ketidakloyalan.

Konflik internal juga perlu dibaca sebagai sumber pembelajaran. Perbedaan pandangan membuka kesempatan untuk menyempurnakan desain perubahan agar lebih adil, realistis, dan kontekstual. Dalam paradigma 5.0, konflik tidak diselesaikan dengan dominasi struktural, tetapi dengan deliberasi profesional. Kemenangan bukan tujuan utama; kesepakatan nilai jauh lebih penting daripada keseragaman sikap.

Dengan demikian, resistensi dan konflik internal bukan kegagalan transformasi, melainkan bagian tak terpisahkan dari proses pendewasaan organisasi. Organisasi profesi guru yang mampu mengelola konflik secara etis akan keluar dari proses perubahan dengan legitimasi yang lebih kuat. Di sinilah transformasi menemukan kedalamannya: bukan pada ketiadaan konflik, tetapi pada kemampuan menjadikannya jalan menuju kebijaksanaan institusional.

## Penguatan kapasitas kepengurusan

Dalam teori kepemimpinan transformasional, kapasitas pemimpin tidak diukur dari posisi struktural, melainkan dari kemampuannya membangun makna kolektif. **James MacGregor Burns (1978)** menegaskan bahwa pemimpin transformasional mengangkat nilai, motivasi, dan kesadaran

moral pengikutnya. Dalam konteks organisasi profesi, kepengurusan tidak cukup menjalankan administrasi, tetapi harus memimpin arah perubahan. Dalam kajian manajemen publik, **Peter Drucker (1999)** menyatakan bahwa tugas utama pemimpin bukan mengelola hari ini, melainkan menyiapkan hari esok. Kepengurusan yang hanya fokus pada rutinitas administratif berisiko kehilangan fungsi strategisnya sebagai penentu masa depan organisasi.

Perspektif kepemimpinan etis yang dikembangkan **Brown dan Treviño (2006)** menekankan bahwa kapasitas kepemimpinan mencakup integritas, keteladanan, dan keberanian moral. Dalam organisasi profesi guru, kepengurusan memperoleh legitimasi bukan dari jabatan, tetapi dari konsistensi nilai yang ditampilkan dalam tindakan. Dalam teori *leadership as practice*, **Joseph Raelin (2011)** menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan praktik kolektif, bukan atribut individu. Kapasitas kepengurusan harus dibangun sebagai kemampuan bersama untuk berdialog, mengambil keputusan reflektif, dan belajar secara berkelanjutan.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa reformasi organisasi profesi berhasil ketika kepengurusan memiliki kapasitas adaptif, literasi kebijakan, dan kemampuan komunikasi publik. Data ini menegaskan bahwa kepengurusan masa depan membutuhkan kompetensi multidimensional, bukan hanya pengalaman struktural. Dalam konteks transformasi organisasi profesi guru, penguatan kapasitas kepengurusan menjadi kunci keberhasilan perubahan. Tanpa kepengurusan yang siap secara intelektual dan moral, agenda transformasi akan berhenti sebagai dokumen perencanaan.

Kepengurusan perlu dibekali kemampuan berpikir sistemik. Mereka harus mampu membaca keterkaitan antara kebijakan, profesi, publik, dan dinamika pendidikan nasional. Tanpa perspektif sistemik, keputusan organisasi mudah bersifat reaktif. Penguatan kapasitas juga mencakup kemampuan reflektif. Pengurus dituntut mampu mengevaluasi diri, menerima kritik, dan mengakui keterbatasan. Kerendahan hati intelektual menjadi fondasi kepemimpinan bermartabat.

Dalam paradigma 5.0, kepengurusan tidak lagi cukup menguasai administrasi. Mereka harus memiliki literasi digital, pemahaman data, serta kemampuan komunikasi publik yang etis dan edukatif. Pengurus organisasi profesi juga harus berfungsi sebagai penjaga nilai. Di tengah tekanan politik dan kepentingan eksternal, kepengurusan dituntut menjaga independensi profesi dengan keberanian moral, bukan dengan kompromi aman.

Penguatan kapasitas kepengurusan juga berarti membangun mekanisme kaderisasi berkelanjutan. Kepemimpinan tidak boleh bergantung pada figur tertentu, tetapi disiapkan secara sistematis lintas generasi. Organisasi yang sehat tidak menggantungkan masa depannya pada karisma individu. Ia menyiapkan pemimpin melalui pembelajaran, mentoring, dan ruang praktik kepemimpinan yang nyata.

Dengan demikian, penguatan kapasitas kepengurusan merupakan fondasi transformasi organisasi profesi guru. Pengurus bukan sekadar administrator struktur, melainkan arsitek nilai dan penjaga arah peradaban profesi. Di tangan kepengurusan yang matang secara intelektual dan bermoral, organisasi mampu berubah tanpa kehilangan jiwanya.

### Reformasi regulasi internal

Dalam teori kelembagaan modern, regulasi dipahami sebagai instrumen yang mengarahkan perilaku organisasi. **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa aturan bukan sekadar teks normatif, tetapi struktur makna yang membentuk cara berpikir dan bertindak anggota. Ketika regulasi tidak lagi relevan dengan realitas, ia berubah dari alat pengarah menjadi sumber stagnasi.

Dalam perspektif hukum organisasi, **Lon L. Fuller (1964)** menegaskan bahwa hukum yang baik harus bersifat jelas, konsisten, dan dapat dijalankan. Aturan yang terlalu rumit atau kontradiktif justru merusak moral kepatuhan dan menurunkan kepercayaan terhadap institusi. Dalam kajian administrasi publik, **Herbert A. Simon (1997)** menunjukkan bahwa organisasi sering terjebak dalam *administrative overload*. Ketika regulasi

berkembang tanpa refleksi, tujuan substantif profesi tergantikan oleh kepatuhan prosedural.

Teori *rule-based vs principle-based regulation* yang dikembangkan **Julia Black (2008)** menekankan bahwa regulasi berbasis prinsip lebih adaptif dibanding regulasi berbasis aturan rinci. Prinsip memberi ruang kebebasan profesional, sementara aturan kaku sering membatasi inovasi. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan yang berhasil selalu disertai penyederhanaan regulasi internal. Data ini menegaskan bahwa perubahan organisasi tidak mungkin terjadi jika aturan lama tetap membelenggu.

Dalam organisasi profesi guru, regulasi internal sering berkembang sebagai warisan historis. Banyak aturan lahir untuk menjawab konteks masa lalu, tetapi terus dipertahankan meskipun realitas profesi telah berubah secara drastis. Reformasi regulasi internal menjadi penting ketika aturan tidak lagi melayani tujuan profesionalisme. Ketika pengurus lebih sibuk menafsirkan pasal daripada memperkuat guru, regulasi telah kehilangan fungsi etikanya. Aturan yang membebaskan adalah aturan yang memberi arah, bukan ketakutan. Regulasi seharusnya melindungi kebebasan akademik, mendorong partisipasi, dan memperkuat integritas profesi.

Dalam paradigma 5.0, regulasi internal harus bersifat adaptif. Ia memberi kerangka nilai, bukan daftar larangan yang membeku. Fleksibilitas menjadi syarat agar organisasi mampu merespons perubahan cepat. Reformasi regulasi juga menuntut keterlibatan anggota. Aturan yang lahir dari dialog memiliki legitimasi lebih kuat dibanding aturan yang dipaksakan secara struktural. Regulasi internal yang sehat mendorong tanggung jawab, bukan sekadar kepatuhan. Anggota menaati aturan karena memahami maknanya, bukan karena takut sanksi.

Reformasi regulasi juga membuka ruang inovasi organisasi. Ketika batas-batas lama ditinjau ulang, muncul peluang baru bagi pengembangan profesi dan pelayanan anggota. Dengan demikian, reformasi regulasi internal merupakan langkah strategis dalam transformasi organisasi profesi guru. Aturan tidak lagi menjadi belenggu administratif, tetapi alat

pembebasan profesional. Di sinilah organisasi menunjukkan kedewasaannya: mampu menata ulang regulasi demi memuliakan tujuan luhur profesi, bukan demi mempertahankan kenyamanan struktur lama.

## Digitalisasi sistem organisasi

Dalam teori transformasi digital, teknologi dipahami bukan sebagai perangkat teknis semata, tetapi sebagai perubahan cara kerja institusi. **George Westerman (2014)** menegaskan bahwa digitalisasi yang berhasil selalu dimulai dari tujuan organisasi, bukan dari adopsi teknologi itu sendiri. Tanpa orientasi pelayanan, digitalisasi hanya menjadi simbol modernitas tanpa dampak substantif.

Dalam kajian organisasi publik, **Jan van Dijk (2020)** menjelaskan bahwa teknologi dapat memperluas akses, tetapi juga menciptakan kesenjangan baru jika tidak dirancang secara inklusif. Oleh karena itu, digitalisasi sistem organisasi harus mempertimbangkan kapasitas dan realitas penggunaannya.

Teori *socio-technical systems* yang dikembangkan **Enid Mumford (2006)** menekankan bahwa teknologi dan manusia harus berkembang secara seimbang. Sistem digital yang mengabaikan aspek sosial justru menurunkan efektivitas dan meningkatkan resistensi internal.

Dalam perspektif manajemen perubahan, **John P. Kotter (1996)** menegaskan bahwa teknologi hanya mempercepat perubahan yang sudah dipahami maknanya. Jika visi perubahan tidak jelas, digitalisasi justru mempercepat kekacauan organisasi. Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesi yang mengaitkan digitalisasi dengan peningkatan layanan anggota memperoleh kepuasan dan partisipasi lebih tinggi. Data ini menegaskan bahwa teknologi bernilai ketika mempermudah, bukan mempersulit.

Dalam konteks organisasi profesi guru, digitalisasi seharusnya diarahkan untuk memperkuat pelayanan profesional. Sistem keanggotaan, komunikasi, pelaporan, dan pembelajaran perlu dirancang agar memudahkan

guru, bukan menambah beban administratif baru. Digitalisasi yang bermartabat menempatkan guru sebagai pengguna utama, bukan objek sistem. Teknologi harus mengikuti alur kerja profesional guru, bukan memaksa guru menyesuaikan diri dengan logika mesin.

Paradigma 5.0 menegaskan bahwa teknologi harus human-centered. Digitalisasi organisasi profesi harus memanusiakan proses, mempercepat layanan, dan membuka ruang partisipasi yang lebih luas. Digitalisasi juga membuka peluang transparansi. Informasi program, keuangan, dan keputusan dapat diakses lebih mudah, sehingga kepercayaan anggota dan publik meningkat.

Namun digitalisasi yang tidak disertai literasi akan melahirkan ketimpangan baru. Oleh karena itu, penguatan kapasitas digital anggota dan pengurus menjadi bagian tak terpisahkan dari transformasi sistem. Organisasi perlu menghindari jebakan teknologi simbolik. Aplikasi, portal, atau platform digital yang tidak digunakan hanya menciptakan ilusi kemajuan. Nilai teknologi terletak pada pemanfaatannya, bukan keberadaannya.

Digitalisasi juga harus disertai perlindungan etika dan data. Keamanan informasi, privasi anggota, dan penggunaan data secara bertanggung jawab menjadi syarat moral transformasi digital. Dengan demikian, digitalisasi sistem organisasi bukan tentang menjadi tampak modern, tetapi tentang menjadi lebih melayani. Teknologi bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk memperkuat profesionalisme, keterbukaan, dan keadilan layanan. Di sinilah organisasi profesi guru menunjukkan kedewasaan transformasinya: menggunakan teknologi bukan untuk memamerkan perubahan, tetapi untuk menghadirkan perubahan yang benar-benar dirasakan oleh guru.

## Budaya baru organisasi profesi

Dalam kajian organisasi modern, budaya dipahami sebagai sistem makna yang membentuk cara berpikir dan bertindak anggota. **Edgar Schein (2010)** menegaskan bahwa perubahan struktural tidak akan bertahan tanpa

perubahan budaya. Budaya merupakan lapisan terdalam organisasi yang menentukan apakah transformasi akan hidup atau mati.

Dalam perspektif sosiologi organisasi, **Geert Hofstede (2011)** menjelaskan bahwa budaya membentuk pola kolektif yang diwariskan dan dipelajari. Ketika organisasi tidak memperbarui budayanya, nilai lama akan terus direproduksi meskipun sistem telah berubah.

Teori *organizational culture and performance* oleh **Daniel Denison (1990)** menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya adaptif memiliki kinerja dan keberlanjutan lebih tinggi. Budaya bukan aspek lunak, melainkan faktor strategis keberhasilan transformasi.

Dalam pendekatan *learning organization*, **Peter Senge (1990)** menekankan pentingnya budaya belajar. Organisasi yang terus belajar mampu memperbarui diri tanpa kehilangan identitas. Budaya belajar menjadi jantung transformasi berkelanjutan.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan gagal ketika nilai baru tidak diinternalisasi dalam praktik harian. Data ini menegaskan bahwa perubahan sejati terjadi pada tingkat kebiasaan, bukan hanya kebijakan. Dalam organisasi profesi guru, budaya lama sering ditandai oleh formalitas, hierarki kaku, dan komunikasi satu arah. Budaya seperti ini sulit menopang profesionalisme reflektif yang dibutuhkan di era perubahan cepat.

Budaya baru organisasi profesi harus menumbuhkan dialog, keterbukaan, dan keberanian berpikir. Anggota tidak hanya hadir sebagai pelaksana, tetapi sebagai subjek yang berkontribusi pada pemikiran kolektif. Perubahan budaya menuntut keteladanan kepengurusan. Nilai baru tidak tumbuh dari dokumen, tetapi dari perilaku sehari-hari pemimpin organisasi. Ketika pemimpin berubah, budaya mulai bergerak. Budaya baru juga perlu memberi ruang aman untuk berbeda pendapat. Perbedaan tidak lagi dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai sumber pembelajaran profesional.

Dalam paradigma 5.0, budaya organisasi harus menempatkan manusia sebagai pusat. Empati, saling menghargai, dan keseimbangan antara tugas

dan makna menjadi ciri budaya profesional yang sehat. Budaya baru juga ditandai oleh orientasi pelayanan. Organisasi tidak lagi sibuk melayani struktur, tetapi hadir untuk melayani kebutuhan nyata guru.

Perubahan budaya membutuhkan waktu dan konsistensi. Ia tumbuh perlahan melalui kebiasaan kecil yang dijaga bersama, bukan melalui deklarasi besar yang cepat dilupakan. Dengan demikian, budaya baru organisasi profesi merupakan fondasi sejati transformasi. Ketika nilai baru hidup dalam kebiasaan sehari-hari, organisasi tidak lagi sekadar berubah, tetapi bertumbuh. Di titik inilah transformasi menemukan kedalamannya: bukan pada apa yang tertulis, melainkan pada apa yang dijalani bersama oleh komunitas profesi guru.

### Indikator keberhasilan transformasi

Dalam teori evaluasi perubahan organisasi, keberhasilan tidak dipahami sebagai tercapainya program, melainkan sebagai perubahan perilaku dan makna institusional. **John P. Kotter (1996)** menegaskan bahwa banyak organisasi keliru menganggap perubahan selesai ketika struktur baru terbentuk, padahal transformasi sejati baru terjadi ketika nilai baru menjadi kebiasaan.

Dalam perspektif manajemen kinerja publik, **Mark H. Moore (1995)** menekankan bahwa keberhasilan institusi harus diukur dari nilai publik yang dihasilkan. Transformasi organisasi profesi tidak cukup dinilai dari efisiensi internal, tetapi dari manfaat nyata yang dirasakan anggota dan masyarakat.

Teori *outcome-based evaluation* yang dikembangkan **Michael Quinn Patton (2008)** menegaskan pentingnya membedakan antara output dan outcome. Aktivitas tinggi tidak selalu berarti perubahan bermakna. Indikator transformasi harus mengukur dampak, bukan sekadar kegiatan.

Dalam kajian kelembagaan, **W. Richard Scott (2014)** menjelaskan bahwa perubahan dianggap berhasil ketika norma, praktik, dan keyakinan

kolektif bergerak searah. Jika hanya satu unsur yang berubah, transformasi masih bersifat parsial.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa reformasi organisasi profesi yang berkelanjutan selalu memiliki indikator yang jelas, terukur, dan dapat diaudit publik. Tanpa indikator, perubahan mudah berubah menjadi klaim sepihak.

Dalam konteks organisasi profesi guru, indikator keberhasilan transformasi pertama terlihat dari meningkatnya kepercayaan anggota. Guru merasa didengar, dilibatkan, dan dilayani secara nyata, bukan sekadar dicatat sebagai anggota administratif.

Indikator kedua tampak pada kualitas partisipasi. Transformasi berhasil ketika anggota tidak hanya hadir dalam forum, tetapi berani menyampaikan gagasan dan terlibat dalam pengambilan keputusan profesional.

Indikator ketiga terlihat dari perubahan pola kepemimpinan. Kepengurusan tidak lagi dominan secara struktural, tetapi berfungsi sebagai fasilitator dialog dan penjaga nilai organisasi.

Indikator keempat tercermin pada transparansi. Informasi program, keuangan, dan kebijakan dapat diakses dengan mudah, serta dipahami secara rasional oleh anggota dan publik.

Indikator kelima adalah meningkatnya legitimasi publik. Organisasi mulai dipercaya sebagai suara profesional guru yang rasional, etis, dan berpihak pada mutu pendidikan.

Transformasi juga dinilai dari keberlanjutan perubahan. Program tidak berhenti ketika kepengurusan berganti, melainkan menjadi sistem yang hidup lintas periode. Indikator terakhir adalah tumbuhnya budaya reflektif. Organisasi mampu mengevaluasi diri secara berkala, menerima kritik, dan melakukan perbaikan berkelanjutan tanpa defensif.

Dengan demikian, keberhasilan transformasi organisasi profesi guru harus diukur secara objektif, berbasis indikator yang jelas dan dapat diuji. Transformasi yang tidak dapat diukur akan mudah diperdebatkan, sementara transformasi yang terukur menjadi dasar legitimasi baru. Di sinilah

organisasi menunjukkan kedewasaan institusionalnya: berani dinilai, bukan hanya berani berubah.

## Evaluasi berkelanjutan organisasi

Dalam teori organisasi modern, evaluasi dipahami sebagai mekanisme pembelajaran institusional. **Peter Drucker (1999)** menegaskan bahwa organisasi yang sehat adalah organisasi yang secara rutin bertanya pada dirinya sendiri tentang efektivitas dan relevansi tindakannya. Evaluasi bukan alat mencari kesalahan, melainkan sarana menjaga arah dan makna.

Dalam perspektif *learning organization*, **Peter Senge (1990)** menjelaskan bahwa pembelajaran berkelanjutan hanya mungkin terjadi jika organisasi memiliki mekanisme refleksi yang terus-menerus. Tanpa evaluasi, perubahan berhenti menjadi rutinitas yang tidak lagi disadari maknanya.

Teori evaluasi partisipatif yang dikembangkan **Michael Quinn Patton (2008)** menekankan pentingnya keterlibatan anggota dalam proses penilaian. Evaluasi yang hidup bukan laporan elit, tetapi proses kolektif yang membangun kesadaran bersama.

Dalam kajian kelembagaan, **W. Richard Scott (2014)** menyatakan bahwa institusi bertahan bukan karena kebal terhadap kritik, tetapi karena mampu menyesuaikan diri melalui refleksi terstruktur. Evaluasi menjadi alat adaptasi yang menjaga organisasi tetap relevan.

Laporan **OECD (2021)** menunjukkan bahwa organisasi profesi yang memiliki siklus evaluasi rutin cenderung lebih stabil dan dipercaya publik. Data ini menegaskan bahwa evaluasi merupakan prasyarat keberlanjutan institusional. Dalam organisasi profesi guru, evaluasi berkelanjutan berfungsi menjaga agar transformasi tidak berhenti sebagai proyek kepengurusan tertentu. Tanpa evaluasi rutin, perubahan mudah mengalami kemunduran setelah pergantian struktur.

Evaluasi yang bermakna harus mencakup aspek kinerja, nilai, dan dampak sosial. Organisasi perlu menilai bukan hanya apa yang dilakukan, tetapi apakah tindakan tersebut masih sejalan dengan tujuan luhur profesi.

Evaluasi juga menjadi ruang kejujuran institusional. Melalui evaluasi, organisasi mengakui keterbatasan, kesalahan, dan area yang perlu diperbaiki tanpa rasa takut kehilangan wibawa.

Dalam paradigma 5.0, evaluasi berkelanjutan harus berbasis data dan dialog. Angka memberikan objektivitas, sementara dialog memberi kedalaman makna. Evaluasi yang sehat tidak menunggu krisis. Ia dilakukan secara periodik sebagai kebiasaan reflektif, bukan sebagai reaksi darurat terhadap masalah besar.

Proses evaluasi juga memperkuat kepercayaan anggota. Ketika organisasi terbuka terhadap penilaian, anggota merasa dihargai sebagai bagian dari komunitas profesional. Evaluasi berkelanjutan menumbuhkan budaya belajar. Organisasi tidak lagi takut berubah karena telah terbiasa meninjau diri secara kritis dan konstruktif.

Dengan demikian, evaluasi berkelanjutan merupakan napas panjang transformasi organisasi profesi guru. Ia memastikan bahwa perubahan tetap hidup, tidak membeku menjadi slogan, dan tidak berhenti sebagai proyek sesaat. Di sinilah organisasi mencapai kedewasaan tertinggi: mampu terus berubah tanpa kehilangan jati diri dan nilai profesinya.



# Bab 13

## ROADMAP NASIONAL ORGANISASI PROFESI GURU

Perjalanan organisasi profesi guru tidak dapat dilepaskan dari arah besar pembangunan bangsa. Profesi guru bukan entitas privat yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sistem nasional pendidikan yang memikul mandat konstitusional. Oleh karena itu, transformasi organisasi profesi tidak cukup dibangun melalui perubahan internal semata, tetapi memerlukan arah jangka panjang yang jelas, terencana, dan berpijak pada visi kebangsaan. Tanpa roadmap nasional, organisasi profesi berisiko berjalan reaktif, terfragmentasi, dan kehilangan kontribusi strategisnya bagi masa depan Indonesia.

Roadmap nasional berfungsi sebagai peta arah kolektif yang menghubungkan tujuan profesi dengan cita-cita negara. Ia menegaskan ke mana organisasi profesi guru hendak bergerak, nilai apa yang dijaga, serta peran apa yang ingin dimainkan dalam membentuk generasi bangsa. Dalam konteks ini, roadmap bukan sekadar dokumen perencanaan, melainkan

instrumen kesadaran historis yang menempatkan profesi guru sebagai aktor utama pembangunan manusia Indonesia.

Tanpa visi jangka panjang, organisasi profesi mudah terjebak pada kepentingan jangka pendek. Program kerja disusun tahunan tanpa kesinambungan, kepengurusan berganti tanpa arah bersama, dan kebijakan internal sering kehilangan konsistensi. Roadmap nasional hadir untuk memutus siklus tersebut dengan menghadirkan kesinambungan lintas periode, lintas kepemimpinan, dan lintas generasi guru.

Bab ini disusun dengan kesadaran bahwa Indonesia sedang memasuki fase penentuan sejarah menuju 2045. Bonus demografi, percepatan teknologi, dan tuntutan kualitas sumber daya manusia menempatkan guru sebagai faktor penentu. Organisasi profesi tidak boleh menjadi penonton dalam proses ini, tetapi harus tampil sebagai institusi strategis yang mampu menyelaraskan kepentingan profesi dengan agenda pembangunan nasional.

Roadmap nasional juga menjadi jembatan antara dunia profesi dan kebijakan negara. Selama ini, relasi antara organisasi profesi guru dan negara sering bersifat administratif atau reaktif. Melalui roadmap yang terstruktur, hubungan tersebut diarahkan menuju kemitraan strategis berbasis kepercayaan, kejelasan peran, dan pembagian tanggung jawab yang sehat.

Dalam bab ini, arah pembangunan profesi guru dibagi ke dalam tahapan waktu yang realistis: jangka pendek, menengah, dan panjang. Pendekatan ini menegaskan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan secara instan, tetapi membutuhkan tahapan konsisten yang memungkinkan pembelajaran, evaluasi, dan penyesuaian kebijakan. Roadmap nasional bukan janji besar tanpa pijakan, melainkan strategi bertahap yang dapat diuji dan diperbaiki.

Bab ini juga menempatkan organisasi profesi guru dalam ekosistem nasional yang lebih luas. Perguruan tinggi, masyarakat sipil, negara, dan jejaring profesi diposisikan sebagai mitra strategis, bukan aktor yang berjalan sendiri-sendiri. Dengan demikian, pembangunan profesi guru dipahami sebagai kerja kolaboratif lintas sektor, bukan beban tunggal organisasi.

Akhirnya, roadmap nasional dimaksudkan untuk menjaga keberlanjutan profesi guru sebagai institusi sosial jangka panjang. Profesi tidak boleh tergantung pada figur, rezim, atau kebijakan sementara. Ia harus berdiri di atas visi kolektif yang melampaui kepentingan sesaat dan berpihak pada masa depan pendidikan bangsa.

Melalui Bab 13 ini, pembahasan organisasi profesi guru memasuki fase strategis: dari kritik menuju arah, dari refleksi menuju desain masa depan. Di titik inilah organisasi profesi guru tidak lagi hanya berbicara tentang dirinya, tetapi mulai menempatkan diri sebagai bagian dari perjalanan besar Indonesia menuju peradaban yang berpengetahuan, berkeadilan, dan bermartabat.

## Visi jangka panjang profesi guru

Profesi guru memiliki posisi strategis dalam perjalanan sejarah bangsa. Dalam jangka panjang, kualitas suatu peradaban tidak ditentukan terutama oleh kekuatan ekonomi atau kemajuan teknologi, melainkan oleh mutu manusia yang dihasilkannya. Guru berada pada titik awal proses tersebut. Oleh karena itu, visi jangka panjang profesi guru harus ditempatkan sebagai fondasi pembangunan peradaban Indonesia menuju tahun 2045. Guru tidak boleh dipahami sekadar sebagai tenaga kerja pendidikan, tetapi sebagai arsitek pembentukan watak, nalar, dan kesadaran generasi bangsa yang akan hidup dalam dunia yang jauh berbeda dari hari ini.

Indonesia 2045 menandai satu abad kemerdekaan, sekaligus fase kematangan nasional. Pada titik itu, bangsa tidak lagi dinilai dari kemampuan bertahan, tetapi dari kemampuan memimpin dirinya sendiri dalam tatanan global. Profesi guru menjadi penentu apakah Indonesia hadir sebagai bangsa berpengetahuan atau sekadar pasar peradaban orang lain. Visi jangka panjang profesi guru harus menjawab pertanyaan besar: manusia Indonesia seperti apa yang hendak dibentuk, dan nilai apa yang ingin diwariskan lintas generasi.

Dalam visi jangka panjang, guru diposisikan sebagai intelektual publik. Ia tidak hanya menguasai kurikulum, tetapi memiliki kapasitas berpikir kritis, etika reflektif, dan keberanian moral. Guru masa depan bukan sekadar pengajar konten, melainkan pembentuk cara berpikir. Ketika dunia dipenuhi informasi, peran guru bergeser menjadi penjaga makna dan penuntun kebijaksanaan.

Visi profesi guru 2045 juga harus melampaui orientasi administratif. Guru tidak boleh direduksi menjadi pelaksana kebijakan teknokratis. Dalam jangka panjang, profesi guru harus memiliki otonomi intelektual yang memungkinkan mereka berperan aktif dalam perumusan kebijakan pendidikan. Guru tidak hanya mengikuti arah negara, tetapi ikut memberi arah secara rasional dan berbasis pengalaman lapangan.

Peradaban yang kuat lahir dari keseimbangan antara ilmu, etika, dan kemanusiaan. Oleh karena itu, visi jangka panjang profesi guru harus menempatkan integritas moral sebagai pusat. Guru masa depan diharapkan bukan hanya cerdas secara akademik, tetapi memiliki komitmen batin terhadap nilai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Tanpa fondasi ini, kemajuan pendidikan hanya akan melahirkan kecerdasan tanpa nurani.

Visi 2045 menuntut guru yang adaptif terhadap perubahan zaman. Disrupsi teknologi, kecerdasan buatan, dan perubahan dunia kerja tidak dapat dihindari. Namun visi profesi guru bukan sekadar mengikuti teknologi, melainkan memastikan bahwa teknologi tetap melayani manusia. Guru menjadi penyeimbang antara kemajuan dan kemanusiaan.

Dalam jangka panjang, profesi guru harus berkembang sebagai komunitas pengetahuan. Guru tidak bekerja secara individualistik, tetapi membangun ekosistem belajar kolektif yang hidup. Organisasi profesi menjadi pusat produksi gagasan, penelitian terapan, dan refleksi pendidikan nasional. Dengan demikian, profesi guru menjadi sumber kebijakan berbasis pengetahuan, bukan sekadar penerima kebijakan.

Visi jangka panjang juga menempatkan guru sebagai penjaga keberlanjutan bangsa. Pendidikan tidak hanya mempersiapkan tenaga kerja,

tetapi menyiapkan warga negara yang mampu hidup dalam keberagaman, demokrasi, dan tanggung jawab ekologis. Guru memegang peran strategis dalam membentuk kesadaran kebangsaan yang dewasa dan inklusif.

Guru Indonesia 2045 diharapkan memiliki martabat sosial yang kuat. Martabat ini tidak lahir dari simbol atau penghargaan seremonial, tetapi dari kepercayaan publik yang tumbuh karena kualitas dan integritas profesi. Ketika masyarakat mempercayai guru, pendidikan menjadi kekuatan moral bangsa.

Visi jangka panjang profesi guru juga menuntut keberlanjutan lintas generasi. Regenerasi guru harus dipersiapkan secara sistematis agar nilai profesi tidak terputus. Profesi guru tidak boleh bergantung pada figur tertentu, melainkan berdiri di atas sistem pembinaan yang matang dan berkelanjutan.

Dalam konteks negara, profesi guru harus diakui sebagai mitra strategis pembangunan nasional. Negara yang kuat tidak mengendalikan guru secara berlebihan, tetapi mempercayai profesionalismenya. Hubungan negara dan profesi harus bergerak dari kontrol menuju kolaborasi berbasis kepercayaan.

Dengan demikian, visi jangka panjang profesi guru menuju Indonesia 2045 adalah visi peradaban. Guru menjadi fondasi pembentukan manusia Indonesia yang berpengetahuan, bermoral, dan berdaya saing global tanpa kehilangan jati diri. Di tangan profesi guru yang bermartabat, masa depan bangsa tidak hanya direncanakan, tetapi dipersiapkan secara sadar, sistematis, dan berkelanjutan.

## **Tahap jangka pendek (1–3 tahun)**

Tahap jangka pendek dalam roadmap nasional organisasi profesi guru merupakan fase kritis yang menentukan keberhasilan perubahan jangka panjang. Pada periode satu hingga tiga tahun pertama, fokus utama bukanlah ekspansi program atau ambisi besar, melainkan konsolidasi kelembagaan. Organisasi perlu terlebih dahulu menata dirinya agar memiliki

fondasi yang stabil sebelum melangkah lebih jauh. Tanpa konsolidasi awal, perubahan jangka menengah dan panjang akan kehilangan pijakan institusional.

Konsolidasi kelembagaan mencakup penataan struktur, kejelasan fungsi, serta penyelarasan visi antar tingkat organisasi. Dalam fase ini, organisasi profesi perlu memastikan bahwa seluruh pengurus memahami arah transformasi yang sedang ditempuh. Ketidaksatuan pemahaman akan melahirkan resistensi dan konflik yang menghambat proses perubahan.

Tahap jangka pendek juga menjadi momentum pemulihan kepercayaan profesi. Dalam banyak konteks, hubungan antara guru dan organisasi profesinya mengalami jarak emosional. Guru sering merasa tidak terwakili, tidak didengar, atau hanya dijadikan objek administratif. Oleh karena itu, tiga tahun pertama harus diarahkan untuk membangun kembali rasa memiliki anggota. Pemulihan kepercayaan dimulai melalui komunikasi terbuka. Organisasi perlu menyampaikan kondisi nyata secara jujur, termasuk keterbatasan dan tantangan yang dihadapi. Kejujuran institusional menjadi modal awal untuk membangun hubungan yang sehat dengan anggota.

Pada tahap ini, organisasi juga perlu melakukan audit internal secara menyeluruh. Audit tidak hanya mencakup aspek keuangan, tetapi juga kinerja program, pola kepemimpinan, dan mekanisme pengambilan keputusan. Audit berfungsi sebagai instrumen refleksi, bukan alat saling menyalahkan. Dalam jangka pendek, reformasi regulasi internal menjadi prioritas. Aturan yang menghambat partisipasi dan transparansi perlu disederhanakan agar organisasi lebih responsif. Regulasi yang jelas dan adil akan memperkuat legitimasi kepengurusan.

Tahap ini juga menuntut peningkatan kapasitas pengurus. Pelatihan kepemimpinan, literasi kebijakan, dan komunikasi publik perlu diprioritaskan agar pengurus mampu menjalankan peran transformasional secara efektif. Digitalisasi dasar organisasi menjadi agenda penting pada fase ini. Sistem keanggotaan, informasi program, dan komunikasi internal perlu

diperbaiki agar lebih efisien dan mudah diakses. Digitalisasi pada tahap awal harus berorientasi pelayanan, bukan pencitraan.

Kegiatan organisasi dalam jangka pendek sebaiknya difokuskan pada program berdampak langsung bagi guru. Program yang menyentuh kebutuhan nyata akan mempercepat pemulihan kepercayaan dan meningkatkan partisipasi. Tahap jangka pendek juga menjadi ruang pembelajaran bersama. Organisasi perlu membangun budaya evaluasi rutin agar setiap langkah dapat diperbaiki secara cepat. Fleksibilitas menjadi kunci agar transformasi tidak terjebak pada kekakuan perencanaan.

Keberhasilan fase satu hingga tiga tahun ditandai oleh meningkatnya partisipasi anggota, membaiknya komunikasi internal, serta tumbuhnya optimisme kolektif. Organisasi mulai kembali dipandang sebagai rumah profesi, bukan sekadar struktur administratif. Dengan demikian, tahap jangka pendek merupakan fase penyelamatan dan pemulihan. Ia menentukan apakah organisasi profesi guru mampu bangkit dengan fondasi baru atau kembali terjebak dalam pola lama. Konsolidasi kelembagaan dan pemulihan kepercayaan bukan tujuan akhir, tetapi prasyarat mutlak menuju transformasi nasional yang berkelanjutan.

## **Tahap jangka menengah (4–10 tahun)**

Tahap jangka menengah dalam roadmap nasional organisasi profesi guru merupakan fase konsolidasi lanjutan yang berorientasi pada pembangunan sistem. Setelah kepercayaan profesi mulai pulih pada tahap awal, organisasi memasuki periode empat hingga sepuluh tahun yang menuntut penguatan struktur nasional secara menyeluruh. Fokus utama pada fase ini bukan lagi pemulihan, melainkan pelembagaan profesionalisme agar menjadi bagian permanen dari tata kelola pendidikan nasional.

Pada tahap ini, organisasi profesi guru perlu mengembangkan sistem profesional yang terstandar secara nasional namun tetap adaptif terhadap keragaman daerah. Standar tersebut mencakup pengembangan kompetensi, etika profesi, mekanisme advokasi, serta pola partisipasi anggota.

Standarisasi bukan dimaksudkan untuk menyeragamkan praktik, tetapi untuk menjamin keadilan dan mutu profesional di seluruh wilayah Indonesia.

Profesionalisasi berkelanjutan menjadi agenda inti fase jangka menengah. Organisasi profesi harus bertransformasi menjadi pusat pengembangan keilmuan guru. Program pengembangan tidak lagi bersifat insidental, melainkan terstruktur, berjenjang, dan terintegrasi dengan kebutuhan nyata praktik pendidikan. Pada fase ini, kemitraan strategis dengan perguruan tinggi perlu diperkuat. Kolaborasi riset, pengembangan kebijakan berbasis bukti, serta peningkatan kapasitas intelektual guru menjadi fondasi penting profesionalisme jangka panjang. Guru diposisikan sebagai praktisi reflektif yang terhubung dengan dunia akademik.

Penguatan sistem data profesi menjadi agenda penting. Organisasi perlu memiliki basis data keanggotaan, kompetensi, dan kebutuhan pengembangan yang akurat. Data memungkinkan pengambilan keputusan yang rasional dan adil, sekaligus memperkuat legitimasi organisasi dalam dialog kebijakan nasional. Tahap jangka menengah juga menuntut pelembagaan tata kelola yang matang. Mekanisme pengambilan keputusan, pengawasan, dan akuntabilitas harus berjalan stabil lintas kepengurusan. Dengan demikian, organisasi tidak lagi bergantung pada figur tertentu, tetapi berdiri di atas sistem yang kuat.

Pada fase ini, organisasi profesi mulai memainkan peran signifikan dalam perumusan kebijakan pendidikan. Suara guru tidak hanya dideklarasi, tetapi menjadi rujukan berbasis data dan pengalaman lapangan. Organisasi tampil sebagai mitra kritis negara yang konstruktif dan rasional. Penguatan jejaring nasional dan internasional juga menjadi fokus jangka menengah. Organisasi profesi guru perlu terhubung dengan praktik global untuk memperkaya perspektif, tanpa kehilangan konteks lokal. Jejaring ini memperluas horizon profesi dalam menghadapi tantangan global pendidikan.

Dalam rentang empat hingga sepuluh tahun, regenerasi kepemimpinan profesi harus berjalan sistematis. Organisasi menyiapkan kader melalui

pendidikan kepemimpinan profesional agar kesinambungan nilai dan arah tetap terjaga. Budaya organisasi pada fase ini diharapkan telah berubah secara nyata. Dialog terbuka, evaluasi berbasis data, dan pembelajaran kolektif menjadi kebiasaan institusional, bukan lagi agenda perubahan.

Keberhasilan tahap jangka menengah ditandai oleh meningkatnya mutu layanan profesi, stabilnya kepercayaan anggota, serta pengakuan publik terhadap peran organisasi profesi guru sebagai institusi strategis nasional. Dengan demikian, tahap jangka menengah merupakan fase pematangan. Di sinilah organisasi profesi guru bertransformasi dari institusi yang sedang memperbaiki diri menjadi sistem nasional yang mampu menopang profesionalisme guru secara berkelanjutan dan bermartabat.

### **Tahap jangka panjang (hingga 2045)**

Tahap jangka panjang hingga tahun 2045 merupakan fase puncak dalam roadmap nasional organisasi profesi guru. Pada tahap ini, organisasi tidak lagi sekadar berfungsi sebagai wadah profesi, melainkan menjadi institusi peradaban yang berperan strategis dalam membentuk kualitas manusia Indonesia. Indonesia Emas 2045 menuntut lebih dari sekadar pertumbuhan ekonomi; ia memerlukan fondasi moral, intelektual, dan sosial yang kuat. Di sinilah organisasi profesi guru memikul tanggung jawab historis.

Pada fase ini, profesi guru diharapkan telah mencapai kematangan institusional. Profesionalisme tidak lagi menjadi jargon, tetapi tertanam dalam sistem, budaya, dan kesadaran kolektif. Guru Indonesia tampil sebagai kelompok intelektual publik yang dihormati karena kualitas, integritas, dan kontribusinya terhadap kehidupan bangsa. Organisasi profesi guru pada tahap jangka panjang harus menjadi pusat rujukan kebijakan pendidikan nasional. Negara menjadikan suara profesi sebagai salah satu dasar utama pengambilan keputusan strategis. Relasi antara negara dan profesi bergerak menuju kemitraan dewasa berbasis kepercayaan dan akuntabilitas.

Dalam konteks global, organisasi profesi guru Indonesia tampil sebagai aktor regional dan internasional. Ia berpartisipasi dalam pertukaran

pengetahuan, advokasi pendidikan, dan dialog global mengenai masa depan pembelajaran. Indonesia tidak hanya mengikuti arus global, tetapi turut memberi arah. Pada tahap ini, organisasi profesi guru berfungsi sebagai pusat produksi pengetahuan pendidikan nasional. Riset terapan, refleksi praktik, dan inovasi pedagogik menjadi napas organisasi. Guru bukan hanya pengguna ilmu, tetapi produsen pengetahuan berbasis pengalaman lapangan.

Organisasi juga menjadi penjaga nilai kebangsaan dalam pendidikan. Di tengah globalisasi dan disrupsi budaya, profesi guru menjaga keseimbangan antara keterbukaan dunia dan identitas nasional. Pendidikan menjadi ruang pewarisan nilai Pancasila secara hidup, bukan simbolik. Dalam Indonesia Emas, organisasi profesi guru berperan aktif membentuk karakter warga negara demokratis. Guru mendidik generasi yang kritis, toleran, dan bertanggung jawab sosial. Peradaban tidak hanya diukur dari kecanggihan teknologi, tetapi dari kedewasaan warga negaranya.

Tahap jangka panjang juga menuntut keberlanjutan lintas generasi. Organisasi memastikan bahwa nilai profesi tidak terputus oleh perubahan zaman. Regenerasi kepemimpinan berjalan alamiah karena sistem pembinaan telah matang. Pada fase ini, teknologi menjadi mitra peradaban. Organisasi profesi guru memanfaatkan teknologi untuk memperluas akses pengetahuan dan memperkuat keadilan pendidikan, tanpa kehilangan sentuhan kemanusiaan.

Kepercayaan publik terhadap profesi guru berada pada titik tinggi. Masyarakat memandang guru sebagai penjaga masa depan bangsa. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang memperkuat stabilitas dan kohesi nasional. Organisasi profesi guru juga menjadi ruang dialog sosial. Ketika bangsa menghadapi krisis nilai, organisasi hadir sebagai suara akal sehat yang rasional dan bermoral.

Dengan demikian, tahap jangka panjang hingga 2045 menempatkan organisasi profesi guru sebagai pilar peradaban Indonesia Emas. Ia bukan sekadar organisasi fungsional, melainkan institusi moral, intelektual, dan sosial yang menopang keberlanjutan bangsa. Di tangan profesi guru yang

bermartabat, Indonesia Emas tidak hanya menjadi slogan, tetapi kenyataan historis yang dibangun melalui pendidikan yang berjiwa dan beradab.

## Sinkronisasi kebijakan nasional

Sinkronisasi kebijakan nasional merupakan prasyarat penting dalam membangun sistem pendidikan yang koheren. Dalam konteks profesi guru, kebijakan negara memiliki pengaruh langsung terhadap ruang gerak, kesejahteraan, dan arah profesionalisme. Namun sinkronisasi tidak boleh dimaknai sebagai penyeragaman mutlak. Ia harus dipahami sebagai proses penyelarasan tujuan antara negara dan profesi dengan tetap menjaga otonomi masing-masing.

Negara memiliki mandat konstitusional untuk menjamin layanan pendidikan bagi seluruh warga. Sementara itu, profesi guru memiliki mandat moral dan keilmuan untuk memastikan mutu pendidikan. Sinkronisasi kebijakan terjadi ketika kedua mandat tersebut bertemu dalam tujuan yang sama, tanpa saling meniadakan peran dan kewenangan.

Dalam praktiknya, ketidaksinkronan sering muncul akibat perbedaan perspektif. Negara cenderung bekerja melalui logika regulasi dan administrasi, sedangkan profesi bergerak melalui logika keilmuan dan etika praktik. Tanpa jembatan dialog, kebijakan berisiko menjadi teknokratis dan jauh dari realitas kelas. Sinkronisasi yang sehat menuntut mekanisme komunikasi institusional yang permanen. Organisasi profesi guru perlu dilibatkan sejak tahap perumusan kebijakan, bukan hanya pada tahap implementasi. Dengan demikian, pengalaman lapangan guru dapat menjadi dasar rasional kebijakan pendidikan nasional.

Namun keterlibatan tersebut harus menjaga batas independensi. Organisasi profesi tidak boleh berubah menjadi perpanjangan tangan kekuasaan. Ketika kritik profesional dibungkam demi stabilitas politik, sinkronisasi berubah menjadi subordinasi. Sinkronisasi kebijakan juga menuntut kejelasan peran. Negara menetapkan kerangka makro, sementara profesi mengelola praktik profesional di dalamnya. Pembagian ini

memungkinkan kebijakan berjalan efektif tanpa mematikan kreativitas dan kebebasan akademik guru.

Dalam jangka panjang, sinkronisasi kebijakan perlu berbasis data dan evaluasi bersama. Negara dan organisasi profesi berbagi informasi, mengkaji dampak kebijakan, serta melakukan koreksi secara kolektif. Proses ini memperkuat kepercayaan timbal balik. Sinkronisasi juga harus adaptif terhadap perubahan zaman. Kebijakan nasional tidak boleh statis, sementara profesi terus bergerak mengikuti dinamika pendidikan global. Dialog berkelanjutan menjadi kunci menjaga relevansi kebijakan.

Dalam konteks desentralisasi, sinkronisasi perlu menjembatani pusat dan daerah. Organisasi profesi dapat berperan sebagai penghubung agar kebijakan nasional tetap kontekstual dan adil. Sinkronisasi kebijakan yang bermartabat menempatkan profesi sebagai mitra strategis, bukan objek pengaturan. Negara yang kuat justru lahir dari profesi yang merdeka secara intelektual.

Keberhasilan sinkronisasi diukur dari kualitas kebijakan yang lebih realistis, berkeadilan, dan diterima oleh pelaku pendidikan. Ketika guru memahami dan percaya pada kebijakan, implementasi berjalan lebih efektif. Dengan demikian, sinkronisasi kebijakan nasional merupakan seni menjaga keseimbangan antara keselarasan dan kebebasan. Organisasi profesi guru dan negara berjalan seiring, saling menguatkan, tanpa saling menundukkan. Di titik inilah kebijakan pendidikan menemukan kedewasaannya: kuat secara sistem, adil secara profesi, dan bermartabat secara peradaban.

## **Sinergi negara dan profesi**

Sinergi antara negara dan profesi guru merupakan fondasi utama keberhasilan pembangunan pendidikan nasional. Negara membutuhkan profesi guru yang kuat, sementara profesi membutuhkan negara yang adil dan berpihak pada mutu pendidikan. Hubungan ini tidak dapat dibangun

melalui relasi kekuasaan sepihak, melainkan melalui kemitraan strategis yang dilandasi kepercayaan timbal balik.

Dalam sistem demokrasi modern, negara tidak memonopoli kebenaran kebijakan. Ia memerlukan masukan dari komunitas profesional yang memahami realitas lapangan. Profesi guru, dengan pengalaman langsung di ruang kelas, memiliki pengetahuan kontekstual yang tidak dapat digantikan oleh analisis administratif semata.

Sinergi yang sehat dimulai dari pengakuan peran masing-masing. Negara berfungsi sebagai penjamin sistem, regulasi, dan pemerataan layanan, sementara profesi menjaga mutu, etika, dan integritas praktik pendidikan. Ketika peran ini bercampur secara tidak proporsional, muncul ketegangan dan saling curiga. Kemitraan strategis menuntut ruang dialog yang setara. Organisasi profesi guru perlu memiliki akses formal dalam perumusan kebijakan nasional. Dialog ini bukan sekadar konsultasi simbolik, tetapi proses deliberatif yang sungguh-sungguh memengaruhi keputusan.

Namun sinergi tidak berarti kehilangan independensi. Profesi harus tetap memiliki keberanian moral untuk menyampaikan kritik rasional terhadap kebijakan yang berpotensi merugikan pendidikan. Kritik yang konstruktif justru merupakan bentuk loyalitas tertinggi terhadap negara. Sinergi berbasis kepercayaan menuntut transparansi dari kedua belah pihak. Negara perlu terbuka terhadap pertimbangan profesional, sementara organisasi profesi wajib mempertanggungjawabkan sikap dan rekomendasinya kepada publik.

Dalam jangka panjang, sinergi negara dan profesi perlu dilembagakan melalui mekanisme permanen. Forum kebijakan bersama, riset kolaboratif, dan evaluasi terpadu menjadi sarana menjaga kesinambungan kemitraan lintas pemerintahan. Sinergi juga harus menghormati keragaman daerah. Organisasi profesi dapat membantu negara memahami variasi konteks lokal agar kebijakan nasional tidak bersifat seragam secara kaku.

Ketika sinergi berjalan sehat, kebijakan pendidikan menjadi lebih realistis dan berdaya guna. Implementasi kebijakan tidak lagi bersifat

paksaan, tetapi hasil kesepakatan bersama. Sinergi yang matang membangun rasa saling percaya. Negara percaya pada profesionalisme guru, dan guru percaya bahwa negara melindungi martabat profesinya.

Dalam konteks Indonesia Emas, sinergi ini menjadi kekuatan strategis bangsa. Pendidikan tidak lagi menjadi arena konflik kebijakan, tetapi ruang kolaborasi nasional. Dengan demikian, sinergi negara dan profesi bukanlah kompromi kekuasaan, melainkan perjumpaan tanggung jawab. Ketika kepercayaan menjadi dasar hubungan, profesi guru tumbuh kuat, dan negara memperoleh fondasi peradaban yang kokoh melalui pendidikan yang bermartabat.

## Peran perguruan tinggi

Perguruan tinggi memiliki posisi strategis dalam pembangunan profesi guru jangka panjang. Kampus bukan sekadar lembaga penyedia ijazah, tetapi pusat produksi ilmu, pemikiran kritis, dan refleksi keilmuan. Dalam konteks organisasi profesi guru, perguruan tinggi menjadi mitra intelektual yang berperan memperkuat fondasi akademik dan profesionalisme secara berkelanjutan.

Hubungan antara profesi guru dan perguruan tinggi seharusnya bersifat simbiotik. Guru menyediakan realitas praktik pendidikan, sementara kampus menyediakan kerangka teoretis dan metodologis. Ketika keduanya terhubung secara sehat, lahirlah pengembangan profesi berbasis bukti, bukan sekadar asumsi kebijakan.

Perguruan tinggi berperan penting dalam memperkuat kapasitas intelektual guru. Melalui riset kolaboratif, pelatihan berbasis penelitian, dan diskursus ilmiah, guru didorong menjadi praktisi reflektif yang mampu membaca praktiknya sendiri secara kritis. Dalam jangka panjang, kampus dapat berfungsi sebagai pusat pengembangan keilmuan profesi. Kurikulum pendidikan guru tidak berhenti pada pendidikan prajabatan, tetapi terhubung dengan pembelajaran sepanjang hayat yang dirancang bersama organisasi profesi.

Perguruan tinggi juga memiliki peran strategis dalam menjaga mutu akademik profesi. Standar keilmuan, etika penelitian, dan integritas ilmiah menjadi benteng agar profesi guru tidak terjebak pada pragmatisme administratif. Kolaborasi antara kampus dan organisasi profesi memungkinkan lahirnya pusat kajian pendidikan nasional. Pusat-pusat ini berfungsi sebagai think tank yang menghasilkan rekomendasi kebijakan berbasis riset dan pengalaman lapangan.

Dalam konteks kebijakan, perguruan tinggi dapat berperan sebagai mediator intelektual antara negara dan profesi. Kampus membantu menerjemahkan kepentingan kebijakan ke dalam bahasa ilmiah yang dapat diuji secara rasional. Perguruan tinggi juga berperan dalam kaderisasi kepemimpinan profesi. Melalui program akademik dan penguatan kepemimpinan pendidikan, calon pemimpin profesi dibekali kapasitas berpikir strategis dan etika publik.

Dalam era disrupsi, kampus berfungsi sebagai penjaga rasionalitas. Ketika kebijakan dan wacana publik cenderung reaktif, perguruan tinggi hadir memberikan perspektif jangka panjang dan kehati-hatian ilmiah. Peran perguruan tinggi tidak berhenti pada transfer ilmu, tetapi pada pembentukan budaya berpikir. Guru didorong untuk terbiasa berdialog, menulis, meneliti, dan membangun argumen profesional.

Kemitraan yang sehat menuntut kesetaraan. Kampus tidak mendominasi profesi, dan profesi tidak menjadi objek akademisasi semata. Keduanya bertemu sebagai komunitas pembelajar. Dengan demikian, perguruan tinggi merupakan pilar intelektual dalam roadmap nasional organisasi profesi guru. Melalui kemitraan yang berkelanjutan, profesi guru tumbuh sebagai komunitas ilmiah yang matang, reflektif, dan bermartabat, sekaligus memperkuat fondasi peradaban pendidikan Indonesia.

## Peran masyarakat sipil

Masyarakat sipil memiliki posisi penting dalam tata kehidupan demokratis. Dalam konteks pendidikan, masyarakat tidak hanya berperan sebagai

penerima layanan, tetapi sebagai pemangku kepentingan yang memiliki hak moral untuk terlibat dalam pembentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, organisasi profesi guru tidak dapat berdiri terpisah dari masyarakat sipil yang menjadi lingkungan sosial tempat pendidikan dijalankan.

Partisipasi masyarakat sipil memperkuat legitimasi profesi guru. Ketika publik memahami peran, tanggung jawab, dan etika profesi, kepercayaan sosial tumbuh secara alamiah. Profesi yang dipercaya publik memiliki daya tahan lebih kuat dalam menghadapi perubahan kebijakan dan dinamika politik.

Peran masyarakat sipil juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang sehat. Kontrol publik bukan dimaksudkan untuk mengintervensi praktik profesional, melainkan untuk memastikan bahwa profesi tetap setia pada mandat sosialnya. Dalam demokrasi, kontrol publik adalah bagian dari akuntabilitas, bukan bentuk ketidakpercayaan.

Organisasi profesi guru perlu membuka ruang dialog dengan masyarakat. Forum komunikasi, pelibatan orang tua, serta kerja sama dengan komunitas pendidikan menjadi sarana membangun pemahaman bersama tentang tujuan pendidikan nasional. Partisipasi sosial juga membantu organisasi membaca kebutuhan nyata masyarakat. Pendidikan yang terputus dari realitas sosial berisiko kehilangan relevansinya. Melalui keterlibatan masyarakat sipil, profesi guru tetap membumi dan kontekstual.

Masyarakat sipil berperan dalam menjaga nilai pendidikan. Ketika terjadi penyimpangan etika atau kebijakan yang tidak berpihak pada peserta didik, suara masyarakat menjadi pengingat moral bagi institusi pendidikan. Namun partisipasi masyarakat harus dijaga agar tidak berubah menjadi tekanan populistik. Organisasi profesi perlu membedakan antara kritik rasional dan tuntutan emosional yang dapat mereduksi otonomi profesional guru.

Dalam jangka panjang, kolaborasi dengan masyarakat sipil memperluas basis dukungan profesi. Pendidikan menjadi urusan bersama, bukan beban guru semata. Partisipasi publik juga memperkuat transparansi.

Ketika organisasi membuka informasi secara wajar, publik belajar memahami kompleksitas profesi guru dan menghargai tantangan yang dihadapi.

Masyarakat sipil dapat menjadi mitra advokasi pendidikan. Bersama organisasi profesi, masyarakat mendorong kebijakan yang adil dan berorientasi pada kepentingan peserta didik. Dalam konteks Indonesia yang plural, masyarakat sipil membantu menjaga inklusivitas pendidikan. Dialog lintas budaya dan latar sosial memperkaya perspektif profesi guru.

Dengan demikian, peran masyarakat sipil merupakan elemen penting dalam roadmap nasional organisasi profesi guru. Partisipasi sosial memperkuat legitimasi, kontrol publik menjaga integritas, dan kolaborasi membangun kepercayaan bersama. Di sinilah profesi guru berdiri kokoh: dipercaya publik, dikontrol secara sehat, dan dihormati sebagai institusi sosial yang bermartabat.

## Penguatan jejaring nasional

Penguatan jejaring nasional merupakan elemen penting dalam membangun organisasi profesi guru yang kokoh dan berdaya tahan. Dalam konteks negara kepulauan yang luas dan beragam seperti Indonesia, profesi guru menghadapi realitas sosial, budaya, dan geografis yang berbeda-beda. Tanpa jejaring nasional yang kuat, organisasi profesi berisiko terfragmentasi dan kehilangan daya kolektifnya.

Jejaring nasional berfungsi sebagai pengikat solidaritas profesi lintas wilayah. Melalui jejaring, guru dari berbagai daerah merasa menjadi bagian dari komunitas besar dengan tujuan bersama. Solidaritas ini penting untuk menjaga rasa kebersamaan dan menghindari kesenjangan antara pusat dan daerah. Penguatan jejaring juga memungkinkan pertukaran pengetahuan dan praktik baik. Guru dari wilayah berbeda dapat saling belajar, memperkaya pendekatan pembelajaran, serta mengembangkan solusi kontekstual terhadap tantangan pendidikan. Jejaring menjadi ruang pembelajaran horizontal yang hidup.

Dalam perspektif kelembagaan, jejaring nasional memperkuat posisi tawar profesi. Organisasi yang terhubung secara nasional memiliki suara yang lebih kuat dalam dialog kebijakan dibandingkan struktur yang terpecah-pecah. Jejaring nasional juga membantu konsolidasi nilai profesi. Nilai etika, profesionalisme, dan komitmen publik disebarkan secara konsisten melalui komunikasi lintas wilayah, sehingga identitas profesi tetap terjaga.

Penguatan jejaring menuntut sistem komunikasi yang efektif. Platform digital, forum nasional, dan pertemuan lintas daerah menjadi sarana penting untuk menjaga keterhubungan dan dialog berkelanjutan. Jejaring yang sehat tidak bersifat sentralistik. Ia menghormati otonomi daerah sekaligus menjaga kesatuan arah nasional. Keseimbangan ini mencegah dominasi pusat sekaligus menghindari fragmentasi lokal.

Dalam jangka panjang, jejaring nasional memfasilitasi mobilisasi kolektif. Ketika profesi menghadapi tantangan besar, solidaritas nasional memungkinkan respons bersama yang cepat dan bermartabat. Jejaring juga menjadi wahana kaderisasi lintas wilayah. Pemimpin profesi masa depan lahir dari interaksi nasional yang memperluas wawasan dan memperkaya pengalaman kepemimpinan.

Penguatan jejaring nasional meningkatkan rasa keadilan profesi. Guru di daerah terpencil merasa diakui sebagai bagian penting dari profesi, bukan sebagai pelengkap pinggiran. Jejaring yang kuat mendorong lahirnya identitas profesi nasional yang inklusif. Perbedaan menjadi kekayaan, bukan sumber perpecahan.

Dengan demikian, penguatan jejaring nasional merupakan strategi konsolidasi kekuatan profesi guru. Solidaritas lintas wilayah memperkuat legitimasi, memperbesar daya tawar, dan membangun kebersamaan nasional. Di atas jejaring inilah organisasi profesi guru berdiri sebagai kekuatan kolektif bangsa, mampu bergerak bersama demi masa depan pendidikan Indonesia.

## Indikator keberhasilan nasional

Roadmap nasional organisasi profesi guru hanya memiliki makna apabila disertai indikator keberhasilan yang jelas dan terukur. Tanpa indikator, arah besar pembangunan profesi mudah berubah menjadi narasi ideal tanpa dasar evaluasi. Oleh karena itu, indikator keberhasilan nasional berfungsi sebagai kompas objektif untuk menilai sejauh mana profesi guru benar-benar bergerak menuju tujuan peradaban yang telah dirumuskan.

Indikator nasional tidak dimaksudkan sebagai alat kontrol sempit, melainkan sebagai instrumen refleksi kolektif. Ia membantu bangsa melihat apakah transformasi profesi guru berjalan sesuai arah atau menyimpang dari mandat historisnya. Indikator yang baik tidak hanya mengukur capaian administratif, tetapi menangkap perubahan kualitas institusional dan sosial.

Indikator pertama keberhasilan nasional terlihat dari meningkatnya kepercayaan publik terhadap profesi guru. Kepercayaan ini tercermin dalam sikap masyarakat, legitimasi sosial, dan penghormatan terhadap peran guru sebagai penjaga masa depan bangsa.

Indikator kedua adalah kematangan organisasi profesi secara nasional. Organisasi mampu berjalan stabil lintas kepengurusan, memiliki sistem yang berkelanjutan, serta tidak bergantung pada figur atau kekuasaan sesaat.

Indikator ketiga tampak pada kualitas partisipasi guru. Guru terlibat aktif dalam organisasi, tidak sekadar terdaftar secara administratif, tetapi hadir sebagai subjek profesional yang berpikir dan berkontribusi.

Indikator keempat adalah penguatan posisi profesi dalam kebijakan nasional. Suara guru menjadi rujukan rasional dalam perumusan kebijakan pendidikan, bukan hanya simbol representasi.

Indikator kelima menyangkut integritas dan transparansi. Tata kelola organisasi profesi berjalan terbuka, dapat diaudit, dan dipertanggungjawabkan kepada anggota serta publik.

Indikator keenam terlihat dari berkembangnya budaya keilmuan profesi. Guru aktif dalam pembelajaran sepanjang hayat, riset terapan, dan refleksi praktik pendidikan.

Indikator ketujuh adalah kuatnya jejaring nasional profesi guru. Solidaritas lintas wilayah terbangun, kesenjangan pusat–daerah menyempit, dan identitas profesi nasional semakin kokoh.

Indikator kedelapan tampak dari keberhasilan regenerasi kepemimpinan. Pemimpin profesi lahir secara sistematis, bermoral, dan memiliki kapasitas intelektual.

Indikator kesembilan adalah meningkatnya kualitas pendidikan sebagai dampak jangka panjang. Transformasi profesi berkontribusi nyata terhadap mutu pembelajaran dan karakter generasi bangsa.

Indikator kesepuluh adalah keberlanjutan arah hingga 2045. Roadmap tidak berhenti pada satu periode, tetapi menjadi kesadaran nasional lintas generasi.

Dengan demikian, indikator keberhasilan nasional berfungsi sebagai tolok ukur objektif perjalanan profesi guru menuju Indonesia Emas. Melalui indikator inilah bangsa dapat menilai apakah organisasi profesi guru benar-benar tumbuh sebagai pilar peradaban, bukan sekadar institusi administratif. Ketika indikator ini terwujud, profesi guru tidak hanya berhasil membangun dirinya, tetapi turut mengukir sejarah bangsa.



# Bab 14

## ORGANISASI PROFESI GURU SEBAGAI INSTITUSI MORAL PUBLIK

Dalam perjalanan panjang organisasi profesi guru, terdapat satu tahap kedewasaan yang melampaui fungsi administratif, kepentingan kelembagaan, bahkan kepentingan profesi itu sendiri. Tahap tersebut adalah ketika organisasi menjelma menjadi institusi moral publik. Pada titik ini, organisasi tidak lagi sekadar mengatur anggota, melainkan memikul tanggung jawab etis terhadap masyarakat luas. Profesi guru, yang sejak awal lahir dari mandat sosial, pada akhirnya dipanggil untuk menjaga nilai-nilai yang menopang kehidupan bersama. Bab ini hadir untuk menempatkan organisasi profesi guru pada posisi tertingginya: sebagai penjaga nurani publik bangsa.

Institusi moral publik bukanlah lembaga yang mengklaim kesucian atau superioritas nilai. Ia justru hadir dalam kesadaran bahwa kekuasaan, kebijakan, dan sistem sering kali berjalan lebih cepat daripada kebijaksanaan. Dalam situasi seperti itulah masyarakat membutuhkan institusi yang mampu berbicara dengan suara akal sehat. Organisasi profesi guru memiliki

legitimasi moral unik karena kedekatannya dengan proses pembentukan manusia. Guru menyentuh masa depan bangsa bukan melalui pidato politik, tetapi melalui proses pendidikan yang sunyi namun menentukan.

Bab ini menegaskan bahwa profesi guru tidak dapat dilepaskan dari dimensi etika publik. Pendidikan selalu memuat nilai, pilihan moral, dan konsekuensi sosial. Oleh karena itu, organisasi profesi guru tidak boleh bersikap netral terhadap persoalan-persoalan kebangsaan yang menyentuh kemanusiaan, keadilan, dan martabat manusia. Netralitas dalam situasi tidak adil sering kali berubah menjadi bentuk pembiaran. Di sinilah peran moral organisasi diuji.

Sebagai institusi moral publik, organisasi profesi guru tidak berdiri untuk menentang negara, tetapi juga tidak tunduk membisu pada kekuasaan. Ia berada pada posisi antara: menjaga keseimbangan antara loyalitas kebangsaan dan keberanian etis. Kesetiaan sejati kepada bangsa tidak selalu berarti diam, melainkan keberanian menyampaikan kebenaran secara bertanggung jawab. Bab ini mengajak pembaca memahami bahwa keberanian moral bukanlah sikap radikal, melainkan wujud tertinggi profesionalisme.

Dalam sejarah bangsa mana pun, institusi moral selalu menjadi jangkar ketika masyarakat mengalami krisis nilai. Ketika hukum kehilangan arah, ketika kebijakan terjebak kepentingan jangka pendek, dan ketika ruang publik dipenuhi kebisingan, suara yang jernih menjadi sangat langka. Organisasi profesi guru, jika matang secara etis, dapat menjadi salah satu sumber kejernihan tersebut. Bukan dengan retorika, tetapi dengan konsistensi nilai dan keteladanan institusional.

Bab ini juga menempatkan moralitas bukan sebagai urusan individu semata, melainkan sebagai kesadaran kolektif profesi. Moral kolektif lahir ketika nilai hidup dalam kebiasaan organisasi, bukan hanya dalam kode etik tertulis. Ketika organisasi mampu menjaga integritasnya secara konsisten, ia membentuk karakter profesi yang melampaui generasi pengurus dan anggota saat ini.

Dalam konteks krisis bangsa — baik krisis pendidikan, krisis kepercayaan publik, maupun krisis kemanusiaan — organisasi profesi guru dihadapkan pada pilihan sulit: tetap aman secara struktural atau berdiri tegak secara moral. Bab ini tidak menawarkan jawaban sederhana, tetapi mengajak pembaca merenungkan konsekuensi dari setiap pilihan tersebut. Karena sejarah tidak selalu mengingat siapa yang paling patuh, tetapi siapa yang tetap manusiawi ketika keadaan menjadi sulit.

Organisasi sebagai institusi moral publik juga memikul tanggung jawab warisan. Nilai yang dijaga hari ini akan menjadi fondasi bagi generasi guru berikutnya. Jika organisasi membiasakan kompromi nilai, generasi mendatang akan mewarisi kelemahan moral. Sebaliknya, jika organisasi berani menjaga integritas, maka profesi guru mewarisi kehormatan yang tak dapat dibeli oleh kekuasaan apa pun.

Bab ini menjadi ruang refleksi terdalam dalam keseluruhan buku. Ia tidak lagi berbicara tentang struktur, sistem, atau roadmap, tetapi tentang makna keberadaan organisasi profesi guru dalam sejarah bangsa. Di sinilah organisasi diuji bukan oleh keberhasilannya mengelola program, tetapi oleh kemampuannya tetap berpihak pada nilai kemanusiaan ketika itu tidak populer.

Dengan memasuki Bab 14 ini, pembahasan organisasi profesi guru mencapai wilayah paling sunyi sekaligus paling luhur: wilayah nurani. Organisasi tidak lagi diukur dari apa yang dimilikinya, melainkan dari apa yang berani dijaganya. Di titik inilah profesi guru tidak hanya membentuk generasi, tetapi turut menjaga arah moral bangsa.

## Organisasi profesi dan etika publik

Etika publik merupakan fondasi moral yang menopang kehidupan bersama dalam masyarakat demokratis. Ia mengatur bukan hanya apa yang legal, tetapi apa yang layak, pantas, dan bermartabat untuk dilakukan oleh institusi yang memiliki pengaruh sosial. Dalam konteks pendidikan, etika publik menjadi sangat krusial karena setiap kebijakan, sikap, dan

keheningan memiliki dampak jangka panjang terhadap pembentukan manusia. Organisasi profesi guru, yang berada di jantung proses pendidikan, tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab etika publik tersebut. Pada titik ini, organisasi tidak lagi hanya berbicara sebagai wadah keanggotaan, melainkan sebagai institusi yang suaranya memiliki makna moral bagi masyarakat luas.

Organisasi profesi guru memperoleh legitimasi publik bukan semata karena pengakuan hukum, tetapi karena kepercayaan sosial. Kepercayaan ini lahir dari keyakinan bahwa profesi guru bekerja demi kepentingan kemanusiaan, bukan demi kepentingan kelompok sempit. Oleh karena itu, setiap sikap organisasi—baik pernyataan, kebijakan internal, maupun keputusan untuk diam—selalu memiliki konsekuensi etis. Dalam ruang publik, diam sering kali ditafsirkan sebagai persetujuan, dan netralitas kerap berubah menjadi keberpihakan tersembunyi. Di sinilah etika publik menuntut organisasi profesi guru untuk sadar bahwa keberadaannya tidak pernah benar-benar netral.

Etika publik menempatkan organisasi profesi guru pada posisi yang tidak mudah. Ia harus menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan sensitivitas sosial. Ketika muncul persoalan pendidikan yang menyentuh keadilan, martabat peserta didik, atau integritas guru, organisasi tidak dapat berlindung di balik alasan prosedural. Etika publik menuntut keberanian untuk menyatakan sikap secara rasional, proporsional, dan bermartabat. Sikap ini bukan bentuk oposisi politik, melainkan ekspresi tanggung jawab moral terhadap masyarakat.

Dalam banyak kasus, krisis pendidikan tidak selalu disebabkan oleh ketiadaan regulasi, melainkan oleh melemahnya etika publik. Ketika kebijakan diambil tanpa mempertimbangkan dampak kemanusiaan, atau ketika kepentingan jangka pendek mengalahkan tujuan pendidikan jangka panjang, ruang moral menjadi kosong. Pada kondisi seperti inilah organisasi profesi guru dipanggil untuk mengisi kekosongan tersebut dengan suara nilai yang jernih dan berimbang.

Organisasi profesi yang matang secara etis tidak berbicara dengan nada kemarahan, tetapi dengan kebijaksanaan. Etika publik tidak identik dengan kecaman, melainkan dengan argumentasi rasional yang berpihak pada kemaslahatan bersama. Suara nilai bukan suara emosional, melainkan suara yang lahir dari refleksi mendalam atas pengalaman profesi dan tanggung jawab sosial.

Sebagai institusi publik, organisasi profesi guru juga memikul kewajiban menjaga kualitas wacana pendidikan. Dalam ruang publik yang sering dipenuhi simplifikasi dan sensasionalisme, organisasi profesi harus menjadi penjernih diskursus. Ia menjelaskan kompleksitas pendidikan dengan bahasa yang dapat dipahami masyarakat, tanpa merendahkan persoalan atau menyesatkan opini publik.

Etika publik juga menuntut konsistensi antara nilai yang diucapkan dan praktik yang dijalankan. Organisasi tidak dapat menyerukan keadilan jika tata kelolanya sendiri tertutup. Ia tidak dapat berbicara tentang integritas jika proses internalnya penuh kompromi nilai. Keteladanan institusional menjadi inti dari etika publik.

Dalam konteks demokrasi, organisasi profesi guru memiliki posisi unik. Ia bukan lembaga politik, tetapi memiliki dampak politik dalam arti luas: memengaruhi arah kebijakan dan kesadaran publik. Oleh karena itu, etika publik menuntut organisasi untuk menjaga jarak sehat dari kepentingan kekuasaan, tanpa jatuh pada sikap anti-negara. Organisasi profesi guru yang beretika publik memahami bahwa loyalitas tertingginya adalah kepada masa depan bangsa. Kebijakan dapat berganti, rezim dapat berubah, tetapi nilai kemanusiaan dalam pendidikan harus dijaga secara konsisten. Di sinilah organisasi berbicara bukan atas nama struktur, tetapi atas nama nilai yang melampaui kepengurusan dan periode waktu.

Ketika organisasi mampu berdiri pada posisi ini, ia menjadi referensi moral dalam masyarakat. Masyarakat tidak selalu setuju dengan setiap sikapnya, tetapi menghormati integritasnya. Penghormatan semacam ini jauh lebih kuat daripada popularitas sesaat. Etika publik juga membentuk identitas jangka panjang profesi guru. Generasi mendatang akan menilai

bukan seberapa besar organisasi itu, tetapi apa yang ia bela ketika nilai pendidikan diuji. Sejarah profesi ditulis bukan oleh jumlah program, melainkan oleh keberanian moral pada saat-saat sulit.

Dengan demikian, organisasi profesi guru sebagai institusi etika publik tidak hadir untuk memenangkan perdebatan, tetapi untuk menjaga arah. Ia tidak berbicara paling keras, tetapi berbicara paling bertanggung jawab. Di titik inilah organisasi berhenti menjadi sekadar struktur, dan mulai hadir sebagai suara nilai yang menjaga kemanusiaan pendidikan di tengah dinamika bangsa.

### **Tanggung jawab sosial organisasi**

Tanggung jawab sosial merupakan penanda kedewasaan institusi publik. Sebuah organisasi dinilai matang bukan semata dari kemampuannya melayani anggotanya, tetapi dari kesediaannya memikul dampak sosial dari keberadaannya. Dalam konteks profesi guru, tanggung jawab sosial tidak bersifat tambahan, melainkan inheren sejak awal. Pendidikan sendiri adalah tindakan sosial yang konsekuensinya melampaui ruang kelas dan menjangkau masa depan masyarakat. Oleh karena itu, organisasi profesi guru tidak dapat membatasi orientasinya hanya pada kepentingan internal profesi, sebab setiap keputusan dan sikapnya turut membentuk kualitas kehidupan sosial bangsa.

Pada tahap awal, organisasi profesi wajar berfokus pada perlindungan dan kesejahteraan anggota. Namun ketika organisasi tumbuh, fokus tersebut harus mengalami perluasan makna. Kepentingan profesi tidak boleh berhenti pada keamanan struktural atau keuntungan administratif, melainkan diarahkan pada kontribusi nyata terhadap masyarakat. Inilah pergeseran penting dari organisasi berbasis kepentingan menuju organisasi berbasis tanggung jawab sosial. Tanpa pergeseran ini, organisasi berisiko terjebak pada ego profesi yang sempit dan kehilangan legitimasi publik.

Tanggung jawab sosial organisasi profesi guru terletak pada perannya dalam menjaga kualitas pendidikan sebagai kepentingan bersama.

Pendidikan bukan milik guru, bukan milik negara semata, tetapi milik masyarakat. Ketika mutu pendidikan menurun, yang terdampak bukan hanya anggota profesi, melainkan seluruh generasi bangsa. Oleh sebab itu, organisasi profesi tidak dapat bersikap pasif terhadap persoalan pendidikan yang bersifat struktural, sistemik, maupun moral.

Dalam kerangka ini, organisasi profesi guru memikul tanggung jawab untuk berbicara ketika pendidikan menyimpang dari nilai kemanusiaan. Ketika kebijakan mengabaikan kepentingan peserta didik, ketika ketimpangan pendidikan dibiarkan, atau ketika praktik tidak adil dinormalisasi, tanggung jawab sosial menuntut organisasi untuk hadir secara rasional dan bermartabat. Kehadiran tersebut bukan dalam bentuk perlawanan emosional, melainkan dalam bentuk suara etis yang berpijak pada pengalaman profesi dan kepentingan publik.

Tanggung jawab sosial juga berarti keberpihakan pada kelompok rentan. Organisasi profesi guru tidak hanya mewakili guru yang kuat secara struktural, tetapi juga mereka yang berada di wilayah tertinggal, dalam keterbatasan sarana, dan dalam tekanan kebijakan. Dengan memperjuangkan keadilan pendidikan, organisasi menjalankan mandat sosialnya secara utuh. Dalam masyarakat demokratis, tanggung jawab sosial menuntut keterbukaan terhadap dialog publik. Organisasi tidak boleh menutup diri dari kritik masyarakat. Kritik bukan ancaman, melainkan cermin yang membantu profesi melihat dampak sosial dari tindakannya. Kesediaan berdialog menunjukkan kedewasaan moral institusi.

Tanggung jawab sosial juga tercermin dalam keteladanan. Organisasi profesi guru harus menunjukkan bahwa nilai yang diajarkan kepada peserta didik benar-benar hidup dalam perilaku institusionalnya. Kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial tidak boleh berhenti sebagai materi pendidikan, tetapi harus menjadi praktik organisasi. Lebih jauh, tanggung jawab sosial mengharuskan organisasi memikirkan dampak jangka panjang dari setiap sikapnya. Keputusan yang tampak aman hari ini bisa menjadi beban moral di masa depan. Oleh karena itu, organisasi profesi guru dituntut

memiliki kesadaran historis, bahwa ia akan dinilai bukan hanya oleh anggotanya sekarang, tetapi oleh generasi mendatang.

Dalam konteks krisis sosial, tanggung jawab organisasi semakin nyata. Ketika masyarakat mengalami keguncangan nilai, organisasi profesi guru memiliki peran menenangkan, menjelaskan, dan menjaga arah pendidikan agar tidak terombang-ambing oleh kepentingan sesaat. Sikap ini menegaskan bahwa profesi guru adalah profesi peradaban. Tanggung jawab sosial juga berarti membangun solidaritas dengan institusi sosial lain. Organisasi profesi guru tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian dari ekosistem kebangsaan yang saling menopang. Kolaborasi dengan masyarakat sipil, perguruan tinggi, dan komunitas pendidikan merupakan wujud nyata tanggung jawab tersebut.

Pada akhirnya, tanggung jawab sosial organisasi profesi guru adalah tentang keberanian melampaui diri sendiri. Ketika organisasi tidak lagi bertanya “apa yang menguntungkan kami,” tetapi “apa yang dibutuhkan masyarakat,” di situlah profesi mencapai kematangan moralnya. Dengan demikian, tanggung jawab sosial menempatkan organisasi profesi guru sebagai institusi yang bekerja bukan hanya untuk profesi, tetapi untuk kemanusiaan. Ia menjaga agar pendidikan tetap menjadi ruang harapan bersama, bukan sekadar sistem formal. Di titik inilah organisasi berhenti menjadi milik kelompok, dan mulai menjadi milik bangsa.

## **Organisasi sebagai penjaga nilai**

Dalam perjalanan sejarah institusi sosial, nilai merupakan elemen paling stabil sekaligus paling rapuh. Stabil karena nilai bersumber dari keyakinan kemanusiaan yang mendasar, namun rapuh karena mudah tergeser oleh kepentingan, kekuasaan, dan perubahan kebijakan. Dalam konteks pendidikan, nilai menjadi inti yang menentukan arah pembentukan manusia. Oleh sebab itu, organisasi profesi guru memiliki tanggung jawab mendasar sebagai penjaga nilai, terutama ketika sistem dan kebijakan terus berubah mengikuti dinamika politik, ekonomi, dan teknologi.

Sistem pendidikan dapat berganti, kurikulum dapat direvisi, dan regulasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan zaman. Namun nilai-nilai dasar seperti keadilan, kejujuran, penghormatan terhadap martabat manusia, dan tanggung jawab sosial tidak boleh ikut berubah. Di sinilah organisasi profesi guru berperan sebagai jangkar moral yang menjaga agar pendidikan tidak kehilangan orientasi kemanusiaannya. Tanpa penjaga nilai, perubahan sistem berisiko melahirkan pendidikan yang efisien secara teknis tetapi miskin makna.

Organisasi sebagai penjaga nilai tidak berarti menolak perubahan. Justru sebaliknya, nilai berfungsi sebagai kompas agar perubahan berjalan ke arah yang benar. Ketika kebijakan baru muncul, organisasi profesi guru perlu mengajukan pertanyaan mendasar: apakah kebijakan ini memperkuat kemanusiaan pendidikan atau justru mereduksinya menjadi mekanisme administratif semata. Pertanyaan nilai inilah yang sering hilang dalam proses teknokratis.

Dalam realitas kebijakan publik, perubahan sering terjadi secara cepat dan masif. Guru sebagai pelaksana berada di posisi paling rentan. Organisasi profesi berfungsi melindungi guru dengan memastikan bahwa perubahan tidak mengorbankan prinsip profesionalisme dan etika pendidikan. Perlindungan ini bukan hanya bersifat struktural, tetapi bersifat nilai. Menjaga nilai juga berarti menjaga batas. Organisasi profesi guru perlu menentukan garis etis yang tidak boleh dilanggar, meskipun secara administratif mungkin dimungkinkan. Batas ini menjadi penanda bahwa tidak semua yang legal otomatis bermoral. Dalam konteks inilah organisasi menjalankan peran etikanya secara paling substansial.

Penjagaan nilai tidak dilakukan melalui slogan, melainkan melalui konsistensi sikap. Organisasi harus mampu menunjukkan keberpihakan nilai secara nyata, baik dalam kebijakan internal, advokasi publik, maupun respons terhadap persoalan pendidikan nasional. Konsistensi inilah yang membangun wibawa moral. Nilai juga berfungsi sebagai pemersatu profesi. Di tengah perbedaan pandangan, latar belakang, dan kepentingan, nilai bersama menjadi titik temu yang melampaui kepentingan individual.

Organisasi profesi yang kuat tidak disatukan oleh struktur, tetapi oleh nilai yang diyakini bersama.

Sebagai penjaga nilai, organisasi profesi guru juga berperan mentransmisikan nilai lintas generasi. Guru-guru baru tidak hanya belajar keterampilan mengajar, tetapi juga menyerap etos dan moral profesi melalui kultur organisasi. Jika nilai dijaga, profesi memiliki kesinambungan moral. Dalam situasi krisis, peran penjaga nilai menjadi semakin penting. Ketika tekanan politik, ekonomi, atau opini publik menguat, organisasi profesi guru dituntut untuk tetap teguh pada prinsip. Keberanian menjaga nilai dalam situasi sulit merupakan ujian sejati integritas institusional.

Nilai juga menjadi dasar legitimasi publik. Masyarakat mempercayai profesi guru bukan karena kedekatannya dengan kekuasaan, tetapi karena keyakinan bahwa guru berpihak pada kemanusiaan dan masa depan anak-anak bangsa. Organisasi yang gagal menjaga nilai lambat laun kehilangan jiwanya. Ia mungkin tetap eksis secara struktural, tetapi kosong secara moral. Sebaliknya, organisasi yang konsisten menjaga nilai akan dihormati meskipun menghadapi tekanan.

Pada akhirnya, organisasi profesi guru sebagai penjaga nilai merupakan fondasi keberlanjutan pendidikan nasional. Di tengah perubahan yang tak terelakkan, nilai menjadi jangkar yang menjaga arah. Selama nilai dijaga, pendidikan tetap manusiawi; dan selama organisasi menjaga nilai, profesi guru tetap bermartabat dalam perjalanan panjang bangsa.

### **Moral kolektif profesi guru**

Moral kolektif merupakan puncak kedewasaan suatu profesi. Ia lahir ketika nilai tidak lagi berhenti sebagai keyakinan personal, tetapi menjelma menjadi kesadaran bersama yang mengatur cara berpikir, bersikap, dan bertindak komunitas profesi. Dalam konteks guru, moral kolektif tidak muncul secara otomatis hanya karena individu-individu memiliki niat baik. Ia dibangun melalui proses panjang interaksi, keteladanan, kebiasaan, dan kultur organisasi yang konsisten. Tanpa moral kolektif, profesi guru

akan mudah terpecah dalam kepentingan individual dan kehilangan daya etiknya sebagai komunitas sosial.

Nilai yang hidup secara individual bersifat rapuh. Ia sangat bergantung pada karakter personal dan mudah runtuh ketika individu menghadapi tekanan struktural, ekonomi, atau politik. Moral kolektif justru berfungsi sebagai penyangga ketika individu berada dalam situasi sulit. Ketika seorang guru ragu, kesadaran kolektif profesi menjadi pengingat bahwa ia tidak sendirian dalam menjaga martabat pendidikan. Di sinilah kekuatan moral profesi menemukan bentuk sosialnya.

Moral kolektif terbentuk ketika organisasi profesi secara konsisten menanamkan nilai dalam praktik nyata. Bukan melalui slogan, tetapi melalui keputusan-keputusan yang diambil, sikap yang ditunjukkan, dan keberanian yang dipilih dalam situasi dilematis. Setiap tindakan organisasi menjadi pesan moral yang diam-diam membentuk kesadaran anggotanya. Dalam profesi guru, moral kolektif berkaitan erat dengan cara memandang peserta didik, ilmu pengetahuan, dan kekuasaan. Guru tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi menjalankan amanah kemanusiaan. Ketika kesadaran ini dimiliki bersama, profesi memiliki kompas moral yang kuat meskipun berada dalam sistem yang berubah-ubah.

Moral kolektif juga menuntut kesediaan untuk saling mengingatkan. Dalam komunitas yang matang secara etis, kritik tidak dipahami sebagai ancaman, tetapi sebagai bentuk kepedulian terhadap nilai bersama. Organisasi profesi guru menjadi ruang aman untuk refleksi, bukan ruang pembenaran. Kesadaran kolektif lahir dari dialog berkelanjutan. Ketika guru berdiskusi tentang makna profesinya, tentang dilema yang dihadapi, dan tentang batas etis yang tidak boleh dilanggar, nilai mulai bergerak dari konsep menjadi kesadaran hidup. Dialog inilah yang menghidupkan moral kolektif.

Moral kolektif juga tercermin dalam keberanian bersama. Keberanian individu sering rapuh, tetapi keberanian kolektif memiliki daya lindung. Ketika profesi berdiri bersama atas dasar nilai, tekanan eksternal kehilangan

kekuatannya untuk memecah. Dalam jangka panjang, moral kolektif membentuk identitas profesi. Masyarakat tidak hanya mengenal guru sebagai pekerja pendidikan, tetapi sebagai komunitas bermoral yang konsisten menjaga kepentingan generasi muda. Identitas inilah yang melahirkan kepercayaan publik.

Tanpa moral kolektif, organisasi profesi mudah tergelincir menjadi arena kepentingan. Nilai digunakan secara selektif, dan etika menjadi alat legitimasi, bukan pedoman perilaku. Kondisi ini menggerogoti profesi dari dalam secara perlahan. Sebaliknya, ketika moral kolektif kuat, organisasi memiliki daya tahan sejarah. Pergantian kepengurusan tidak menggoyahkan arah nilai. Generasi baru mewarisi bukan hanya struktur, tetapi jiwa profesi.

Moral kolektif juga menjadi fondasi keberlanjutan peradaban pendidikan. Ia memastikan bahwa pendidikan tidak dikendalikan oleh pragmatisme jangka pendek, tetapi oleh kesadaran panjang tentang manusia dan masa depan bangsa. Dengan demikian, moral kolektif profesi guru merupakan hasil tertinggi dari integrasi nilai, organisasi, dan kesadaran sosial. Ia menandai bahwa profesi telah melampaui kepentingan individu dan berdiri sebagai komunitas etis. Ketika nilai menjadi kesadaran bersama, profesi guru tidak hanya menjalankan pendidikan, tetapi menjaga kemanusiaan itu sendiri.

## **Keteladanan institusional**

Keteladanan institusional merupakan bentuk tertinggi dari integritas organisasi. Pada tahap ini, organisasi tidak lagi hanya berbicara tentang nilai, tetapi menghadirkan nilai tersebut dalam praktik nyata. Ketika organisasi profesi guru mampu menjadi teladan, ia membuktikan bahwa etika bukan sekadar konsep normatif, melainkan prinsip hidup yang mengarahkan tindakan kolektif. Keteladanan semacam ini memiliki daya pengaruh jauh lebih kuat dibandingkan aturan tertulis atau seruan moral apa pun.

Dalam dunia pendidikan, teladan selalu lebih efektif daripada instruksi. Guru memahami bahwa peserta didik belajar bukan terutama dari apa yang dikatakan, tetapi dari apa yang diperlihatkan. Prinsip yang sama berlaku pada organisasi profesi. Anggota akan menilai kesungguhan nilai organisasi bukan dari dokumen visi-misi, tetapi dari keputusan konkret yang diambil dalam situasi sulit. Di sinilah keteladanan institusional menjadi ukuran sejati moralitas organisasi.

Keteladanan institusional tercermin pertama-tama dalam kejujuran tata kelola. Organisasi yang menyerukan integritas harus memperlihatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan, pemilihan kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Ketika proses internal berjalan adil dan terbuka, organisasi mengajarkan etika tanpa perlu berkhotbah. Keteladanan juga tampak dalam cara organisasi memperlakukan anggotanya. Organisasi yang bermoral tidak memanipulasi loyalitas, tidak membungkam kritik, dan tidak menjadikan struktur sebagai alat kekuasaan. Sebaliknya, ia membangun ruang aman bagi dialog, perbedaan pendapat, dan refleksi bersama. Perlakuan yang adil merupakan bentuk pendidikan moral paling konkret.

Dalam situasi konflik, keteladanan institusional diuji dengan paling keras. Organisasi dapat memilih jalan mudah dengan menghindari persoalan, atau memilih jalan bermartabat dengan menghadapi konflik secara terbuka dan beradab. Keberanian menghadapi konflik dengan etika menunjukkan bahwa nilai benar-benar hidup dalam institusi. Keteladanan juga menyangkut konsistensi antara sikap publik dan praktik internal. Organisasi tidak dapat menyerukan keadilan di luar jika di dalamnya masih terjadi ketimpangan. Ketidakkonsistenan semacam ini cepat terbaca oleh anggota dan publik, serta meruntuhkan wibawa moral secara perlahan.

Sebagai institusi publik, organisasi profesi guru menjadi cermin nilai pendidikan nasional. Ketika organisasi menunjukkan kedewasaan etis, ia membantu membentuk budaya pendidikan yang sehat. Keteladanan institusional dengan demikian memiliki efek berlapis: membina anggota, memperkuat profesi, dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat.

Keteladanan tidak menuntut kesempurnaan, tetapi kejujuran moral. Organisasi yang berani mengakui kekeliruan dan memperbaikinya justru memperlihatkan kedewasaan etis. Dalam konteks ini, transparansi terhadap kelemahan menjadi bagian dari keteladanan. Keteladanan institusional juga diwariskan lintas generasi. Kepengurusan boleh berganti, tetapi budaya etis harus tetap hidup. Ketika nilai menjadi kebiasaan, bukan sekadar aturan, organisasi memiliki keberlanjutan moral.

Dalam jangka panjang, teladan institusional membentuk identitas organisasi. Masyarakat mengenal organisasi bukan dari besar kecilnya struktur, tetapi dari cara ia bersikap. Reputasi etis yang dibangun perlahan ini menjadi modal sosial yang tak tergantikan. Keteladanan juga memberi keberanian kepada individu. Guru yang melihat organisasinya teguh pada nilai akan memiliki kekuatan batin untuk menjaga integritas profesionalnya, bahkan dalam tekanan.

Dengan demikian, keteladanan institusional merupakan inti dari pendidikan moral kolektif. Ketika organisasi profesi guru mampu hidup sesuai nilai yang diajarkannya, ia tidak hanya membina profesi, tetapi turut mendidik bangsa. Nilai yang dipraktikkan jauh lebih bermakna daripada nilai yang hanya diucapkan.

## **Keberanian moral organisasi**

Keberanian moral merupakan kualitas tertinggi dari sebuah institusi yang telah matang secara etis. Ia bukan keberanian emosional yang lahir dari kemarahan, melainkan keberanian reflektif yang tumbuh dari kesadaran nilai. Dalam konteks organisasi profesi guru, keberanian moral berarti kesiediaan untuk menyuarakan kebenaran pendidikan meskipun berhadapan dengan tekanan kekuasaan, kenyamanan struktural, atau risiko kehilangan dukungan. Keberanian semacam ini tidak bertujuan untuk melawan, tetapi untuk menjaga agar arah pendidikan tetap berpijak pada kemanusiaan.

Organisasi yang tidak memiliki keberanian moral perlahan kehilangan jiwanya. Ia mungkin tetap aktif secara administratif, namun menjadi sunyi

secara etis. Dalam situasi demikian, organisasi memilih aman daripada benar, dan stabilitas struktural lebih diprioritaskan daripada integritas nilai. Keheningan semacam ini sering kali tampak wajar, tetapi sesungguhnya menandai kemunduran moral yang serius.

Keberanian moral tidak identik dengan sikap konfrontatif. Ia justru menuntut kebijaksanaan dalam menyampaikan kebenaran. Organisasi profesi guru dituntut mampu membedakan antara keberanian dan keghaduhan, antara kritik konstruktif dan reaksi emosional. Kebijakan ini menjadikan suara organisasi tetap jernih, bermartabat, dan dapat diterima sebagai suara akal sehat. Dalam ruang publik, keberanian moral diuji ketika kebijakan pendidikan bertentangan dengan prinsip keadilan, martabat guru, atau kepentingan peserta didik. Organisasi profesi tidak boleh menghindar dengan alasan bukan kewenangannya. Justru di titik inilah mandat moral profesi bekerja. Keberanian menyampaikan keberatan secara rasional merupakan bentuk loyalitas tertinggi terhadap bangsa.

Keberanian moral juga berarti kesiapan menghadapi konsekuensi. Setiap sikap etis memiliki harga. Namun organisasi yang matang memahami bahwa harga ketidakberanian sering kali jauh lebih mahal: hilangnya kepercayaan publik dan kehormatan profesi. Dalam jangka panjang, keberanian etis justru memperkuat legitimasi institusional. Keberanian organisasi bukan milik individu semata. Ia harus menjadi sikap kolektif yang disepakati bersama. Tanpa dukungan moral internal, keberanian berubah menjadi tindakan personal yang rapuh. Oleh sebab itu, keberanian moral memerlukan fondasi nilai yang telah terbangun dalam budaya organisasi.

Dalam sejarah institusi besar, keberanian moral selalu muncul pada saat-saat kritis. Ketika sistem mengalami distorsi, suara etis menjadi penyeimbang. Organisasi profesi guru memiliki potensi besar menjalankan peran ini karena kedekatannya dengan realitas pendidikan sehari-hari. Keberanian moral juga menuntut kemampuan membaca konteks. Tidak semua kebenaran harus disampaikan dengan cara yang sama. Kebijakan mengajarkan bahwa waktu, bahasa, dan pendekatan merupakan bagian dari

etika itu sendiri. Dengan demikian, keberanian tidak kehilangan kehalusan moralnya.

Organisasi yang berani secara moral tidak mengejar popularitas. Ia sadar bahwa suara nilai sering kali tidak populer dalam jangka pendek. Namun sejarah menunjukkan bahwa kebenaran yang disuarakan dengan tenang memiliki daya tahan jauh lebih panjang daripada kebisingan sesaat. Keberanian moral juga membentuk karakter generasi profesi berikutnya. Guru-guru muda belajar bukan hanya dari materi pelatihan, tetapi dari sikap organisasi terhadap persoalan bangsa. Keteladanan keberanian ini menjadi pendidikan moral yang tak tertulis.

Dalam konteks krisis kepercayaan publik, keberanian moral menjadi jalan pemulihan. Masyarakat tidak menuntut kesempurnaan, tetapi kejujuran dan keberanian untuk berpihak pada nilai. Ketika organisasi berani berbicara jujur, kepercayaan perlahan tumbuh kembali. Dengan demikian, keberanian moral organisasi profesi guru merupakan bentuk tertinggi dari profesionalisme etis. Ia menjaga agar organisasi tidak larut dalam kenyamanan struktural, tetapi tetap setia pada mandat kemanusiaan pendidikan. Keberanian yang dibingkai kebijaksanaan inilah yang menjadikan organisasi bukan sekadar institusi, melainkan penjaga arah moral bangsa.

## Organisasi dalam krisis bangsa

Krisis bangsa tidak selalu hadir dalam bentuk konflik terbuka atau guncangan politik besar. Sering kali krisis justru muncul secara halus sebagai kebingungan nilai, ketika masyarakat kehilangan kejelasan tentang apa yang benar, apa yang penting, dan ke mana arah masa depan harus dituju. Dalam situasi semacam ini, institusi-institusi publik diuji bukan oleh kemampuan teknisnya, tetapi oleh keteguhan moralnya. Organisasi profesi guru, karena kedekatannya dengan proses pembentukan manusia, memiliki posisi strategis dalam menghadapi krisis tersebut.

Kebingungan nilai biasanya ditandai oleh relativisme moral yang meluas. Apa yang dahulu dianggap salah menjadi biasa, dan yang dahulu

dijunjung tinggi perlahan dianggap usang. Dalam konteks pendidikan, gejala ini tampak ketika kejujuran tergeser oleh pragmatisme, ketika pembelajaran kehilangan makna, dan ketika tujuan pendidikan direduksi menjadi capaian administratif. Krisis semacam ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan regulasi baru, tetapi memerlukan kehadiran suara moral yang konsisten.

Pada saat bangsa kehilangan orientasi, organisasi profesi guru dipanggil untuk menjadi penanda arah. Bukan sebagai otoritas politik, tetapi sebagai otoritas moral. Guru memiliki pengalaman langsung melihat dampak krisis nilai pada generasi muda: kebingungan identitas, melemahnya empati, dan menurunnya kepercayaan terhadap institusi. Pengalaman inilah yang memberi legitimasi etis bagi organisasi profesi untuk berbicara. Dalam krisis bangsa, diam bukanlah sikap netral. Keheningan institusi sering kali memperdalam kebingungan publik. Oleh karena itu, organisasi profesi guru perlu hadir dengan sikap yang jernih, proporsional, dan berbasis nilai kemanusiaan. Kehadiran ini tidak harus berbentuk pernyataan politik, tetapi dapat berupa sikap etis yang konsisten dan narasi pendidikan yang menenangkan.

Krisis bangsa juga sering disertai polarisasi sosial. Masyarakat terbelah, ruang dialog menyempit, dan emosi menguasai rasionalitas. Dalam kondisi seperti ini, profesi guru memiliki potensi besar sebagai penyeimbang. Organisasi profesi dapat mempromosikan nilai dialog, empati, dan berpikir kritis sebagai fondasi kehidupan bersama. Peran organisasi dalam krisis bukan untuk mengambil alih fungsi negara, melainkan memperkuat dimensi moral kebangsaan. Ketika kebijakan berjalan cepat, organisasi profesi membantu memastikan bahwa arah kebijakan tidak meninggalkan prinsip kemanusiaan. Fungsi ini bersifat korektif sekaligus preventif.

Dalam sejarah bangsa, institusi moral selalu memainkan peran penting pada masa transisi. Mereka tidak selalu terlihat di garis depan, tetapi menjadi penjaga kesinambungan nilai. Organisasi profesi guru memiliki potensi menjalankan peran serupa dengan menjaga agar pendidikan tetap menjadi ruang harapan, bukan arena konflik. Krisis juga merupakan

momen pembelajaran institusional. Organisasi profesi dapat merefleksikan kembali perannya, memperkuat solidaritas internal, dan menegaskan kembali mandat moralnya. Dalam tekanan, identitas sejati institusi justru tampak.

Kehadiran organisasi dalam krisis bangsa juga memberi pesan penting kepada generasi muda. Pesan bahwa ada institusi yang tetap berpihak pada nilai meskipun keadaan tidak pasti. Pesan ini membangun kepercayaan jangka panjang terhadap profesi guru. Organisasi yang mampu berdiri tegak dalam krisis tidak selalu menyelesaikan persoalan secara langsung, tetapi membantu bangsa bertahan secara moral. Ketahanan moral inilah yang sering kali menentukan apakah bangsa mampu melewati masa sulit dengan utuh.

Dalam jangka panjang, sikap organisasi dalam krisis akan menjadi bagian dari memori kolektif bangsa. Sejarah tidak hanya mencatat kebijakan, tetapi juga mencatat siapa yang hadir menjaga nilai ketika banyak pihak memilih aman. Dengan demikian, organisasi profesi guru dalam krisis bangsa berfungsi sebagai penyangga moral kolektif. Ia tidak menggantikan peran negara, tetapi menjaga agar jiwa bangsa tidak kehilangan arah. Ketika kebingungan nilai meluas, kehadiran organisasi sebagai penjaga kemanusiaan pendidikan menjadi salah satu cahaya yang menuntun bangsa untuk tetap melangkah.

### **Guru sebagai suara akal sehat**

Dalam masyarakat modern yang dipenuhi arus informasi tanpa henti, akal sehat sering kali menjadi korban pertama. Ruang publik dipadati opini cepat, emosi instan, dan narasi yang saling bertabrakan. Dalam situasi seperti ini, masyarakat tidak kekurangan suara, tetapi kekurangan kejernihan. Di tengah kebisingan tersebut, profesi guru memiliki posisi moral yang unik untuk menjadi suara akal sehat—suara yang tidak tergesa, tidak reaktif, dan tidak terjebak pada ekstrem.

Akal sehat bukan sekadar kemampuan berpikir logis, melainkan kemampuan menimbang secara bijaksana antara fakta, nilai, dan dampak kemanusiaan. Guru, melalui kebiasaan pedagogisnya, terlatih untuk menjelaskan, menunda penilaian, dan mengajak berpikir kritis. Kebiasaan ini membentuk disposisi moral yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan publik. Oleh karena itu, suara guru memiliki legitimasi sosial bukan karena kekuasaan, tetapi karena kebijaksanaan yang lahir dari pengalaman mendidik.

Dalam situasi polarisasi sosial, suara akal sehat sering tenggelam karena tidak sensasional. Namun justru karena itu, ia menjadi penting. Guru tidak dipanggil untuk memenangkan perdebatan, tetapi untuk menjaga agar perbedaan tidak berubah menjadi permusuhan. Organisasi profesi guru memiliki peran strategis dalam mengangkat suara ini ke ruang publik secara kolektif dan bertanggung jawab. Guru sebagai suara akal sehat tidak berarti bersikap netral tanpa nilai. Sebaliknya, ia berpihak secara jelas pada kemanusiaan, keadilan, dan martabat manusia. Keberpihakan ini disampaikan dengan bahasa yang menenangkan, bukan memprovokasi. Dalam dunia yang mudah terbakar emosi, ketenangan menjadi bentuk keberanian tersendiri.

Peran ini semakin penting ketika informasi bercampur dengan disinformasi. Guru memiliki kapasitas literasi yang memungkinkan membedakan fakta, opini, dan manipulasi narasi. Ketika masyarakat bingung, suara guru dapat membantu menata kembali nalar publik agar keputusan diambil secara sadar, bukan impulsif. Sebagai pendidik, guru memahami bahwa perubahan perilaku tidak lahir dari paksaan, tetapi dari pemahaman. Oleh karena itu, suara akal sehat tidak memerintah, melainkan mengajak berpikir. Pendekatan ini menjadikan profesi guru relevan dalam menjaga kualitas demokrasi.

Organisasi profesi guru dapat memfasilitasi peran ini dengan membangun ruang wacana publik yang sehat. Melalui pernyataan etis, kajian pendidikan, dan dialog sosial, organisasi mengartikulasikan suara guru sebagai bagian dari tanggung jawab kebangsaan. Guru sebagai suara akal

sehat juga berarti menjaga jarak dari kepentingan partisan. Ketika profesi larut dalam kepentingan politik praktis, kejernihan nalar mudah tercemar. Oleh karena itu, independensi moral menjadi syarat utama agar suara guru tetap dipercaya.

Dalam sejarah, banyak perubahan besar dimulai dari suara-suara tenang yang menolak kebisingan. Guru, melalui kesabaran intelektualnya, mampu menghadirkan suara semacam itu. Suara yang mungkin tidak viral, tetapi berumur panjang. Keberadaan suara akal sehat juga memberi perlindungan moral bagi generasi muda. Peserta didik melihat bahwa masih ada figur publik yang berpikir jernih, adil, dan manusiawi. Teladan ini memiliki dampak pendidikan yang sangat kuat.

Ketika organisasi profesi guru konsisten menjaga peran ini, masyarakat akan melihat guru bukan hanya sebagai pengajar, tetapi sebagai penopang rasionalitas sosial. Kepercayaan publik tumbuh bukan karena guru selalu benar, tetapi karena guru selalu berusaha berpikir jujur. Dengan demikian, guru sebagai suara akal sehat merupakan salah satu kontribusi terpenting profesi terhadap kehidupan bangsa. Di tengah kebisingan zaman, suara ini menjaga agar nalar publik tidak runtuh. Selama suara guru tetap jernih, harapan untuk pendidikan yang manusiawi dan demokratis akan tetap hidup.

## Organisasi dan nurani publik

Nurani publik merupakan kesadaran moral kolektif yang hidup dalam masyarakat mengenai apa yang dianggap benar, adil, dan bermartabat. Ia tidak selalu tertulis dalam hukum, tetapi hadir dalam intuisi sosial tentang batas-batas kemanusiaan. Dalam masyarakat yang sehat, nurani publik dijaga oleh institusi-institusi yang memiliki legitimasi moral. Organisasi profesi guru, karena perannya dalam membentuk manusia dan nilai generasi, memiliki potensi besar untuk menjadi salah satu penjaga nurani tersebut.

Ketika organisasi telah melampaui kepentingan internal dan berdiri pada wilayah etika publik, ia mulai berfungsi sebagai cermin moral masyarakat. Melalui sikap, pernyataan, dan keheningannya, organisasi memantulkan kondisi nurani sosial. Masyarakat dapat membaca arah moral bangsa dari cara institusi pendidikan bersikap terhadap persoalan kemanusiaan. Organisasi sebagai cermin nurani publik berarti keberadaannya tidak netral secara moral. Setiap keputusan menjadi simbol: apakah bangsa masih memegang nilai keadilan, atau telah menyerah pada pragmatisme. Dalam konteks ini, organisasi profesi guru tidak berbicara atas nama kekuasaan, melainkan atas nama kepedulian terhadap manusia.

Ketika terjadi ketimpangan pendidikan, kekerasan simbolik, atau degradasi martabat guru dan peserta didik, respons organisasi menjadi penanda sensitivitas nurani publik. Kepekaan inilah yang membedakan institusi moral dengan lembaga administratif. Organisasi yang peka terhadap nurani publik mampu membaca keresahan sosial sebelum berubah menjadi krisis. Ia mendengar suara-suara kecil yang sering diabaikan oleh sistem formal. Guru, yang berinteraksi langsung dengan realitas sosial, membawa pengalaman konkret ke dalam kesadaran institusional.

Nurani publik juga menuntut kejujuran. Organisasi tidak dapat berpura-pura bahwa semua berjalan baik ketika realitas menunjukkan sebaliknya. Kejujuran institusional merupakan bentuk penghormatan terhadap masyarakat. Dalam demokrasi, nurani publik berfungsi sebagai pengimbang kekuasaan. Ketika kekuasaan kehilangan arah, institusi bermoral menjadi pengingat batas. Organisasi profesi guru, jika matang, dapat menjalankan fungsi ini dengan cara yang beradab dan konstruktif.

Menjadi cermin nurani publik juga berarti siap menerima kritik. Kritik masyarakat bukan ancaman, melainkan bagian dari dialog moral. Organisasi yang menutup diri dari kritik perlahan kehilangan relevansinya sebagai institusi publik. Nurani publik tidak selalu populer. Ia sering berbicara ketika mayoritas memilih diam. Oleh karena itu, organisasi yang menjaga nurani publik membutuhkan keberanian etis yang telah dibangun secara kolektif.

Dalam jangka panjang, sikap organisasi terhadap persoalan moral akan membentuk memori sosial. Masyarakat mengingat bukan hanya kebijakan, tetapi sikap moral institusi dalam momen-momen penting sejarah bangsa. Organisasi profesi guru yang setia pada nurani publik akan memperoleh legitimasi yang melampaui hukum. Ia dihormati karena keberaniannya menjaga nilai, bukan karena kedekatannya dengan kekuasaan.

Dengan demikian, hubungan antara organisasi dan nurani publik bersifat timbal balik. Organisasi membentuk kesadaran masyarakat, dan masyarakat menguji integritas organisasi. Dalam relasi ini, organisasi profesi guru menemukan makna terdalam keberadaannya sebagai penjaga kemanusiaan pendidikan.

### **Warisan etis bagi generasi mendatang**

Setiap profesi, pada akhirnya, akan dinilai bukan hanya dari capaian zamannya, tetapi dari warisan etis yang ditinggalkannya bagi generasi berikutnya. Warisan ini tidak selalu berupa bangunan, regulasi, atau struktur organisasi, melainkan nilai yang hidup dalam kesadaran kolektif bangsa. Bagi profesi guru, warisan etis memiliki makna yang sangat mendalam karena pendidikan bekerja dalam rentang waktu panjang. Apa yang dijaga hari ini akan membentuk cara generasi mendatang memandang manusia, pengetahuan, dan kehidupan bersama.

Warisan etis tidak lahir dari pidato atau dokumen kebijakan, tetapi dari konsistensi sikap dalam menghadapi dilema sejarah. Generasi mendatang akan bertanya: ketika nilai pendidikan diuji, ke mana profesi guru berpihak? Apakah ia memilih kenyamanan struktural, atau keberanian moral? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang membentuk penilaian sejarah terhadap suatu profesi. Organisasi profesi guru memegang peran kunci dalam pembentukan warisan tersebut. Melalui kebijakan, keteladanan, dan keberanian etisnya, organisasi menentukan nilai apa yang diwariskan. Jika organisasi membiasakan kompromi, generasi berikutnya akan mewarisi budaya permisif. Sebaliknya, jika organisasi menjaga integritas, generasi mendatang akan mewarisi keberanian bermartabat.

Warisan etis juga berkaitan dengan cara profesi memperlakukan manusia. Apakah guru dipandang sebagai alat kebijakan atau sebagai subjek bermoral? Apakah peserta didik diperlakukan sebagai angka statistik atau sebagai pribadi utuh? Jawaban atas pertanyaan ini akan membentuk wajah pendidikan masa depan. Nilai yang diwariskan profesi guru akan memengaruhi arah peradaban bangsa. Pendidikan yang menjunjung kejujuran melahirkan masyarakat yang percaya pada kebenaran. Pendidikan yang menghormati martabat melahirkan warga yang menghargai sesama. Oleh karena itu, warisan etis profesi guru bukan persoalan internal, melainkan kepentingan nasional.

Generasi mendatang tidak menuntut kesempurnaan dari pendahulunya, tetapi kejujuran moral. Mereka memahami bahwa setiap zaman memiliki keterbatasan. Namun mereka berharap profesi guru tidak menyerah pada ketidakadilan dan tidak diam ketika nilai kemanusiaan terancam. Warisan etis juga tercermin dalam ingatan kolektif. Anak-anak bangsa kelak mungkin tidak mengenal nama-nama pengurus organisasi, tetapi mereka akan merasakan dampak nilai yang dijaga atau diabaikan. Pendidikan yang manusiawi akan dikenang sebagai berkah sejarah, sementara pendidikan yang kehilangan nilai akan dikenang sebagai kegagalan moral.

Dalam perspektif ini, profesi guru sesungguhnya sedang menulis surat panjang kepada masa depan. Setiap keputusan hari ini adalah kalimat dalam surat tersebut. Pertanyaannya bukan apakah surat itu akan dibaca, tetapi bagaimana ia akan dibaca. Organisasi profesi guru yang sadar akan warisan etis akan bertindak dengan kehati-hatian moral. Ia menyadari bahwa keberanian hari ini menjadi teladan esok hari. Keteguhan nilai hari ini menjadi standar moral generasi berikutnya.

Warisan etis juga memberikan arah keberlanjutan profesi. Profesi yang mewariskan nilai kuat akan bertahan melampaui perubahan zaman. Sebaliknya, profesi yang kehilangan nilai akan runtuh meski memiliki struktur besar. Pada akhirnya, warisan etis bagi generasi mendatang adalah tentang menjaga harapan. Harapan bahwa pendidikan tetap menjadi jalan

pemanusiaan manusia. Harapan bahwa guru tetap menjadi penjaga akal sehat dan nurani bangsa.

Dengan demikian, Bab ini menutup dengan kesadaran bahwa profesi guru tidak hanya bekerja untuk hari ini. Ia bekerja untuk mereka yang belum lahir, untuk generasi yang kelak bertanya: “nilai apa yang ditinggalkan oleh para pendidik sebelum kami?” Jawaban atas pertanyaan itulah yang akan menentukan kehormatan profesi guru dalam sejarah panjang bangsa.



# Bab 15

## MASA DEPAN PROFESI GURU DAN ORGANISASI 5.0

Bab terakhir ini mengajak pembaca melangkah keluar dari ruang kritik dan refleksi menuju horizon masa depan profesi guru. Setelah seluruh pembahasan sebelumnya menelusuri hakikat profesi, dinamika organisasi, distorsi praktik, krisis makna, hingga tanggung jawab moral publik, kini perhatian diarahkan pada pertanyaan mendasar: ke mana profesi guru akan bergerak, dan peran apa yang akan dimainkan organisasi profesi dalam membentuk masa depan bangsa. Bab ini tidak dimaksudkan sebagai ramalan, melainkan sebagai proyeksi etis dan rasional tentang arah yang mungkin dan seharusnya ditempuh.

Indonesia menuju tahun 2045 bukan hanya menghadapi tantangan demografis dan teknologi, tetapi juga tantangan kemanusiaan. Transformasi digital, kecerdasan buatan, dan perubahan pola kerja global akan mengubah wajah pendidikan secara mendasar. Namun di balik perubahan tersebut, kebutuhan akan guru sebagai pembimbing manusia tidak akan hilang. Justru semakin kompleks dunia, semakin besar kebutuhan akan

figur pendidik yang mampu menjaga keseimbangan antara pengetahuan, nilai, dan kebijaksanaan. Oleh karena itu, masa depan profesi guru tidak dapat diserahkan sepenuhnya pada logika pasar atau teknologi, melainkan harus dibangun melalui kesadaran peradaban.

Organisasi profesi guru dalam konteks ini dituntut untuk bertransformasi menjadi organisasi 5.0—organisasi yang berpusat pada manusia, berbasis ilmu, terbuka terhadap data, adaptif terhadap perubahan, serta berakar kuat pada nilai moral. Organisasi masa depan bukan lagi sekadar struktur administratif, melainkan ekosistem pengetahuan dan etika yang mendukung pertumbuhan profesional guru sepanjang hayat. Perubahan ini menuntut pergeseran paradigma dari pengelolaan anggota menuju pengembangan manusia profesional.

Bab ini juga menempatkan masa depan profesi guru dalam masyarakat terbuka. Masyarakat masa depan ditandai oleh transparansi, partisipasi, dan keterhubungan global. Dalam ruang seperti ini, profesi guru tidak bisa bersikap tertutup atau eksklusif. Kepercayaan publik akan dibangun melalui keterbukaan, akuntabilitas, dan kontribusi nyata terhadap kepentingan sosial. Organisasi profesi harus mampu berdialog dengan publik tanpa kehilangan otonomi profesionalnya.

Tantangan global pendidikan akan semakin kompleks, mulai dari ketimpangan akses, disrupsi teknologi, hingga krisis nilai. Dalam menghadapi tantangan ini, kekuatan utama profesi guru tidak terletak pada jumlah atau struktur, melainkan pada intelektualitas kolektif—kemampuan berpikir bersama, belajar bersama, dan mengambil keputusan berbasis pengetahuan. Organisasi profesi masa depan harus menjadi ruang bertemunya refleksi ilmiah dan praktik profesional.

Regenerasi kepemimpinan menjadi isu krusial dalam keberlanjutan profesi. Masa depan tidak dapat dibangun tanpa menyiapkan pemimpin-pemimpin profesi yang berintegritas, berwawasan luas, dan memiliki keberanian moral. Bab ini akan menguraikan bagaimana regenerasi bukan sekadar pergantian posisi, tetapi proses pewarisan nilai dan visi peradaban.

Pada akhirnya, Bab 15 ini menjadi ruang harapan. Harapan yang tidak naif, tetapi lahir dari refleksi panjang tentang realitas profesi guru hari ini. Harapan bahwa organisasi profesi guru mampu menjadi rumah intelektual, ruang moral, dan jangkar nilai bagi masa depan pendidikan Indonesia. Dengan memasuki bab ini, pembaca diajak menatap masa depan bukan dengan euforia, tetapi dengan kesiapan batin dan tanggung jawab sejarah.

## Guru Indonesia menuju 2045

Menuju Indonesia Emas 2045, peran guru tidak dapat lagi diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata. Dalam kerangka pembangunan peradaban, guru merupakan aktor strategis yang menentukan kualitas manusia Indonesia pada generasi mendatang. Bonus demografi, kemajuan teknologi, dan transformasi ekonomi tidak akan bermakna tanpa kualitas pendidikan yang membentuk karakter, kecerdasan, dan kepekaan sosial warga negara. Oleh karena itu, guru harus ditempatkan sebagai subjek utama pembangunan nasional, bukan sekadar objek yang menerima program, regulasi, dan target administratif.

Indonesia 2045 membutuhkan guru yang mampu berpikir melampaui ruang kelas. Guru masa depan bukan hanya pengajar materi, tetapi pembimbing proses berpikir, penjaga nilai kebangsaan, dan fasilitator pembelajaran sepanjang hayat. Dalam masyarakat yang semakin kompleks, peran guru berkembang menjadi pendamping generasi muda dalam memahami dunia yang berubah cepat tanpa kehilangan jati diri. Perubahan ini menuntut penguatan kapasitas reflektif dan intelektual guru secara berkelanjutan.

Sebagai aktor utama, guru harus dilibatkan secara bermakna dalam perumusan kebijakan pendidikan. Pengalaman guru di lapangan merupakan sumber pengetahuan yang tak tergantikan. Ketika kebijakan disusun tanpa suara guru, sering kali terjadi kesenjangan antara desain dan realitas. Menuju 2045, partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan harus menjadi prinsip dasar tata kelola pendidikan nasional. Guru Indonesia menuju 2045 juga dituntut memiliki literasi global tanpa kehilangan akar kebangsaan. Dunia pendidikan bergerak dalam jejaring internasional,

tetapi nilai Pancasila, kebhinekaan, dan kemanusiaan harus tetap menjadi fondasi. Guru berperan sebagai jembatan antara globalisasi dan identitas nasional.

Transformasi digital akan menjadi medan utama kerja guru masa depan. Namun teknologi tidak menggantikan peran guru, melainkan memperluas ruang pengaruhnya. Guru yang mampu memanfaatkan teknologi secara kritis akan memperkaya pembelajaran, sementara guru yang hanya mengikuti arus akan terjebak pada reproduksi konten. Oleh karena itu, kompetensi digital harus disertai kebijaksanaan pedagogis. Menuju Indonesia Emas, kesejahteraan guru tidak boleh dipandang sebagai insentif belaka, tetapi sebagai prasyarat profesionalisme. Guru yang hidup dalam ketidakpastian sulit menjalankan peran peradaban secara utuh. Negara dan organisasi profesi memiliki tanggung jawab memastikan keberlanjutan kehidupan profesional guru.

Guru juga menjadi aktor penting dalam membangun kohesi sosial. Di tengah potensi fragmentasi masyarakat, guru menanamkan nilai dialog, toleransi, dan empati sejak dini. Pendidikan karakter bukan slogan, melainkan praktik keseharian yang dijalankan guru. Pada akhirnya, Indonesia 2045 akan ditentukan oleh kualitas relasi antara guru, negara, dan masyarakat. Ketika guru diberi ruang untuk tumbuh, dipercaya untuk berpikir, dan didukung untuk berkontribusi, maka pendidikan menjadi kekuatan transformatif. Guru Indonesia menuju 2045 bukan sekadar penerima pembangunan, melainkan penggerak utama peradaban bangsa.

## Organisasi profesi masa depan

Organisasi profesi masa depan tidak dapat lagi dibayangkan sebagai struktur hierarkis yang statis, tertutup, dan berorientasi administratif. Dalam dunia yang bergerak cepat dan saling terhubung, organisasi yang bertahan bukanlah yang paling besar, melainkan yang paling hidup. Bagi profesi guru, organisasi masa depan harus berkembang sebagai ekosistem yang dinamis—ruang tempat nilai, pengetahuan, kepemimpinan, dan solidaritas tumbuh secara organik. Paradigma ini menuntut perubahan mendasar dari

cara memandang organisasi sebagai “kantoor” menuju organisasi sebagai “ruang kehidupan profesional”.

Sebagai ekosistem hidup, organisasi profesi guru masa depan berfungsi memfasilitasi pertumbuhan anggotanya. Ia tidak sekadar mengelola keanggotaan, tetapi menyediakan ruang belajar, refleksi, dan kolaborasi lintas generasi. Guru tidak datang ke organisasi hanya untuk administrasi, melainkan untuk memperkaya makna profesinya. Dalam ekosistem ini, pengetahuan mengalir dua arah: dari pengalaman lapangan menuju refleksi ilmiah, dan dari kajian keilmuan kembali ke praktik pendidikan. Organisasi masa depan juga bersifat adaptif. Ia mampu membaca perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan tanpa kehilangan nilai dasarnya. Adaptivitas bukan berarti mengikuti semua arus, melainkan kemampuan memilih secara sadar perubahan mana yang memperkuat profesi dan mana yang justru mereduksinya. Di sinilah organisasi berfungsi sebagai penjaga keseimbangan antara inovasi dan integritas.

Sebagai ekosistem, kepemimpinan tidak terkonsentrasi pada satu titik. Kepemimpinan bersifat kolektif dan distributif. Setiap anggota memiliki ruang kontribusi sesuai kapasitasnya. Model ini memperkuat rasa memiliki dan menghindarkan organisasi dari ketergantungan pada figur tertentu. Regenerasi kepemimpinan berlangsung alami melalui partisipasi aktif, bukan melalui kompetisi kekuasaan. Organisasi profesi masa depan juga terhubung secara horizontal melalui jejaring nasional dan global. Kolaborasi lintas wilayah memperkaya perspektif dan memperkuat solidaritas profesi. Dalam ekosistem terbuka, organisasi tidak menutup diri, tetapi membangun kemitraan strategis dengan perguruan tinggi, masyarakat sipil, dan komunitas pendidikan.

Teknologi dalam organisasi masa depan berfungsi sebagai infrastruktur kehidupan profesional. Sistem digital mendukung transparansi, pembelajaran, dan pengambilan keputusan berbasis data. Namun teknologi tetap ditempatkan sebagai alat, bukan tujuan. Jiwa organisasi tetap terletak pada relasi manusia dan nilai yang dijaga bersama. Sebagai ekosistem hidup, organisasi profesi guru masa depan juga memiliki kemampuan reflektif. Ia

secara berkala mengevaluasi diri, belajar dari kesalahan, dan memperbarui arah. Evaluasi tidak dimaknai sebagai audit semata, tetapi sebagai proses pembelajaran institusional.

Organisasi masa depan tidak diukur dari banyaknya program, tetapi dari kualitas dampak. Apakah organisasi membantu guru tumbuh sebagai manusia profesional? Apakah ia memperkuat kepercayaan publik terhadap pendidikan? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi indikator kesehatan ekosistem organisasi. Dalam jangka panjang, organisasi profesi guru yang hidup akan menjadi ruang pewarisan nilai lintas generasi. Guru muda belajar bukan hanya keterampilan, tetapi etos dan tanggung jawab peradaban. Organisasi menjadi rumah tempat profesi menemukan maknanya kembali.

Dengan demikian, organisasi profesi masa depan adalah organisasi yang bernapas. Ia bergerak, belajar, dan berkembang bersama zamannya tanpa kehilangan jati diri. Sebagai ekosistem hidup, organisasi profesi guru tidak hanya menjaga keberlanjutan profesi, tetapi turut membangun masa depan bangsa melalui pendidikan yang manusiawi dan bermartabat.

## **Profesi guru dalam masyarakat terbuka**

Masyarakat terbuka merupakan ciri utama kehidupan sosial abad ke-21. Informasi mengalir cepat, batas antara ruang privat dan publik semakin tipis, serta warga memiliki akses luas untuk menilai kinerja institusi. Dalam konteks ini, profesi guru tidak lagi dapat beroperasi dalam ruang tertutup yang hanya dipahami oleh kalangan internal. Pendidikan menjadi urusan publik, dan setiap praktiknya berada dalam sorotan masyarakat. Oleh karena itu, masa depan profesi guru sangat ditentukan oleh kemampuannya beradaptasi secara etis dalam masyarakat yang transparan dan partisipatif.

Transparansi dalam profesi guru bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan fondasi kepercayaan publik. Masyarakat perlu memahami bagaimana pendidikan dijalankan, nilai apa yang dijaga, dan keputusan apa yang diambil. Ketika proses pendidikan tampak tertutup, kecurigaan

mudah tumbuh. Sebaliknya, keterbukaan yang jujur memperkuat legitimasi profesi. Guru tidak dituntut untuk sempurna, tetapi untuk bertanggung jawab secara terbuka.

Namun keterbukaan tidak berarti membuka seluruh aspek profesional tanpa batas. Masyarakat terbuka justru menuntut keseimbangan antara transparansi dan otonomi profesional. Profesi guru perlu menjaga ruang keahlian agar tidak direduksi oleh opini awam yang tidak memahami kompleksitas pedagogis. Di sinilah peran organisasi profesi menjadi penting sebagai mediator antara publik dan dunia profesional.

Partisipasi publik dalam pendidikan juga menjadi ciri masyarakat terbuka. Orang tua, komunitas, dan masyarakat sipil ingin terlibat dalam proses pendidikan. Keterlibatan ini dapat menjadi kekuatan apabila dikelola dengan dialog yang sehat. Guru masa depan perlu memiliki kapasitas komunikasi sosial agar partisipasi publik memperkaya, bukan mengganggu proses pendidikan. Dalam masyarakat terbuka, kepercayaan tidak dapat diminta, tetapi harus dibangun. Kepercayaan tumbuh melalui konsistensi antara nilai yang diucapkan dan praktik yang dijalankan. Ketika guru dan organisasinya menunjukkan integritas, masyarakat akan memberi ruang kepercayaan yang luas.

Profesi guru dalam masyarakat terbuka juga menghadapi tantangan kritik publik yang semakin intens. Kritik tidak selalu adil, namun menutup diri bukanlah solusi. Profesi yang matang mampu menyaring kritik, belajar darinya, dan memperbaiki diri tanpa kehilangan martabat. Keterbukaan juga membuka peluang kolaborasi. Guru dapat bekerja sama dengan komunitas belajar, dunia usaha sosial, dan lembaga kebudayaan untuk memperkaya pendidikan. Kolaborasi ini memperluas makna profesi guru sebagai penggerak pembelajaran masyarakat.

Dalam ruang digital, profesi guru hadir sebagai figur publik. Etika komunikasi, tanggung jawab narasi, dan keteladanan perilaku menjadi bagian tak terpisahkan dari profesionalisme. Guru tidak hanya mengajar di kelas, tetapi juga memberi contoh dalam ruang publik virtual. Organisasi profesi guru berperan membangun pedoman etika keterbukaan agar guru

tidak berjalan sendiri menghadapi tekanan publik. Dengan dukungan institusional, guru mampu menjaga keseimbangan antara keterbukaan dan perlindungan profesional.

Pada akhirnya, profesi guru dalam masyarakat terbuka menemukan kekuatannya melalui kepercayaan. Kepercayaan tidak lahir dari pencitraan, tetapi dari kejujuran dan dialog berkelanjutan. Ketika guru dipercaya, pendidikan memperoleh legitimasi sosial yang kokoh. Dengan demikian, masyarakat terbuka bukan ancaman bagi profesi guru, melainkan kesempatan untuk memperkuat makna sosial pendidikan. Melalui transparansi, partisipasi, dan tanggung jawab publik, profesi guru membangun masa depan yang berakar pada kepercayaan bersama.

## Tantangan global profesi pendidikan

Globalisasi telah mengubah wajah pendidikan secara mendasar. Dunia tanpa batas memungkinkan arus pengetahuan, teknologi, dan standar profesional bergerak lintas negara dengan sangat cepat. Profesi pendidikan tidak lagi bekerja dalam ruang nasional yang tertutup, melainkan berada dalam arena global yang kompetitif sekaligus kolaboratif. Dalam konteks ini, guru Indonesia menghadapi tantangan ganda: meningkatkan kualitas agar setara dengan standar global, sekaligus menjaga identitas nasional agar pendidikan tidak kehilangan akar budayanya.

Salah satu tantangan utama adalah standarisasi global pendidikan. Berbagai indikator internasional, asesmen global, dan model kompetensi sering dijadikan rujukan mutu. Di satu sisi, standar ini mendorong peningkatan kualitas dan akuntabilitas. Namun di sisi lain, penerapannya tanpa refleksi kritis berpotensi mengabaikan konteks sosial, budaya, dan kebutuhan lokal. Guru masa depan dituntut mampu memahami standar global tanpa tunduk secara membuta.

Tantangan berikutnya adalah mobilitas pengetahuan dan tenaga pendidik. Dunia global membuka peluang kolaborasi internasional, tetapi juga menciptakan kompetisi. Guru tidak lagi bersaing hanya secara nasional,

melainkan secara global. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi profesional menjadi keharusan, bukan pilihan. Perkembangan teknologi global juga mempercepat disrupsi peran guru. Platform pembelajaran lintas negara, kecerdasan buatan, dan konten digital global menawarkan akses luas terhadap pengetahuan. Namun teknologi tidak dapat menggantikan peran guru sebagai pembimbing nilai dan pembentuk karakter. Tantangan global justru menegaskan pentingnya peran humanistik guru.

Globalisasi juga membawa arus nilai yang beragam. Tanpa kesadaran identitas, pendidikan berisiko kehilangan orientasi kebangsaan. Guru Indonesia harus mampu menjadi penjaga nilai Pancasila, kebhinekaan, dan kemanusiaan dalam arus global yang homogen. Tantangan bahasa, literasi global, dan pemahaman lintas budaya menjadi bagian dari kompetensi masa depan. Guru dituntut memiliki wawasan internasional agar mampu mempersiapkan peserta didik hidup dalam masyarakat global tanpa inferioritas.

Di sisi lain, globalisasi membuka peluang pertukaran praktik baik. Guru dapat belajar dari pengalaman negara lain, mengadaptasi inovasi, dan memperkaya pembelajaran. Tantangan global bukan semata ancaman, tetapi juga ruang pembelajaran besar. Organisasi profesi guru berperan strategis dalam memediasi tantangan ini. Organisasi membantu guru membaca perubahan global secara kritis, membangun jejaring internasional, dan menjaga kepentingan nasional dalam arus globalisasi.

Dalam dunia tanpa batas, identitas menjadi jangkar. Guru masa depan dituntut memiliki kepercayaan diri kebangsaan yang kuat. Pendidikan global yang bermakna bukan yang meniru, tetapi yang mampu berdialog setara. Pada akhirnya, tantangan global profesi pendidikan menuntut keseimbangan antara keterbukaan dan kearifan. Guru Indonesia masa depan tidak hanya cakap secara global, tetapi juga kokoh secara nilai. Dengan keseimbangan inilah pendidikan mampu melahirkan generasi yang siap bersaing tanpa kehilangan jati diri bangsa.

## Intelektualitas kolektif guru

Intelektualitas kolektif merupakan fondasi utama profesi guru di masa depan. Dalam dunia yang semakin kompleks, tidak ada individu yang mampu memahami seluruh persoalan pendidikan secara utuh. Tantangan pembelajaran, teknologi, nilai, dan kebijakan membutuhkan kecerdasan yang terdistribusi. Oleh karena itu, kekuatan profesi guru tidak lagi terletak pada figur-figur unggul secara individual, melainkan pada kemampuan komunitas profesi untuk berpikir, merefleksi, dan belajar bersama secara sistematis.

Berpikir bersama bukan berarti menyamakan pandangan, melainkan membangun ruang dialog yang sehat. Intelektualitas kolektif tumbuh ketika perbedaan diperlakukan sebagai sumber pengetahuan, bukan ancaman. Guru yang berdiskusi tentang praktik, kegagalan, dan keberhasilan pembelajaran membangun pengetahuan hidup yang jauh lebih kaya dibandingkan pengetahuan yang diproduksi secara individual.

Dalam konteks ini, organisasi profesi guru memiliki peran strategis sebagai ruang intelektual. Organisasi masa depan harus menyediakan forum refleksi, kajian kebijakan, penelitian kolaboratif, dan diskursus pedagogis yang berkelanjutan. Tanpa ruang semacam ini, profesi mudah terjebak pada rutinitas teknis dan kehilangan daya pikir kritisnya. Intelektualitas kolektif juga menuntut budaya membaca, menulis, dan berdiskusi. Guru masa depan tidak hanya mengonsumsi kebijakan, tetapi mengkaji dan menafsirkannya. Budaya keilmuan ini memperkuat posisi profesi dalam dialog publik dan kebijakan nasional.

Berpikir bersama juga memperkuat daya tahan profesi terhadap disrupsi. Ketika teknologi dan kebijakan berubah cepat, komunitas yang reflektif mampu menyesuaikan diri secara sadar, bukan reaktif. Intelektualitas kolektif menjadikan profesi lebih adaptif sekaligus lebih bijaksana. Dalam masyarakat terbuka, suara profesi yang kuat lahir dari argumen yang dibangun secara kolektif. Pernyataan organisasi yang berlandaskan kajian dan refleksi bersama memiliki legitimasi lebih tinggi dibandingkan pendapat personal.

Intelektualitas kolektif juga menjadi sarana pewarisan nilai. Guru senior mentransmisikan kebijaksanaan pengalaman, sementara guru muda membawa perspektif baru. Pertemuan lintas generasi memperkaya profesi secara berkelanjutan. Kemampuan berpikir bersama membentuk identitas profesi sebagai komunitas pembelajar. Guru tidak berhenti belajar setelah sertifikasi atau pelatihan formal, tetapi terus mengembangkan diri melalui interaksi profesional.

Dalam jangka panjang, intelektualitas kolektif berkontribusi pada kualitas kebijakan pendidikan. Guru tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi produsen pengetahuan pendidikan. Dengan demikian, masa depan profesi guru sangat ditentukan oleh kemampuannya membangun intelektualitas kolektif. Ketika guru berpikir bersama, profesi memperoleh kekuatan yang melampaui individu. Inilah kekuatan sunyi yang menjaga kualitas pendidikan dan arah peradaban bangsa.

## Organisasi sebagai pusat pengetahuan

Di era masyarakat berbasis pengetahuan, kekuatan suatu profesi tidak lagi ditentukan oleh jumlah anggota atau luas struktur organisasinya, melainkan oleh kapasitasnya dalam mengelola pengetahuan. Oleh karena itu, organisasi profesi guru masa depan dituntut untuk bertransformasi menjadi pusat pengetahuan atau *knowledge hub* yang hidup. Organisasi tidak hanya mengoordinasikan aktivitas, tetapi menjadi ruang tempat pengetahuan profesional dikumpulkan, diproduksi, diuji, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Sebagai pusat pengetahuan, organisasi berfungsi menjembatani teori dan praktik. Pengalaman guru di lapangan merupakan sumber pengetahuan yang sangat kaya, namun sering terfragmentasi dan tidak terdokumentasi. Organisasi memiliki peran strategis untuk mengolah pengalaman tersebut menjadi pengetahuan kolektif melalui refleksi, penelitian terapan, dan publikasi profesional. Dengan demikian, praktik baik tidak berhenti pada individu, tetapi menjadi aset profesi.

Organisasi sebagai *knowledge hub* juga berperan dalam kurasi pengetahuan. Di tengah banjir informasi digital, guru membutuhkan panduan untuk membedakan pengetahuan yang valid, relevan, dan bermakna. Organisasi membantu menyaring, mengontekstualisasi, dan menyajikan pengetahuan sesuai kebutuhan profesional guru Indonesia. Transformasi ini menuntut penguatan kapasitas keilmuan organisasi. Unit kajian, pusat riset profesi, jurnal profesional, dan forum diskursus menjadi bagian integral dari struktur organisasi masa depan. Organisasi tidak lagi hanya menyelenggarakan kegiatan, tetapi membangun ekosistem pembelajaran.

Sebagai pusat pengetahuan, organisasi juga menjadi rujukan kebijakan. Kajian berbasis data dan refleksi praktik memberi posisi tawar intelektual bagi profesi guru dalam dialog dengan negara. Dengan landasan pengetahuan yang kuat, suara profesi menjadi rasional dan kredibel. Organisasi sebagai pusat pengetahuan juga mendorong pembelajaran sepanjang hayat. Guru tidak belajar secara terpisah, tetapi dalam komunitas belajar profesional yang saling memperkaya. Proses ini memperkuat identitas guru sebagai pekerja intelektual.

Teknologi digital memperluas peran organisasi sebagai *knowledge hub*. Platform pembelajaran daring, repositori praktik baik, dan basis data profesi memungkinkan pengetahuan tersebar secara merata hingga ke daerah terpencil. Lebih jauh, pusat pengetahuan profesi menjadi ruang pewarisan nilai. Pengetahuan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga etis dan filosofis. Guru belajar tidak hanya bagaimana mengajar, tetapi mengapa mengajar.

Dalam jangka panjang, organisasi yang kuat secara pengetahuan akan memiliki keberlanjutan tinggi. Ia tidak bergantung pada figur, melainkan pada sistem pembelajaran institusional. Dengan demikian, organisasi profesi guru sebagai pusat pengetahuan merupakan kunci masa depan pendidikan Indonesia. Ketika organisasi menjadi rumah ilmu, profesi guru memperoleh kekuatan intelektual untuk menghadapi perubahan zaman dan menjaga arah peradaban bangsa.

## Regenerasi kepemimpinan profesi

Regenerasi kepemimpinan merupakan isu strategis dalam keberlanjutan organisasi profesi guru. Banyak organisasi mengalami stagnasi bukan karena kekurangan anggota, melainkan karena kegagalan menyiapkan pemimpin masa depan. Kepemimpinan profesi tidak boleh dipahami semata sebagai posisi struktural, tetapi sebagai amanah nilai yang diwariskan lintas generasi. Tanpa regenerasi yang terencana dan bermakna, organisasi berisiko kehilangan arah moral sekaligus daya adaptasinya.

Pemimpin profesi masa depan dituntut memiliki integritas etis yang kuat. Ia bukan sekadar pengelola program, tetapi penjaga nilai profesi. Kepemimpinan berbasis nilai berarti kemampuan mengambil keputusan tidak hanya berdasarkan kepentingan jangka pendek, tetapi berdasarkan pertimbangan kemanusiaan dan keberlanjutan pendidikan. Pemimpin semacam ini dibentuk melalui proses panjang pembelajaran moral, bukan melalui seleksi instan.

Regenerasi kepemimpinan harus dimulai dari identifikasi potensi. Guru-guru muda dengan kapasitas reflektif, keberanian intelektual, dan komitmen sosial perlu diberi ruang belajar dan berproses. Organisasi profesi bertanggung jawab menciptakan jalur kaderisasi yang transparan dan berjenjang. Pendidikan kepemimpinan profesi tidak boleh berhenti pada pelatihan teknis. Lebih penting adalah pembinaan karakter, kemampuan berpikir kritis, dan pemahaman filosofi profesi. Pemimpin nilai harus mampu membaca konteks, berdialog dengan berbagai pihak, dan menjaga independensi profesi.

Regenerasi juga menuntut relasi lintas generasi yang sehat. Guru senior berperan sebagai mentor, bukan penjaga kekuasaan. Transfer pengalaman, bukan monopoli posisi, menjadi kunci keberlanjutan. Organisasi profesi masa depan perlu membangun sistem kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan tidak bertumpu pada satu figur, tetapi tersebar dalam komunitas. Model ini memperkecil risiko personalisasi kekuasaan dan memperkuat ketahanan organisasi.

Regenerasi kepemimpinan juga berkaitan dengan keterbukaan organisasi. Proses seleksi yang adil dan partisipatif meningkatkan legitimasi pemimpin di mata anggota. Dalam masyarakat terbuka, pemimpin profesi juga menjadi figur publik. Oleh karena itu, kompetensi komunikasi etis dan tanggung jawab sosial menjadi bagian dari kepemimpinan masa depan.

Kepemimpinan berbasis nilai memberi arah jangka panjang. Pemimpin tidak sekadar mengelola organisasi hari ini, tetapi menyiapkan fondasi bagi generasi berikutnya. Dengan demikian, regenerasi kepemimpinan profesi merupakan investasi peradaban. Ketika organisasi berhasil menyiapkan pemimpin nilai, profesi guru memiliki masa depan yang kokoh. Regenerasi yang sehat memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan, tetapi terus tumbuh dalam integritas dan kebijaksanaan.

### **Keberlanjutan organisasi profesi**

Keberlanjutan organisasi profesi tidak terjadi secara otomatis. Banyak institusi bertahan secara struktural namun kehilangan relevansi secara sosial. Dalam konteks profesi guru, keberlanjutan bukan sekadar mempertahankan eksistensi formal, melainkan menjaga agar organisasi tetap hidup sebagai ruang bermakna bagi anggotanya dan bagi masyarakat. Organisasi yang berkelanjutan adalah organisasi yang terus dibutuhkan, bukan hanya terus ada.

Keberlanjutan menuntut fondasi nilai yang kokoh. Nilai menjadi jangkar ketika kepemimpinan berganti dan kebijakan berubah. Tanpa nilai yang dijaga secara konsisten, organisasi mudah kehilangan arah dan terjebak pada kepentingan sesaat. Nilai yang hidup dalam budaya organisasi memastikan kesinambungan moral lintas generasi. Selain nilai, sistem yang adaptif menjadi prasyarat keberlanjutan. Organisasi masa depan tidak dapat bertumpu pada mekanisme lama yang kaku. Sistem tata kelola, komunikasi, dan pengambilan keputusan perlu diperbarui secara berkala agar tetap relevan dengan konteks zaman.

Keberlanjutan juga bergantung pada kapasitas belajar institusional. Organisasi harus mampu mengevaluasi diri, belajar dari kesalahan, dan memperbaiki arah. Evaluasi tidak dimaknai sebagai ancaman, tetapi sebagai bagian dari proses tumbuh. Partisipasi anggota menjadi sumber energi utama keberlanjutan. Organisasi yang melibatkan anggotanya secara bermakna akan memiliki daya hidup tinggi. Sebaliknya, organisasi yang meminggirkan suara anggota perlahan kehilangan dukungan sosial internal.

Keberlanjutan juga terkait erat dengan regenerasi. Tanpa kaderisasi, organisasi akan menua dan kehilangan vitalitas. Regenerasi yang sehat memastikan transfer nilai, bukan sekadar pergantian posisi. Dalam masyarakat terbuka, keberlanjutan juga ditentukan oleh kepercayaan publik. Organisasi profesi guru yang transparan dan akuntabel akan memperoleh legitimasi sosial jangka panjang.

Teknologi menjadi alat penting dalam menjaga keberlanjutan. Digitalisasi memperluas jangkauan, mempercepat komunikasi, dan mendukung dokumentasi pengetahuan organisasi. Namun teknologi harus diarahkan untuk memperkuat relasi manusia, bukan menggantikannya. Keberlanjutan juga menuntut keberanian berubah. Organisasi yang takut berubah akan tertinggal, sementara organisasi yang berubah tanpa nilai akan kehilangan identitas. Keseimbangan antara pembaruan dan kontinuitas menjadi kunci.

Dalam jangka panjang, organisasi profesi guru yang berkelanjutan akan menjadi institusi pembelajaran sosial. Ia tidak hanya menyesuaikan diri dengan zaman, tetapi turut membentuk arah perubahan pendidikan nasional. Dengan demikian, keberlanjutan organisasi profesi guru bukanlah hasil kebetulan, melainkan buah dari kesadaran kolektif untuk menjaga nilai, memperbarui sistem, dan merawat partisipasi. Organisasi yang mampu melakukan hal ini akan tetap hidup lintas zaman, melayani profesi, dan berkontribusi bagi masa depan bangsa.

## Harapan bagi guru Indonesia

Harapan bagi guru Indonesia tidak lahir dari angan-angan, tetapi dari keyakinan rasional bahwa profesi ini memiliki daya tahan sejarah yang luar biasa. Dalam berbagai perubahan rezim, kebijakan, dan sistem pendidikan, guru tetap hadir di ruang paling sunyi: ruang pembentukan manusia. Ketahanan inilah yang menjadi dasar optimisme bahwa masa depan pendidikan Indonesia masih memiliki cahaya. Harapan bukan berarti menutup mata terhadap persoalan, melainkan keberanian melihat realitas sambil tetap percaya pada kemungkinan perbaikan.

Harapan pertama adalah lahirnya guru yang semakin merdeka secara intelektual dan bermartabat secara profesional. Guru Indonesia masa depan diharapkan tidak lagi terjebak dalam ketakutan administratif, tetapi memiliki ruang berpikir, berefleksi, dan berinovasi. Kemerdekaan ini bukan kebebasan tanpa arah, melainkan kebebasan yang bertanggung jawab terhadap nilai dan tujuan pendidikan.

Harapan berikutnya adalah tumbuhnya organisasi profesi yang benar-benar menjadi rumah bagi guru. Rumah yang memberi perlindungan, penguatan keilmuan, dan ruang dialog yang sehat. Organisasi yang tidak menjauh dari anggotanya, tetapi hadir dalam keseharian profesi sebagai pendamping dan penopang. Harapan juga tertuju pada relasi yang lebih adil antara guru dan negara. Negara diharapkan melihat guru bukan sebagai beban anggaran, tetapi sebagai investasi peradaban. Kebijakan pendidikan masa depan perlu lahir dari dialog yang jujur dan saling percaya.

Di tengah arus teknologi, harapan bagi guru Indonesia adalah tetap terjaganya dimensi kemanusiaan pendidikan. Teknologi boleh berkembang, tetapi sentuhan pedagogis, empati, dan kebijaksanaan guru harus tetap menjadi inti pembelajaran. Harapan lain adalah menguatnya solidaritas profesi. Guru tidak berjalan sendiri, tetapi saling menguatkan lintas wilayah dan generasi. Solidaritas ini menjadi energi moral yang menjaga profesi dari kelelahan dan keputusasaan.

Harapan bagi guru Indonesia juga menyentuh generasi muda. Guru diharapkan menjadi teladan integritas, bukan hanya dalam kata, tetapi dalam sikap. Keteladanan ini akan diwariskan jauh melampaui masa tugas formal. Harapan juga diarahkan pada tumbuhnya budaya refleksi. Guru yang reflektif tidak terjebak pada rutinitas, tetapi terus memperbaiki diri. Budaya ini menjadikan profesi selalu hidup dan relevan.

Di balik seluruh harapan rasional tersebut, terdapat doa peradaban: semoga guru Indonesia tetap diberi kekuatan batin untuk menjalani tugas yang sering sunyi namun menentukan. Semoga mereka tetap teguh ketika nilai diuji dan tetap jernih ketika kebisingan dunia mengaburkan makna pendidikan. Akhirnya, harapan bagi guru Indonesia adalah harapan bagi bangsa itu sendiri. Selama guru dijaga martabatnya, pendidikan memiliki masa depan. Dan selama pendidikan dijalankan dengan nurani, Indonesia memiliki alasan kuat untuk percaya pada hari esok.

## **Penutup reflektif masa depan profesi**

Pada akhirnya, setiap pemikiran tentang profesi guru akan bermuara pada satu kesadaran sederhana: pendidikan adalah kerja peradaban yang tidak pernah selesai. Buku ini telah berjalan jauh menelusuri hakikat profesi, organisasi, krisis makna, hingga kemungkinan masa depan. Namun pada titik penutup ini, tidak ada lagi keinginan untuk menawarkan rumusan baru atau konsep tambahan. Yang tersisa hanyalah perenungan tentang makna menjadi guru dan tanggung jawab moral yang menyertainya.

Profesi guru bukanlah profesi yang diukur oleh kecepatan hasil, melainkan oleh kedalaman dampaknya. Banyak kerja guru tidak segera terlihat, tidak tercatat dalam laporan, dan tidak selalu mendapat pengakuan publik. Namun justru dalam kesunyian itulah masa depan bangsa perlahan dibentuk. Kesadaran ini menuntut kerendahan hati sekaligus keteguhan batin. Organisasi profesi guru, dalam seluruh kompleksitasnya, hanyalah alat. Ia tidak boleh menjadi tujuan akhir. Tujuan sejatinya adalah menjaga agar profesi tetap bermakna, manusiawi, dan bermartabat. Ketika organisasi

lupa pada tujuan ini, ia kehilangan jiwanya. Ketika ia setia pada tujuan ini, ia menjadi bagian dari sejarah peradaban.

Masa depan profesi guru tidak akan dibangun oleh slogan perubahan, tetapi oleh kesetiaan pada nilai yang dijalani setiap hari. Perubahan sejati tidak selalu revolusioner; sering kali ia lahir dari konsistensi kecil yang dijaga bersama dalam waktu panjang. Dalam dunia yang semakin cepat dan bising, profesi guru dipanggil untuk menjadi ruang jeda. Ruang tempat nalar ditenangkan, nilai dirawat, dan manusia kembali diperlakukan sebagai manusia. Panggilan ini tidak ringan, tetapi justru di situlah kemuliaannya.

Buku ini tidak bermaksud menghakimi masa lalu, melainkan mengajak berdamai dengannya agar masa depan dapat dibangun dengan lebih jernih. Kritik yang disampaikan bukan untuk melemahkan profesi, tetapi untuk menguatkannya melalui kesadaran. Masa depan profesi guru akan sangat ditentukan oleh keberanian memilih jalan yang tidak selalu mudah. Jalan integritas, keterbukaan, dan tanggung jawab publik. Jalan yang mungkin sepi, tetapi bermakna.

Pada titik ini, profesi guru tidak lagi sekadar urusan kebijakan, tetapi urusan nurani bangsa. Setiap keputusan yang diambil hari ini akan menjadi jejak yang dibaca oleh generasi mendatang. Mereka akan bertanya bukan apa yang kita bangun, tetapi nilai apa yang kita jaga. Penutup ini tidak ingin memberi kesimpulan final, sebab pendidikan tidak mengenal kata selesai. Ia hanya ingin meninggalkan satu warisan intelektual: bahwa profesi guru layak dipikirkan dengan sungguh-sungguh, dijaga dengan keberanian, dan dijalani dengan keikhlasan rasional.

Jika buku ini mampu menumbuhkan satu kesadaran kecil—bahwa organisasi profesi guru harus kembali pada makna terdalamnya—maka perjalanan panjang halaman-halaman sebelumnya telah menemukan tujuannya. Dalam keheningan penutup ini, masa depan profesi tidak ditentukan oleh ramalan, tetapi oleh pilihan-pilihan moral yang dibuat hari ini. Dan di sanalah, secara sunyi namun pasti, peradaban sedang dititipkan.



## *Epilog*

### Organisasi Profesi Guru sebagai Nurani Kolektif Bangsa

Pada akhirnya, setiap bangsa tidak hanya ditopang oleh kekuatan ekonomi, kemajuan teknologi, atau stabilitas politik, melainkan oleh sesuatu yang jauh lebih sunyi namun menentukan: nurani kolektifnya. Nurani inilah yang membedakan bangsa yang sekadar bertahan dari bangsa yang beradab. Dalam perjalanan panjang pemikiran buku ini, organisasi profesi guru tidak lagi dipahami sekadar sebagai institusi administratif, melainkan sebagai salah satu ruang tempat nurani kolektif bangsa dapat hidup, diuji, dan diwariskan. Ketika profesi guru kehilangan kesadaran moralnya, pendidikan berubah menjadi mesin. Namun ketika nurani dijaga, pendidikan tetap menjadi jalan pemanusiaan manusia.

Nurani kolektif tidak pernah lahir dari satu individu, satu jabatan, atau satu periode kepemimpinan. Ia tumbuh dari kesadaran bersama yang dibangun perlahan melalui nilai, keteladanan, dan keberanian moral yang konsisten. Organisasi profesi guru memiliki potensi historis untuk menjadi wadah kesadaran tersebut karena guru bekerja langsung pada jantung masa depan bangsa: generasi muda. Setiap kebijakan pendidikan, setiap sikap organisasi, dan bahkan setiap keheningan institusional, secara langsung memengaruhi arah nurani publik.

Bangsa yang besar selalu memiliki institusi yang berani menjaga nilai ketika arus zaman berubah. Dalam sejarah, tidak semua institusi mampu menjalankan peran ini. Banyak yang larut dalam kekuasaan, terjebak dalam kenyamanan struktural, atau melemah karena kompromi nilai. Oleh sebab itu, gagasan organisasi profesi guru sebagai nurani kolektif bukanlah pujian, melainkan tanggung jawab berat. Ia menuntut keberanian untuk tetap manusiawi ketika sistem menjadi kaku, dan tetap jernih ketika ruang publik menjadi bising.

Organisasi profesi guru sebagai nurani kolektif bangsa berarti bahwa profesi ini tidak hanya mengurus kesejahteraan anggotanya, tetapi juga menjaga arah moral pendidikan nasional. Ia menjadi pengingat bahwa pendidikan bukan sekadar alat pembangunan ekonomi, melainkan fondasi pembentukan manusia yang utuh. Dalam dunia yang semakin pragmatis, suara moral semacam ini sering dianggap tidak praktis. Namun justru karena itulah ia menjadi penting.

Nurani kolektif bekerja bukan melalui teriakan, tetapi melalui konsistensi. Ia tidak selalu hadir dalam momen besar, tetapi dalam keputusan-keputusan kecil yang diambil berulang kali. Ketika organisasi memilih keadilan dibanding kenyamanan, transparansi dibanding kepentingan, dan kebenaran dibanding keamanan, di situlah nurani sedang bekerja. Pilihan-pilihan kecil inilah yang pada akhirnya membentuk watak institusional.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, organisasi profesi guru memikul tanggung jawab sejarah yang panjang. Ia hidup di tengah perubahan zaman, pergantian kebijakan, dan dinamika sosial yang tidak selalu ramah terhadap nilai pendidikan. Dalam situasi seperti ini, organisasi tidak cukup hanya adaptif. Ia harus reflektif. Ia harus mampu bertanya bukan hanya “apa yang boleh dilakukan”, tetapi “apa yang seharusnya dilakukan”.

Menjadi nurani kolektif bangsa bukan berarti menempatkan diri di atas institusi lain. Justru sebaliknya, ia menuntut kerendahan hati yang mendalam. Nurani tidak memerintah, tidak menguasai, dan tidak memaksakan.

Ia mengingatkan. Ia menegur dengan lembut namun tegas. Ia hadir untuk menjaga batas ketika kekuasaan lupa pada kemanusiaan.

Guru, sebagai individu, sering kali bekerja dalam kesunyian. Banyak dari jerih payah mereka tidak tercatat dalam dokumen negara. Namun organisasi profesi guru memiliki kesempatan untuk mengangkat kesunyian itu menjadi kesadaran kolektif. Dengan demikian, pengalaman guru tidak menguap sebagai cerita personal, tetapi menjadi pengetahuan moral bangsa.

Nurani kolektif juga berarti keberanian menghadapi kenyataan pahit. Organisasi profesi guru harus mampu mengakui kelemahan, membaca distorsi, dan merefleksikan kegagalan tanpa rasa takut. Pengakuan jujur terhadap masalah bukanlah tanda kelemahan, melainkan fondasi perbaikan yang bermartabat. Bangsa tidak tumbuh dari ilusi, tetapi dari kejujuran.

Dalam masyarakat demokratis, nurani kolektif menjadi penyangga ketika hukum belum sempurna dan kebijakan belum adil. Ia tidak menggantikan sistem, tetapi mengingatkan arah. Organisasi profesi guru, jika matang secara moral, mampu memainkan peran ini tanpa jatuh pada konflik destruktif. Ia berdiri di antara keberanian dan kebijaksanaan.

Generasi mendatang akan menilai profesi guru bukan dari banyaknya regulasi yang diterbitkan, tetapi dari nilai apa yang diwariskan. Mereka akan membaca sejarah bukan dari arsip, tetapi dari dampak pendidikan yang mereka rasakan. Dalam pengertian inilah, organisasi profesi guru sedang menulis sejarah jangka panjang bangsa—bukan dengan tinta, tetapi dengan sikap.

Nurani kolektif tidak pernah selesai dibangun. Ia harus terus dirawat, diuji, dan diperbarui. Setiap generasi guru memiliki tanggung jawab untuk tidak memutus mata rantai nilai yang telah dijaga sebelumnya. Ketika generasi hari ini lalai, generasi berikutnya menanggung akibatnya.

Buku ini tidak menawarkan kesempurnaan, karena kesempurnaan tidak pernah menjadi ciri peradaban. Yang ditawarkan adalah kesadaran. Kesadaran bahwa organisasi profesi guru dapat memilih menjadi sekadar

struktur, atau melangkah lebih jauh menjadi institusi moral publik. Pilihan ini tidak mudah, tetapi bermakna.

Jika organisasi profesi guru mampu menjaga nurani kolektif bangsa, maka pendidikan akan tetap memiliki arah meskipun zaman berubah. Ketika teknologi berkembang cepat, nilai tetap menjadi jangkar. Ketika dunia menjadi riuh, guru tetap menjadi suara akal sehat. Di sinilah kemuliaan profesi menemukan tempatnya.

Epilog ini ditutup dengan satu keyakinan sederhana: bangsa yang menjaga nuraninya tidak akan kehilangan masa depan. Selama guru berpihak pada kemanusiaan, dan organisasi profesinya menjaga nilai secara kolektif, pendidikan Indonesia akan tetap memiliki harapan. Tidak selalu terang, tidak selalu mudah, tetapi tetap bermakna. Dan di sanalah, secara sunyi namun pasti, peradaban terus dilanjutkan.



## *Executive Summary*

Buku ini disusun sebagai refleksi kritis sekaligus tawaran konseptual terhadap posisi dan peran organisasi profesi guru dalam konteks pendidikan Indonesia kontemporer. Di tengah tuntutan transformasi pendidikan nasional menuju Indonesia Emas 2045, organisasi profesi guru memegang peran strategis yang belum sepenuhnya dimaksimalkan secara konseptual, struktural, maupun moral. Realitas menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas organisasi profesi sebagaimana dirumuskan dalam teori dan regulasi, dengan praktik kelembagaan yang berlangsung di lapangan.

Secara konseptual, organisasi profesi guru seharusnya berfungsi sebagai institusi penguatan profesionalisme, pengembangan keilmuan, penjaga etika profesi, serta representasi suara guru dalam ruang publik dan kebijakan. Namun dalam praktik, banyak organisasi profesi mengalami distorsi fungsi, pergeseran orientasi, serta reduksi makna profesionalisme menjadi formalitas administratif. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada melemahnya organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap krisis profesionalisme guru dan menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan.

Buku ini berangkat dari kesadaran bahwa persoalan organisasi profesi guru tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan teknis semata. Dibutuhkan pembacaan filosofis, teoretis, historis, empiris, serta etis untuk

memahami akar masalah secara utuh. Oleh karena itu, pembahasan diawali dengan penegasan hakikat profesi guru sebagai pekerjaan intelektual, moral, dan peradaban. Guru tidak diposisikan sebagai pelaksana kebijakan, melainkan sebagai subjek profesional yang memikul tanggung jawab sosial jangka panjang.

Melalui analisis filosofis, buku ini menegaskan bahwa profesi guru memiliki dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis yang tidak dapat direduksi menjadi kerja administratif. Organisasi profesi, sebagai representasi kolektif guru, seharusnya berdiri di atas nilai, keilmuan, dan tanggung jawab publik. Namun sejarah menunjukkan bahwa dinamika relasi antara organisasi profesi dan negara, perubahan kebijakan pendidikan, serta tekanan politik dan birokrasi telah membentuk orientasi organisasi secara tidak selalu sehat.

Analisis historis dalam buku ini memperlihatkan bahwa organisasi profesi guru di Indonesia mengalami berbagai fase: perjuangan, institusionalisasi, kooptasi, liberalisasi, hingga fragmentasi pascareformasi. Setiap fase meninggalkan jejak struktural dan budaya yang memengaruhi praktik organisasi hari ini. Pemahaman historis ini penting agar transformasi tidak dilakukan secara ahistoris dan reaktif.

Buku ini kemudian memotret kondisi kekinian organisasi profesi guru melalui analisis struktur, mekanisme keanggotaan, kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, pola komunikasi, hubungan dengan pemerintah, serta persepsi anggota. Hasil pembacaan menunjukkan adanya kecenderungan dominasi formalitas, lemahnya partisipasi substantif, minimnya transparansi, serta jarak emosional antara organisasi dan guru akar rumput.

Dari kondisi tersebut, buku ini mengidentifikasi berbagai bentuk distorsi praktik organisasi, antara lain: distorsi tujuan, distorsi fungsi profesional, distorsi advokasi, distorsi kaderisasi, distorsi partisipasi, distorsi transparansi keuangan, hingga distorsi nilai dan etika. Distorsi-distorsi ini berkontribusi langsung terhadap krisis profesionalisme guru, kelelahan moral, dan melemahnya legitimasi publik organisasi profesi.

Merespons kondisi tersebut, buku ini mengajukan kerangka konseptual **Organisasi Profesi Guru 5.0** sebagai paradigma baru. Paradigma ini dibangun atas prinsip *human-centered organization*, berbasis keilmuan, pelayanan, data, kolaborasi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Organisasi profesi tidak lagi dipahami sebagai struktur kekuasaan, melainkan sebagai ekosistem hidup yang mendukung pertumbuhan profesional guru secara berkelanjutan.

Dalam paradigma 5.0, tata kelola organisasi dirumuskan melalui konsep **good professional governance**, yang berbeda dari tata kelola korporasi maupun birokrasi negara. Penekanan diberikan pada kepemimpinan etis, sistem *check and balance*, pengambilan keputusan terbuka, audit kinerja dan audit moral, serta pengawasan partisipatif. Organisasi profesi diposisikan sebagai institusi publik yang bertanggung jawab kepada anggotanya sekaligus kepada masyarakat.

Buku ini juga menempatkan keterbukaan publik dan akuntabilitas sosial sebagai prasyarat utama kepercayaan. Dalam masyarakat terbuka, organisasi profesi tidak dapat bekerja secara tertutup. Transparansi program, anggaran, pelaporan kinerja, serta dialog publik menjadi bagian integral dari profesionalisme modern.

Lebih jauh, buku ini menegaskan bahwa organisasi profesi guru memiliki peran sebagai **institusi moral publik**. Dalam konteks krisis nilai, polarisasi sosial, dan kebisingan ruang publik, organisasi profesi guru dipanggil untuk menjadi penjaga nilai, suara akal sehat, dan nurani kolektif bangsa. Peran ini tidak bersifat politis, tetapi etis dan peradaban.

Sebagai arah ke depan, buku ini menyusun **roadmap nasional organisasi profesi guru hingga 2045**, yang mencakup tahapan jangka pendek, menengah, dan panjang, dengan indikator keberhasilan yang terukur. Roadmap ini menempatkan guru sebagai aktor utama pembangunan manusia, bukan sekadar objek kebijakan.

Bab akhir buku menegaskan bahwa masa depan profesi guru ditentukan oleh kemampuan membangun intelektualitas kolektif, menjadikan organisasi sebagai pusat pengetahuan, menyiapkan regenerasi

kepemimpinan berbasis nilai, serta menjaga keberlanjutan organisasi lintas zaman. Harapan bagi guru Indonesia dirumuskan secara rasional—bukan utopis—berlandaskan integritas, kepercayaan publik, dan kesetiaan pada nilai kemanusiaan.

Secara keseluruhan, buku ini menawarkan tiga kontribusi utama:

1. **Kontribusi teoretis**, melalui sintesis filsafat profesi, teori organisasi, dan etika publik dalam konteks organisasi guru.
2. **Kontribusi praktis**, melalui peta distorsi dan model transformasi organisasi profesi guru.
3. **Kontribusi kebijakan**, melalui roadmap nasional dan kerangka organisasi profesi guru 5.0 menuju Indonesia Emas 2045.

Buku ini ditujukan sebagai rujukan strategis bagi pembuat kebijakan, pimpinan organisasi profesi, akademisi, dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Lebih dari itu, buku ini merupakan ajakan reflektif agar profesi guru kembali ditempatkan sebagai fondasi peradaban bangsa—bukan sekadar instrumen pembangunan, tetapi penjaga nilai kemanusiaan Indonesia.



# *Glosarium*

## **Akuntabilitas Publik**

Kewajiban organisasi profesi untuk mempertanggungjawabkan keputusan, program, dan penggunaan sumber daya kepada anggota dan masyarakat.

## **Advokasi Profesi**

Upaya sistematis membela kepentingan, martabat, dan hak profesional guru melalui mekanisme etis dan konstitusional.

## **Aksiologi Profesi**

Kajian tentang nilai, tujuan, dan makna moral yang melandasi profesi guru.

## **Audit Kinerja**

Proses penilaian objektif terhadap efektivitas program dan dampak organisasi profesi.

## **Audit Moral**

Evaluasi kesesuaian praktik organisasi dengan nilai, etika, dan mandat profesi.

## **Budaya Organisasi**

Pola nilai, kebiasaan, dan sikap kolektif yang hidup dalam organisasi profesi.

### **Demokrasi Profesi**

Sistem pengelolaan organisasi yang menjamin partisipasi setara anggota.

### **Disrupsi Pendidikan**

Perubahan cepat akibat teknologi, sosial, dan globalisasi yang memengaruhi profesi guru.

### **Distorsi Fungsi**

Penyimpangan peran organisasi dari mandat profesional aslinya.

### **Distorsi Nilai**

Pergeseran nilai profesi menuju kepentingan pragmatis atau simbolik.

### **Etika Profesi**

Prinsip moral yang mengatur perilaku dan tanggung jawab guru.

### **Etika Publik**

Nilai moral yang mengikat institusi yang berperan dalam ruang publik.

### **Evaluasi Berkelanjutan**

Penilaian organisasi yang dilakukan secara periodik dan reflektif.

### **Good Professional Governance**

Tata kelola organisasi profesi berbasis nilai, transparansi, dan partisipasi.

### **Human-Centered Organization**

Organisasi yang menempatkan manusia sebagai tujuan, bukan alat.

### **Independensi Profesi**

Kebebasan organisasi profesi dari tekanan politik dan kekuasaan eksternal.

**Institusi Moral Publik**

Organisasi yang berfungsi menjaga nilai dan nurani masyarakat.

**Intelektualitas Kolektif**

Kemampuan berpikir bersama berbasis ilmu dan refleksi profesi.

**Keanggotaan Bermakna**

Keikutsertaan aktif anggota dalam kehidupan organisasi.

**Keadilan Profesional**

Perlakuan setara terhadap guru tanpa diskriminasi struktural.

**Kelembagaan Profesi**

Struktur dan sistem formal yang menopang keberlangsungan profesi.

**Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan yang berlandaskan integritas dan tanggung jawab moral.

**Keterbukaan Publik**

Kesediaan organisasi membuka informasi secara jujur dan proporsional.

**Kepercayaan Publik**

Keyakinan masyarakat terhadap integritas organisasi profesi.

**Konsolidasi Organisasi**

Penguatan internal untuk membangun arah dan solidaritas bersama.

**Kooptasi Struktural**

Pengaruh kekuasaan eksternal yang membatasi independensi organisasi.

**Legitimasi Moral**

Pengakuan publik atas keabsahan etis organisasi.

### **Legitimasi Sosial**

Dukungan masyarakat terhadap peran organisasi profesi.

### **Manajemen Perubahan**

Strategi mengelola transformasi organisasi secara sistematis.

### **Martabat Profesi**

Nilai kehormatan dan harga diri profesi guru.

### **Moral Kolektif**

Kesadaran nilai bersama yang hidup dalam komunitas profesi.

### **Nurani Kolektif Bangsa**

Kesadaran moral bersama yang menjaga arah peradaban.

### **Otonomi Profesional**

Kewenangan guru dalam menjalankan praktik keilmuannya.

### **Partisipasi Anggota**

Keterlibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan organisasi.

### **Pelayanan Profesi**

Fungsi organisasi dalam melayani kebutuhan profesional anggota.

### **Pelaporan Kinerja**

Penyampaian hasil kerja organisasi secara transparan.

### **Pemimpin Nilai**

Pemimpin yang menjaga arah moral organisasi.

### **Pengawasan Partisipatif**

Sistem kontrol berbasis keterlibatan anggota.

## **Penguatan Kapasitas**

Upaya meningkatkan kompetensi pengurus dan anggota.

## **Peradaban Pendidikan**

Proses pembentukan manusia melalui nilai dan ilmu.

## **Profesionalisme Guru**

Komitmen etis, intelektual, dan sosial dalam menjalankan profesi.

## **Profesionalisme Administratif**

Profesionalisme yang direduksi pada kepatuhan dokumen.

## **Profesi Moral**

Profesi yang bertumpu pada tanggung jawab nilai.

## **Profesi Publik**

Profesi yang berdampak langsung pada kepentingan masyarakat.

## **Reformasi Organisasi**

Pembaruan struktur dan budaya organisasi.

## **Regenerasi Kepemimpinan**

Proses menyiapkan pemimpin profesi masa depan.

## **Representasi Guru**

Perwujudan suara dan kepentingan guru dalam kebijakan.

## **Resistensi Perubahan**

Penolakan terhadap transformasi organisasi.

## **Roadmap Profesi**

Peta arah pengembangan jangka panjang profesi guru.

## **Ruang Publik Pendidikan**

Arena dialog antara profesi, negara, dan masyarakat.

## **Solidaritas Profesi**

Ikatan kebersamaan antar guru.

## **Society 5.0**

Konsep masyarakat berbasis teknologi yang berpusat pada manusia.

## **Struktur Organisasi**

Susunan formal peran dan kewenangan.

## **Subjek Profesional**

Guru sebagai aktor sadar, bukan objek kebijakan.

## **Sustainabilitas Organisasi**

Kemampuan organisasi bertahan lintas zaman.

## **Tanggung Jawab Sosial**

Kewajiban profesi terhadap masyarakat.

## **Tata Kelola Profesi**

Sistem pengelolaan organisasi profesi.

## **Teknokratisasi Pendidikan**

Dominasi pendekatan teknis dalam pendidikan.

## **Transparansi Anggaran**

Keterbukaan penggunaan dana organisasi.

## **Transformasi Profesi**

Perubahan mendasar dalam cara profesi dijalankan.

## **Trust Building**

Proses membangun kepercayaan internal dan publik.

## **Values-Based Organization**

Organisasi yang digerakkan oleh nilai.

## **Warisan Etis**

Nilai yang ditinggalkan bagi generasi mendatang.

## **Wibawa Profesi**

Penghormatan sosial terhadap profesi guru.

## **Ekosistem Profesi**

Jaringan aktor yang menopang profesi guru.

## **Etos Profesi**

Sikap kerja bermoral dan berdedikasi.

## **Keadilan Sosial Pendidikan**

Pemerataan mutu dan akses pendidikan.

## **Kebijakan Pendidikan**

Keputusan publik yang mengatur sistem pendidikan.

## **Kebijaksanaan Profesional**

Kemampuan mengambil keputusan bermakna.

## **Kepemimpinan Kolektif**

Kepemimpinan berbasis musyawarah.

## **Keterwakilan Substantif**

Representasi yang benar-benar menyuarakan anggota.

## **Knowledge Hub**

Pusat pengembangan dan distribusi pengetahuan profesi.

## **Kualitas Pembelajaran**

Mutu proses pendidikan di kelas.

## **Legitimasi Institusional**

Pengakuan terhadap keberadaan organisasi.

## **Makna Profesi**

Tujuan eksistensial pekerjaan guru.

## **Manusia Seutuhnya**

Orientasi pendidikan pada kemanusiaan.

## **Modal Sosial**

Kepercayaan dan jejaring sosial.

## **Organisasi Adaptif**

Organisasi yang responsif terhadap perubahan.

## **Organisasi Kolaboratif**

Organisasi berbasis kerja sama lintas pihak.

## **Organisasi Transparan**

Organisasi terbuka terhadap publik.

## **Otoritas Keilmuan**

Kewenangan yang lahir dari kompetensi ilmiah.

## **Partisipasi Demokratis**

Keterlibatan anggota secara setara.

**Pelayanan Berbasis Nilai**

Pelayanan yang berlandaskan etika.

**Pendidikan Berkelanjutan**

Proses belajar sepanjang hayat.

**Pemaknaan Profesi**

Proses refleksi terhadap peran guru.

**Pengambilan Keputusan Terbuka**

Keputusan yang dapat diawasi anggota.

**Penguatan Legitimasi**

Upaya meningkatkan kepercayaan publik.

**Profesionalisme Substantif**

Profesionalisme berbasis kualitas nyata.

**Rasionalitas Kebijakan**

Kebijakan berbasis data dan nalar.

**Refleksi Institusional**

Kemampuan organisasi menilai diri.

**Relasi Negara–Profesi**

Hubungan antara pemerintah dan organisasi guru.

**Representasi Moral**

Perwakilan nilai dalam ruang publik.

**Responsivitas Organisasi**

Kepekaan terhadap kebutuhan anggota.

## **Ruang Deliberatif**

Forum dialog dan musyawarah.

## **Standar Etik**

Pedoman moral profesi.

## **Struktur Pelayanan**

Struktur yang mendukung anggota.

## **Sumber Daya Moral**

Nilai dan integritas institusi.

## **Tanggung Jawab Peradaban**

Peran pendidikan dalam membentuk masa depan.

## **Transparansi Informasi**

Keterbukaan data organisasi.

## **Transformasi Kelembagaan**

Perubahan sistemik organisasi.

## **Visi Peradaban**

Pandangan jangka panjang pendidikan bangsa.

## **Voice of Teachers**

Suara kolektif guru.

## **Voluntary Participation**

Partisipasi berbasis kesadaran.

## **Whistleblowing Etis**

Pelaporan penyimpangan secara bermoral.

**Akuntabilitas Sosial**

Pertanggungjawaban kepada masyarakat.

**Kepemimpinan Transformasional Etis**

Kepemimpinan perubahan berbasis nilai.

**Keberanian Moral**

Keteguhan menyuarakan kebenaran.

**Keteladanan Institusional**

Contoh nyata dari organisasi.

**Konsistensi Nilai**

Kesetiaan pada prinsip.

**Kualitas Tata Kelola**

Mutu pengelolaan organisasi.

**Learning Organization**

Organisasi yang terus belajar.

**Makna Kolektif**

Pemahaman bersama profesi.

**Otonomi Institusional**

Kemandirian organisasi.

**Pendidikan sebagai Urusan Publik**

Pendidikan milik seluruh masyarakat.

**Profesional Trust**

Kepercayaan berbasis kompetensi.

**Refleksi Moral**

Evaluasi etis tindakan organisasi.

**Regulasi Internal**

Aturan organisasi.

**Stabilitas Organisasi**

Ketahanan sistem organisasi.

**Transformasi Nilai**

Perubahan orientasi moral.

**Warisan Intelektual Profesi**

Pengetahuan dan nilai yang diwariskan lintas generasi.



## Daftar Pustaka

1. **Filsafat, Profesi, Etika, dan Moral Publik**
2. Abbott, A. (1988). *The system of professions*. University of Chicago Press.
3. Aristotle. (2009). *Nicomachean ethics* (W. D. Ross, Trans.). Oxford University Press.
4. Banks, S. (2018). *Ethics and values in social work* (5th ed.). Palgrave.
5. Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.
6. Beck, U. (1992). *Risk society*. Sage.
7. Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, symbolic control and identity*. Rowman & Littlefield.
8. Biesta, G. (2010). *Good education in an age of measurement*. Routledge.
9. Biesta, G. (2015). *The beautiful risk of education*. Routledge.
10. Brint, S. (1994). *In an age of experts*. Princeton University Press.
11. Carr, D. (2003). *Making sense of education*. Routledge.
12. Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. Macmillan.
13. Durkheim, E. (1956). *Education and sociology*. Free Press.
14. Etzioni, A. (1996). *The new golden rule*. Basic Books.
15. Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. University of Chicago Press.
16. Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

17. Fullan, M. (2014). *The principal*. Jossey-Bass.
18. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Stanford University Press.
19. Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Beacon Press.
20. Hargreaves, A. (2000). *Four ages of professionalism*. Teachers College Press.
21. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital*. Teachers College Press.

### **Organisasi, Kelembagaan, Governance**

22. March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. Free Press.
23. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. Prentice Hall.
24. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
25. Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science*. Edward Elgar.
26. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations*. Sage.
27. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Harper & Row.
28. Senge, P. (2006). *The fifth discipline*. Doubleday.
29. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
30. Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press.
31. Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.

### **Profesionalisme Guru dan Organisasi Profesi**

32. Day, C. (2004). *A passion for teaching*. Routledge.
33. Darling-Hammond, L. (2006). *Powerful teacher education*. Jossey-Bass.
34. Darling-Hammond, L. (2017). *Empowered educators*. Wiley.
35. Evans, L. (2011). The meaning of professional development. *Educational Review*, 63(1), 29–45.

36. Flores, M. A. (2014). Teacher professionalism. *European Journal of Teacher Education*, 37(4), 432–445.
37. Hoyle, E. (1980). Professionalization and deprofessionalization. *British Journal of Educational Studies*, 28(1), 42–55.
38. Ingersoll, R. (2003). *Who controls teachers' work?* Harvard University Press.
39. Ingersoll, R., & Collins, G. (2018). The status of teaching. *Educational Policy*, 32(2), 201–225.
40. Sachs, J. (2016). Teacher professionalism. *Educational Researcher*, 45(7), 413–425.
41. Whitty, G. (2008). Changing modes of teacher professionalism. *Educational Review*, 60(2), 159–173.

### **Demokrasi, Partisipasi, dan Ruang Publik**

42. Barber, B. (2003). *Strong democracy*. University of California Press.
43. Cohen, J. (1989). Deliberation and democratic legitimacy. *The Good Polity*, 17–34.
44. Dryzek, J. (2000). *Deliberative democracy and beyond*. Oxford University Press.
45. Fung, A. (2006). Varieties of participation. *Public Administration Review*, 66, 66–75.
46. Gutmann, A. (1987). *Democratic education*. Princeton University Press.
47. Held, D. (2006). *Models of democracy*. Stanford University Press.
48. Mouffe, C. (2000). *The democratic paradox*. Verso.
49. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
50. Young, I. M. (2000). *Inclusion and democracy*. Oxford University Press.
51. Fraser, N. (1990). Rethinking the public sphere. *Social Text*, 25/26, 56–80.

## **Akuntabilitas, Transparansi, dan Etika Publik**

52. Bovens, M. (2007). Analysing accountability. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
53. Bovens, M., Goodin, R., & Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
54. Dubnick, M. (2005). Accountability and ethics. *Public Integrity*, 7(4), 313–328.
55. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
56. O’Neill, O. (2002). *A question of trust*. Cambridge University Press.
57. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform*. Oxford University Press.
58. Roberts, J. (2009). No one is perfect. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 957–970.
59. Transparency International. (2020). *Global corruption report*.
60. World Bank. (2017). *World development report: Governance and the law*.
61. OECD. (2015). *Public governance review*.

## **Society 5.0, Digitalisasi, dan Masa Depan Profesi**

62. Fukuyama, M. (2018). Society 5.0. *Japan Spotlight*, 27–31.
63. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
64. Schwab, K. (2018). *Shaping the future of the fourth industrial revolution*. WEF.
65. OECD. (2021). *Teachers and school leaders as valued professionals*.
66. UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together*.
67. Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers?* Polity.
68. Williamson, B. (2017). *Big data in education*. Sage.
69. Zhao, Y. (2012). *World class learners*. Corwin.

70. Zhao, Y. (2020). *An education crisis is a terrible thing to waste*. Teachers College Press.
71. OECD. (2023). *Education at a glance*.

## **Indonesia & Kebijakan Pendidikan**

72. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Profil pendidikan Indonesia*.
73. Kemdikbudristek. (2022). *Kebijakan Merdeka Belajar*.
74. Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
75. Republik Indonesia. (2003). *UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
76. Tilaar, H. A. R. (2009). *Kekuasaan dan pendidikan*. Rineka Cipta.
77. Tilaar, H. A. R. (2012). *Perubahan sosial dan pendidikan*. Rineka Cipta.
78. Suyanto & Hisyam, D. (2000). *Refleksi pendidikan nasional*. Adicita.
79. Mulyasa, E. (2013). *Standar kompetensi guru*. Remaja Rosdakarya.
80. Danim, S. (2010). *Profesionalisasi guru*. Bumi Aksara.
81. Supriadi, D. (1999). *Mengangkat citra guru*. Depdikbud.

## **Profesionalisme, Guru, dan Organisasi Profesi**

82. Ball, S. J. (2012). *Global education inc*. Routledge.
83. Ball, S. J. (2016). *Education, justice and democracy*. Routledge.
84. Ben-Peretz, M. (2011). *Teacher knowledge*. Rowman & Littlefield.
85. Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409.
86. Campbell, E. (2008). Teaching ethically as a moral condition. *Teachers and Teaching*, 14(4), 357–376.
87. Campbell, E. (2013). The ethical teacher. *Educational Philosophy and Theory*, 45(4), 413–429.
88. Cochran-Smith, M. (2001). Constructing outcomes in teacher education. *Education Policy Analysis Archives*, 9(11).

89. Cochran-Smith, M., & Lytle, S. (2009). *Inquiry as stance*. Teachers College Press.
90. Day, C., & Gu, Q. (2010). *The new lives of teachers*. Routledge.
91. Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism. *International Sociology*, 18(2), 395–415.
92. Evetts, J. (2011). A new professionalism? *Current Sociology*, 59(4), 406–422.
93. Fenwick, T. (2016). Professional responsibility and professionalism. *Educational Philosophy and Theory*, 48(8), 820–832.
94. Flores, M. A. (2018). Teacher resilience. *Teaching and Teacher Education*, 70, 44–55.
95. Goodson, I. (2003). *Professional knowledge, professional lives*. Open University Press.
96. Goodson, I. (2007). The life and work of teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(5), 552–564.
97. Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The fourth way*. Corwin.
98. Kelchtermans, G. (2009). Who I am in how I teach. *Teachers and Teaching*, 15(2), 257–272.
99. Lortie, D. (1975). *Schoolteacher*. University of Chicago Press.
100. Mockler, N. (2011). Beyond standards. *Educational Philosophy and Theory*, 43(2), 186–202.
101. Priestley, M., Biesta, G., & Robinson, S. (2015). Teacher agency. *Teachers and Teaching*, 21(3), 372–387.

### **Organisasi, Kepemimpinan, dan Kelembagaan**

102. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley.
103. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
104. Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership*. Sage.
105. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage.
106. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service*. Routledge.

107. DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
108. Grindle, M. (2017). *Good governance revisited*. Oxford University Press.
109. Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
110. Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
111. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
112. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. Cambridge University Press.
113. Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Harvard Business School Press.
114. Pollitt, C. (2013). *The logics of performance management*. Oxford University Press.
115. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance*. Open University Press.
116. Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
117. Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
118. Stoker, G. (1998). Governance as theory. *International Social Science Journal*, 50(155), 17–28.
119. Torfing, J. (2012). Interactive governance. *Public Administration*, 90(2), 449–465.
120. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
121. Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

## **Etika Publik, Nilai, dan Demokrasi**

122. Apple, M. (2013). *Can education change society?* Routledge.
123. Arendt, H. (1958). *The human condition*. University of Chicago Press.
124. Beauchamp, T., & Childress, J. (2019). *Principles of biomedical ethics*. Oxford University Press.
125. Bok, D. (2011). *The politics of happiness*. Princeton University Press.
126. Etzioni, A. (2014). *Common good*. Polity Press.
127. Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.

128. Giroux, H. (2011). *On critical pedagogy*. Continuum.
129. Gutmann, A., & Thompson, D. (2004). *Why deliberative democracy?* Princeton University Press.
130. Nussbaum, M. (2010). *Not for profit*. Princeton University Press.
131. Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
132. Sandel, M. (2009). *Justice*. Farrar, Straus and Giroux.
133. Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press.
134. Strike, K. (2010). *Ethical leadership in schools*. Corwin.
135. Taylor, C. (1989). *Sources of the self*. Harvard University Press.
136. Thompson, D. (1980). Moral responsibility of public officials. *American Political Science Review*, 74(4), 905–916.
137. Torres, C. A. (2013). *Globalizations and education*. Teachers College Press.
138. Williams, B. (1985). *Ethics and the limits of philosophy*. Harvard University Press.
139. Young, I. M. (2011). *Responsibility for justice*. Oxford University Press.
140. Zerilli, L. (2014). *A democratic theory of judgment*. University of Chicago Press.
141. Zembylas, M. (2013). Emotional capital. *Critical Studies in Education*, 54(2), 176–190.

## **Transformasi Pendidikan, Masa Depan Profesi, Society 5.0**

142. Aoun, J. (2017). *Robot-proof*. MIT Press.
143. Autor, D. (2015). Why are there still so many jobs? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
144. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. Norton.
145. Darling-Hammond, L., et al. (2020). *Preparing teachers for deeper learning*. Harvard Education Press.
146. Hattie, J. (2009). *Visible learning*. Routledge.
147. Illich, I. (1971). *Deschooling society*. Harper & Row.
148. OECD. (2019). *Future of education and skills 2030*.
149. Robinson, K. (2011). *Out of our minds*. Capstone.

150. Schleicher, A. (2018). *World class*. OECD Publishing.
151. UNESCO. (2023). *Education in a post-COVID world*.
152. Westheimer, J. (2015). *What kind of citizen?* Teachers College Press.
153. Wiliam, D. (2011). *Embedded formative assessment*. Solution Tree.
154. Zhao, Y. (2018). *Reach for greatness*. Corwin.
155. Biesta, G. (2021). *World-centered education*. Routledge.
156. Facer, K. (2011). *Learning futures*. Routledge.
157. Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons 2.0*. Teachers College Press.
158. Sahlberg, P. (2021). *Let the children play*. Oxford University Press.
159. Selwyn, N. (2022). *Education and technology*. Bloomsbury.
160. Williamson, B. (2021). *Education governance and datafication*. Routledge.
161. World Economic Forum. (2020). *Schools of the future*.

## **Referensi Global & Profesi**

162. Barber, M., Donnelly, K., & Rizvi, S. (2013). *An avalanche is coming*. Institute for Public Policy Research.
163. Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
164. Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Wiley-Blackwell.
165. Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
166. Fukuyama, F. (2011). *The origins of political order*. Farrar, Straus and Giroux.
167. Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay*. Farrar, Straus and Giroux.
168. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam.
169. Latour, B. (2005). *Reassembling the social*. Oxford University Press.
170. Morin, E. (1999). *Seven complex lessons in education*. UNESCO.
171. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday.
172. Putnam, R. (2000). *Bowling alone*. Simon & Schuster.
173. Putnam, R. (2015). *Our kids*. Simon & Schuster.
174. Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society*. Palgrave.

175. Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.
176. Sennett, R. (2012). *Together*. Yale University Press.
177. Toffler, A. (1980). *The third wave*. Bantam.
178. Touraine, A. (2007). *A new paradigm for understanding today's world*. Polity.
179. Wallerstein, I. (2004). *World-systems analysis*. Duke University Press.
180. Weber, M. (1978). *Economy and society*. University of California Press.
181. Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.
182. Apple, M. W. (2019). *Ideology and curriculum*. Routledge.
183. Ball, S. J. (2021). *The education debate*. Policy Press.
184. Biesta, G. (2022). *Educational research: An unorthodox introduction*. Bloomsbury.
185. Brookfield, S. (2017). *Becoming a critically reflective teacher*. Jossey-Bass.
186. Eisner, E. (2002). *The arts and the creation of mind*. Yale University Press.
187. Freire, P. (1998). *Teachers as cultural workers*. Westview Press.
188. Giroux, H. (2020). *On critical pedagogy* (2nd ed.). Bloomsbury.
189. Noddings, N. (2013). *Caring*. University of California Press.
190. Palmer, P. (1998). *The courage to teach*. Jossey-Bass.
191. Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books.
192. Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–22.
193. Trowler, P. (2014). *Academic tribes and territories*. Open University Press.
194. Tyack, D., & Cuban, L. (1995). *Tinkering toward utopia*. Harvard University Press.
195. Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge University Press.
196. Westheimer, J., & Kahne, J. (2004). Educating the “good” citizen. *American Educational Research Journal*, 41(2), 237–269.
197. Zeichner, K. (2010). Rethinking teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61(1–2), 89–99.

198. Zhao, Y., et al. (2019). What works may hurt. *Journal of Educational Change*, 20(1), 1–16.
199. OECD. (2022). *Global competence framework*.
200. UNESCO. (2022). *Transforming education summit report*.
201. World Bank. (2021). *Education governance and accountability*.
- 202.





## *Biografi Penulis*

**Dr. Andi Hermawan, SE.Ak, S.Si, M.Pd.**



Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (**S.E., Ak.**) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (**S.Si.**).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia

menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (**M.Pd**). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian tertinggi berupa gelar Doktor (**Dr.**) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, almamater berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, menikah dengan **Amalia Feryanti Salasa** dan dikaruniai seorang putri yang bernama **Azizah Luckyana Mawadda**. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.346 sitasi Google Scholar dan h-index 18 per 14 September 2025.

Komitmentnya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.



# Organisasi Profesi Guru

## 5.0

Kritik Konseptual, Distorsi Praktik,  
Rekonstruksi Rasional,  
Menuju Profesionalisme dan  
Keterbukaan Publik

**Profesi guru** menempati posisi strategis dalam bangunan peradaban modern. Di tangan guru, nilai, pengetahuan, dan arah masa depan generasi bangsa dibentuk secara berkelanjutan. Oleh karena itu, keberadaan organisasi profesi guru tidak dapat dipahami semata sebagai wadah administratif, melainkan sebagai institusi yang memikul tanggung jawab moral, intelektual, dan sosial yang luas.

Secara konseptual, organisasi profesi hadir untuk menjaga standar keilmuan, melindungi martabat profesi, serta memastikan bahwa praktik profesional berjalan sesuai dengan nilai etik dan kepentingan publik. Dalam kerangka tersebut, organisasi profesi guru seharusnya menjadi ruang kolektif bagi pengembangan intelektualitas, refleksi etik, dan penguatan posisi guru sebagai aktor utama pendidikan.

Namun, dinamika pendidikan kontemporer menunjukkan adanya ketegangan antara idealitas tersebut dengan realitas yang berlangsung. Perubahan kebijakan yang cepat, kompleksitas birokrasi pendidikan, serta tuntutan administratif yang terus meningkat telah menggeser makna profesionalisme guru dari substansi ke prosedur. Dalam situasi ini, organisasi profesi sering kali terjebak pada fungsi representatif yang bersifat simbolik, sementara fungsi keilmuan dan etik justru melemah.



**INSIGHT  
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025  
● [www.insightpustaka.com](http://www.insightpustaka.com)  
☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-7569-47-9



9 786347 569479