

# PRODUKTIVITAS KERJA GURU

**5.0** Paradigma Baru Kinerja,  
Profesionalisme, Transformasi Pendidikan,  
dan Daya Saing Pendidikan Abad 21



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



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

# PRODUKTIVITAS KERJA GURU

**5.0** Paradigma Baru Kinerja,  
Profesionalisme, Transformasi Pendidikan,  
dan Daya Saing Pendidikan Abad 21



**INSIGHT**  
PUSTAKA

---

# **PRODUKTIVITAS KERJA GURU 5.0**

Paradigma Baru Kinerja, Profesionalisme, Transformasi  
Pendidikan, dan Daya Saing Pendidikan Abad 21

---

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: 978-634-7569-44-8**

x + 500 hlm; 15,5x23 cm.

©Maret 2026



# KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya buku *Produktivitas Kerja Guru 5.0: Paradigma Baru Kinerja, Profesionalisme, Transformasi Pendidikan, dan Daya Saing Abad ke-21* ini dapat disusun dan dipersembahkan bagi dunia pendidikan Indonesia. Buku ini lahir dari kegelisahan intelektual sekaligus panggilan nurani penulis dalam menyaksikan dinamika profesi guru yang terus berubah di tengah arus zaman yang bergerak semakin cepat, kompleks, dan tidak selalu ramah bagi kemanusiaan.

Guru hari ini tidak lagi berdiri pada ruang yang sama dengan guru dua atau tiga dekade lalu. Perubahan sosial, kemajuan teknologi digital, hadirnya kecerdasan buatan, tuntutan kinerja berbasis data, serta tekanan mutu global telah membentuk realitas baru dunia pendidikan. Dalam situasi tersebut, produktivitas kerja guru tidak dapat lagi dimaknai secara sempit sebagai banyaknya jam mengajar atau kelengkapan administrasi, melainkan harus dipahami sebagai kemampuan menghasilkan nilai, makna, dan dampak pendidikan yang berkelanjutan bagi peserta didik, sekolah, dan bangsa.

Buku ini disusun dengan kesadaran bahwa produktivitas guru bukan sekadar persoalan teknis manajemen, tetapi merupakan irisan kompleks antara filsafat kerja, profesionalisme, etos moral, kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi, kebijakan publik, serta arah peradaban bangsa. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan dalam buku ini bersifat

integratif—menggabungkan perspektif filosofis, teoretik, empiris, manajerial, psikologis, digital, hingga kebijakan strategis nasional menuju Indonesia Emas 2045.

Istilah **Guru 5.0** dalam buku ini bukanlah sekadar label era, melainkan sebuah paradigma baru. Guru 5.0 diposisikan sebagai manusia pembelajar yang berdaya pikir kritis, berjiwa reflektif, beretika kuat, mampu berkolaborasi dengan teknologi, namun tetap menjadikan nilai kemanusiaan sebagai pusat praksis pendidikan. Di tengah kecanggihan artificial intelligence dan sistem digital, guru tidak boleh terdegradasi menjadi pelaksana teknis, melainkan harus semakin kokoh sebagai penjaga makna, penuntun nilai, dan arsitek pembelajaran masa depan.

Penulisan buku ini juga merupakan ikhtiar untuk menjembatani kesenjangan antara wacana akademik dan realitas lapangan. Banyak kebijakan pendidikan lahir dengan niat baik, namun tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan produktivitas guru. Melalui buku ini, penulis berupaya menyajikan kerangka konseptual, model produktivitas, instrumen pengukuran, hingga roadmap kebijakan yang dapat dibaca oleh akademisi, praktisi pendidikan, kepala sekolah, pengawas, pembuat kebijakan, serta para calon pemimpin pendidikan masa depan.

Buku ini tidak dimaksudkan sebagai kebenaran final, melainkan sebagai ruang dialog intelektual. Setiap bab disusun agar pembaca tidak hanya memahami konsep, tetapi juga diajak merenung, mempertanyakan, dan membangun kesadaran baru tentang makna bekerja sebagai guru. Sebab pada hakikatnya, pendidikan tidak pernah sekadar tentang sistem, kurikulum, atau teknologi—pendidikan selalu tentang manusia yang membentuk manusia.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh guru Indonesia yang dengan segala keterbatasannya tetap hadir di ruang-ruang kelas, baik fisik maupun digital, menjaga nyala harapan bangsa. Terima kasih pula kepada para akademisi, pemikir pendidikan, dan praktisi yang gagasan-gagasannya menjadi fondasi intelektual buku ini. Semoga karya

ini dapat menjadi bagian kecil dari ikhtiar besar membangun pendidikan Indonesia yang bermartabat, produktif, dan berperadaban.

Akhir kata, penulis berharap buku ini tidak hanya dibaca, tetapi direnungkan; tidak hanya dipahami, tetapi dihidupi; dan tidak hanya dijadikan referensi, tetapi menjadi kompas moral dalam perjalanan panjang pendidikan bangsa. Karena sesungguhnya, masa depan Indonesia sedang ditulis hari ini—di tangan para guru.

**Bogor, Februari 2026**

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

**Penulis**





# DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	vii

## BAGIAN I

LANDASAN FILOSOFIS, PARADIGMA, DAN KONTEKS KEKINIAN .....	1
Pendidikan dan Tantangan Zaman Abad 21.....	1
Filsafat Produktivitas Kerja dalam Pendidikan .....	39
Evolusi Guru: dari 1.0 hingga Guru 5.0.....	69

## BAGIAN II

KONSEP, TEORI, DAN DIMENSI PRODUKTIVITAS KERJA GURU .....	97
Konsep Produktivitas Kerja.....	97
Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja Guru.....	123
Produktivitas Kerja Guru dalam Perspektif Global .....	148

## **BAGIAN III**

PROFESIONALISME, ETOS KERJA, DAN PERILAKU KERJA GURU .....	171
Profesionalisme Guru Abad 21 .....	171
Konsep Profesionalisme.....	173
Etos Kerja dan Budaya Produktif Guru .....	194
Perilaku Kerja Guru Produktif.....	218

## **BAGIAN IV**

TRANSFORMASI DIGITAL DAN EKOSISTEM PENDIDIKAN 5.0 .....	243
Transformasi Pendidikan di Era Digital .....	243
Artificial Intelligence dan Produktivitas Guru .....	265
Ekosistem Sekolah Produktif .....	285

## **BAGIAN V**

MODEL, PENGUKURAN, DAN STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS.....	305
Model Produktivitas Kerja Guru .....	305
Pengukuran dan Evaluasi Produktivitas Guru.....	326
Strategi Peningkatan Produktivitas Guru.....	344

# **BAGIAN VI**

<b>KEBIJAKAN, KEPEMIMPINAN, DAN ARAH MASA DEPAN .....</b>	<b>363</b>
Kebijakan Pendidikan dan Produktivitas Guru .....	363
Kepemimpinan Pendidikan Produktif.....	387
Roadmap Produktivitas Guru Indonesia 2045 .....	409

# **BAGIAN VII**

<b>PENUTUP REFLEKTIF .....</b>	<b>433</b>
Refleksi, Sintesis, dan Masa Depan Guru .....	433
Penutup .....	463
Ringkasan Eksekutif.....	467
Glosarium.....	473
Daftar Pustaka.....	483
Biografi Penulis .....	499





# BAGIAN I

## LANDASAN FILOSOFIS, PARADIGMA, DAN KONTEKS KEKINIAN

### Pendidikan dan Tantangan Zaman Abad 21

Pendidikan pada hakikatnya tidak pernah berada dalam ruang hampa sejarah, melainkan selalu bergerak mengikuti denyut perubahan peradaban manusia. Setiap zaman melahirkan tantangannya sendiri, dan pendidikan berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menyiapkan manusia agar mampu bertahan, beradaptasi, serta memberi makna terhadap perubahan tersebut. Pada abad ke-21, dinamika perubahan berlangsung jauh lebih cepat dibandingkan era sebelumnya, dipicu oleh kemajuan teknologi digital, globalisasi ekonomi, dan transformasi sosial yang bersifat masif. Kondisi ini menempatkan pendidikan pada posisi strategis sekaligus rentan, karena ketidaksiapan sistem pendidikan akan berimplikasi langsung terhadap kualitas sumber daya manusia. Banyak pakar seperti Fullan (2016) menegaskan bahwa perubahan pendidikan abad ini bukan lagi bersifat linier, melainkan eksponensial, sehingga membutuhkan cara

pandang baru dalam merumuskan kebijakan, praktik pembelajaran, dan kinerja pendidik. Dalam konteks tersebut, pendidikan tidak cukup hanya mentransmisikan pengetahuan, tetapi harus mampu membentuk manusia pembelajar sepanjang hayat. Guru sebagai aktor utama pendidikan berada di garis terdepan perubahan ini, menghadapi tuntutan profesional yang semakin kompleks dan multidimensional.

Abad ke-21 ditandai oleh pergeseran besar dari ekonomi berbasis sumber daya alam menuju ekonomi berbasis pengetahuan dan inovasi. Schwab (2017) menyebut era ini sebagai masa revolusi industri lanjutan yang mengaburkan batas antara dunia fisik, digital, dan biologis. Dampaknya terasa kuat dalam dunia pendidikan, di mana sekolah tidak lagi menjadi satu-satunya sumber belajar, dan guru bukan lagi pemegang otoritas tunggal pengetahuan. Peserta didik kini hidup dalam ekosistem informasi yang melimpah, instan, dan terbuka, sehingga pendidikan dituntut untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Perubahan ini menuntut redefinisi peran guru secara mendasar, dari sekadar pengajar materi menjadi fasilitator proses berpikir. Dalam situasi demikian, produktivitas kerja guru tidak dapat dimaknai secara sempit sebagai jumlah jam mengajar, tetapi sebagai kualitas kontribusi guru dalam membentuk kompetensi abad 21. Oleh karena itu, paradigma kinerja guru harus direkonstruksi agar sejalan dengan kebutuhan zaman.

Perubahan global yang cepat juga melahirkan ketidakpastian yang tinggi dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Konsep VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) yang awalnya berkembang dalam dunia militer dan bisnis kini menjadi lensa penting dalam membaca dinamika pendidikan modern. Bennett dan Lemoine (2014) menjelaskan bahwa dunia VUCA menuntut individu dan organisasi memiliki fleksibilitas, ketangguhan, serta kapasitas adaptasi yang tinggi. Dalam konteks sekolah, kondisi ini terlihat dari perubahan kurikulum yang cepat, tuntutan administratif yang dinamis, serta tekanan akuntabilitas publik yang semakin kuat. Guru sering kali berada dalam situasi paradoks: dituntut inovatif, tetapi dibebani rutinitas birokratis. Ketegangan inilah



# BAGIAN II

## KONSEP, TEORI, DAN DIMENSI PRODUKTIVITAS KERJA GURU

### Konsep Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan konsep kunci dalam memahami kualitas kinerja manusia dalam organisasi modern. Dalam ilmu manajemen, produktivitas tidak hanya dipahami sebagai perbandingan antara input dan output, tetapi sebagai indikator kemampuan individu dan organisasi dalam menciptakan nilai. Seiring perkembangan ilmu sosial dan perilaku organisasi, produktivitas mengalami perluasan makna. Ia tidak lagi semata kuantitatif, tetapi juga kualitatif, kontekstual, dan bernilai strategis. Oleh karena itu, pembahasan produktivitas kerja guru menuntut pendekatan multidisipliner yang menyatukan manajemen, psikologi, dan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, produktivitas memiliki karakteristik yang unik. Output pendidikan tidak dapat disamakan dengan produk industri. Hasil kerja guru tidak selalu tampak secara langsung dan tidak selalu dapat diukur secara instan. Pendidikan menghasilkan perubahan

sikap, pola pikir, karakter, dan kompetensi jangka panjang. Oleh sebab itu, konsep produktivitas kerja guru tidak dapat direduksi menjadi jumlah jam mengajar atau kelengkapan administrasi semata. Diperlukan pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif.

Perkembangan teori manajemen modern menunjukkan bahwa produktivitas berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia. Drucker (1999) menegaskan bahwa produktivitas pekerja pengetahuan menjadi penentu utama keberhasilan organisasi abad ke-21. Dalam pendidikan, guru merupakan bentuk paling strategis dari *knowledge worker*. Dengan demikian, produktivitas kerja guru tidak hanya berdampak pada kinerja sekolah, tetapi juga menentukan kualitas sumber daya manusia suatu bangsa.

Dalam perspektif psikologi kerja, produktivitas tidak dapat dipisahkan dari aspek motivasi, kepuasan, keterlibatan, dan makna kerja. Individu bekerja secara produktif ketika mereka memiliki dorongan intrinsik dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Penelitian Deci dan Ryan (2000) menunjukkan bahwa produktivitas berkelanjutan lahir dari motivasi yang bersumber dari dalam diri, bukan dari tekanan eksternal semata. Hal ini menjadi sangat relevan dalam profesi guru yang sarat nilai kemanusiaan.

Konsep produktivitas juga mengalami pergeseran seiring berkembangnya paradigma kinerja organisasi. Produktivitas tidak lagi hanya menekankan efisiensi, tetapi juga efektivitas dan dampak. Dalam pendidikan, keberhasilan tidak hanya diukur dari apa yang dilakukan guru, tetapi dari perubahan yang dihasilkan pada peserta didik dan lingkungan belajar. Oleh karena itu, produktivitas kerja guru harus dilihat dalam kerangka output, outcome, dan impact pendidikan.

Pada era transformasi digital dan pendidikan 5.0, produktivitas semakin kompleks. Guru bekerja dalam lingkungan berbasis teknologi, data, dan kecerdasan buatan. Aktivitas kerja menjadi lebih cepat, terhubung, dan terdokumentasi. Namun percepatan kerja tidak selalu identik dengan peningkatan kualitas. Tantangan utama pendidikan modern adalah



# BAGIAN III

## PROFESIONALISME, ETOS KERJA, DAN PERILAKU KERJA GURU

### Profesionalisme Guru Abad 21

Perubahan zaman abad ke-21 telah membawa implikasi mendasar terhadap makna profesi guru. Guru tidak lagi dipahami sekadar sebagai pelaksana kurikulum, melainkan sebagai aktor intelektual yang berperan dalam membentuk kualitas manusia dan masa depan bangsa. Dalam konteks ini, profesionalisme guru menjadi fondasi utama produktivitas kerja yang bermakna. Tanpa profesionalisme yang kuat, tuntutan kinerja modern berpotensi melahirkan kelelahan struktural dan degradasi martabat profesi.

Profesionalisme guru abad ke-21 tidak dapat dilepaskan dari dinamika globalisasi, digitalisasi, dan kompleksitas sosial. Guru menghadapi peserta didik yang hidup dalam dunia serba cepat, terbuka, dan penuh informasi. Kondisi ini menuntut guru memiliki kapasitas berpikir reflektif, adaptif, dan berbasis ilmu. Profesionalisme tidak lagi cukup dimaknai sebagai

kepatuhan terhadap aturan, tetapi sebagai komitmen pada kualitas praktik pendidikan.

Dalam perspektif pendidikan modern, profesionalisme guru mencerminkan integrasi antara kompetensi, etika, dan tanggung jawab sosial. Guru profesional bekerja berdasarkan pengetahuan ilmiah, standar etik, dan kesadaran moral. Profesionalisme menjadi pembeda antara pekerjaan teknis dan profesi bermartabat. Oleh karena itu, produktivitas kerja guru hanya dapat tumbuh secara berkelanjutan apabila berakar pada profesionalisme yang matang.

Perkembangan ilmu pendidikan juga menegaskan bahwa guru adalah pembelajar sepanjang hayat. Pengetahuan pedagogik, teknologi, dan psikologi terus berkembang. Guru yang berhenti belajar akan tertinggal oleh zaman. Profesionalisme abad ke-21 menuntut sikap terbuka terhadap pembaruan dan refleksi diri secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, profesionalisme bukan status tetap, melainkan proses yang terus dibangun.

Tantangan profesionalisme guru semakin kompleks seiring meningkatnya tuntutan kinerja, akuntabilitas publik, dan standar mutu pendidikan. Guru dihadapkan pada ekspektasi tinggi dari masyarakat dan negara. Namun tuntutan tersebut sering tidak diimbangi dengan pemahaman yang utuh tentang profesi guru. Bab ini hadir untuk meluruskan kembali makna profesionalisme agar tidak direduksi menjadi beban administratif semata.

Profesionalisme guru abad ke-21 juga berkaitan erat dengan identitas diri sebagai pendidik. Guru profesional memiliki kesadaran akan peran, nilai, dan batas etik profesinya. Identitas profesional yang kuat membantu guru bertahan di tengah tekanan kerja dan perubahan kebijakan. Profesionalisme menjadi sumber ketahanan psikologis dan moral dalam menjalankan tugas pendidikan.

Dalam konteks produktivitas kerja, profesionalisme berfungsi sebagai landasan perilaku kerja yang konsisten. Guru yang profesional tidak bekerja karena pengawasan, melainkan karena komitmen. Produktivitas yang lahir dari profesionalisme cenderung lebih stabil, jujur, dan berdampak. Inilah produktivitas yang tidak mudah goyah oleh perubahan sistem.



# BAGIAN IV

## TRANSFORMASI DIGITAL DAN EKOSISTEM PENDIDIKAN 5.0

### Transformasi Pendidikan di Era Digital

Transformasi pendidikan di era digital merupakan keniscayaan sejarah yang tidak dapat dihindari oleh sistem pendidikan mana pun. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara manusia berpikir, bekerja, dan belajar. Pendidikan sebagai institusi sosial tidak lagi dapat bertahan dengan pola lama yang bersifat linier dan administratif. Transformasi menjadi proses mendasar yang menyentuh paradigma, struktur, budaya, dan praktik pembelajaran. Dalam konteks ini, pendidikan dituntut melakukan perubahan secara menyeluruh, bukan sekadar adopsi teknologi.

Transformasi pendidikan berbeda dengan sekadar digitalisasi. Digitalisasi hanya menyentuh alat, sedangkan transformasi menyentuh cara pandang. Pendidikan yang benar-benar bertransformasi tidak hanya memindahkan kelas ke layar, tetapi mengubah logika pembelajaran, relasi guru-siswa, serta sistem pengelolaan sekolah. Transformasi menuntut

perubahan mindset seluruh aktor pendidikan, termasuk guru, pimpinan sekolah, dan pembuat kebijakan.

Era digital menghadirkan peluang besar sekaligus tantangan serius. Di satu sisi, teknologi membuka akses belajar tanpa batas ruang dan waktu. Di sisi lain, ketimpangan literasi digital dan kesiapan sumber daya manusia menjadi persoalan nyata. Transformasi pendidikan tidak dapat diserahkan sepenuhnya pada teknologi, tetapi harus dikendalikan secara pedagogik dan etis. Pendidikan tidak boleh kehilangan jiwanya di tengah kemajuan digital.

Guru menempati posisi sentral dalam proses transformasi ini. Teknologi dapat menggantikan banyak fungsi administratif, tetapi tidak dapat menggantikan peran kemanusiaan guru. Oleh karena itu, transformasi pendidikan menuntut perubahan peran guru dari penyampai informasi menjadi fasilitator, pembimbing, dan arsitek pembelajaran. Guru bukan sekadar pengguna teknologi, tetapi pengendali makna pembelajaran.

Transformasi pendidikan juga berkaitan erat dengan manajemen sekolah. Sekolah tidak lagi cukup dikelola dengan pendekatan birokratis konvensional. Diperlukan manajemen berbasis data, sistem digital terintegrasi, serta pengambilan keputusan yang adaptif. Sekolah dituntut menjadi organisasi yang responsif terhadap perubahan dan kebutuhan peserta didik masa depan.

Dalam konteks produktivitas kerja guru, transformasi digital memiliki dua wajah. Jika dikelola dengan baik, teknologi mampu meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kreativitas kerja guru. Namun jika tidak terkendali, teknologi justru dapat menambah beban kerja dan tekanan psikologis. Oleh karena itu, transformasi digital harus diarahkan untuk memperkuat produktivitas bermakna, bukan sekadar mempercepat pekerjaan.

Transformasi pendidikan juga menuntut kesiapan budaya organisasi. Sekolah perlu membangun budaya inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Tanpa budaya yang mendukung, teknologi hanya menjadi pajangan sistem. Transformasi sejati terjadi ketika nilai, perilaku, dan praktik kerja ikut berubah secara sadar dan kolektif.



# BAGIAN V

## MODEL, PENGUKURAN, DAN STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

### Model Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja guru merupakan fenomena kompleks yang tidak dapat dijelaskan melalui satu pendekatan tunggal. Selama ini, produktivitas sering dipahami secara parsial, sebatas hasil kerja atau pemenuhan target administratif. Padahal, produktivitas guru merupakan hasil interaksi berbagai dimensi—psikologis, manajerial, kultural, dan teknologi. Oleh karena itu, diperlukan suatu model yang mampu menjelaskan hubungan antar unsur secara sistemik dan ilmiah.

Bab ini disusun untuk menjawab kebutuhan tersebut melalui pengembangan model produktivitas kerja guru yang komprehensif. Model tidak hanya berfungsi sebagai alat konseptual, tetapi juga sebagai kerangka berpikir praktis bagi pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan. Dengan model yang jelas, produktivitas tidak lagi menjadi istilah abstrak, melainkan dapat dipetakan, dianalisis, dan dikembangkan secara terarah.

Dalam kajian ilmiah, model berfungsi sebagai representasi realitas yang disederhanakan. Model membantu peneliti dan praktisi memahami struktur fenomena yang kompleks. Produktivitas kerja guru tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, kompetensi, budaya sekolah, serta dukungan digital dan AI. Semua elemen tersebut perlu diposisikan dalam satu kerangka terpadu.

Bab ini juga menandai pergeseran dari pendekatan deskriptif menuju pendekatan analitik dan integratif. Jika bab-bab sebelumnya membahas konsep, nilai, dan konteks produktivitas, maka Bab 13 berfokus pada penyusunan struktur hubungan antarvariabel. Inilah tahap di mana teori mulai dikristalkan menjadi bangunan model yang dapat diuji dan diimplementasikan.

Model produktivitas kerja guru yang dibahas dalam bab ini tidak bersifat mekanistik. Model dirancang dengan pendekatan human-centered, menempatkan guru sebagai subjek aktif, bukan objek sistem. Produktivitas dipahami sebagai hasil kesadaran, keterlibatan, dan dukungan ekosistem sekolah, bukan tekanan administratif.

Dalam era pendidikan 5.0, model produktivitas juga harus adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kecerdasan buatan. Oleh karena itu, bab ini tidak hanya menyajikan model klasik, tetapi juga mengembangkan model digital productivity dan produktivitas berbasis AI. Teknologi diposisikan sebagai penguat, bukan penentu tunggal kinerja guru.

Bab ini juga memperkenalkan model integratif Guru 5.0, yang menggabungkan dimensi profesionalisme, psikologi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, serta dukungan digital. Model ini dirancang untuk menjawab tuntutan pendidikan masa depan sekaligus menjaga nilai kemanusiaan profesi guru.

Selain membangun model, bab ini juga membahas hubungan antarvariabel secara sistematis. Setiap variabel ditempatkan berdasarkan logika teoretik dan temuan empiris. Hubungan kausal, mediasi, dan integrasi dijelaskan secara rasional agar model tidak bersifat spekulatif, tetapi memiliki dasar ilmiah yang kuat.



# BAGIAN VI

## KEBIJAKAN, KEPEMIMPINAN, DAN ARAH MASA DEPAN

### Kebijakan Pendidikan dan Produktivitas Guru

Produktivitas kerja guru tidak pernah berdiri sendiri sebagai persoalan individual. Ia selalu lahir dan berkembang dalam kerangka kebijakan pendidikan yang mengaturnya. Kebijakan menentukan ruang gerak, sistem penilaian, kesejahteraan, serta arah profesionalisme guru. Oleh karena itu, pembahasan produktivitas guru tidak akan lengkap tanpa menelaah kebijakan yang membingkainya secara struktural dan nasional.

Dalam sistem pendidikan modern, kebijakan berfungsi sebagai instrumen negara untuk mengarahkan mutu pendidikan. Kebijakan guru tidak hanya bersifat administratif, tetapi mencerminkan cara negara memandang profesi guru. Apakah guru diposisikan sebagai pelaksana teknis, atau sebagai aktor strategis pembangunan manusia. Posisi inilah yang sangat menentukan tingkat produktivitas guru secara jangka panjang.

Bab ini menempatkan kebijakan pendidikan sebagai faktor determinan produktivitas kerja guru. Produktivitas tidak dapat ditingkatkan hanya melalui pelatihan, motivasi, atau budaya sekolah, jika kebijakan nasional tidak selaras. Ketidaksinkronan kebijakan sering menjadi sumber kelelahan struktural guru. Oleh sebab itu, analisis kebijakan menjadi kebutuhan ilmiah dan praktis.

Perubahan kebijakan pendidikan di Indonesia menunjukkan dinamika yang sangat cepat. Reformasi kurikulum, sistem asesmen, sertifikasi, hingga digitalisasi pendidikan menghadirkan peluang sekaligus tekanan. Guru dituntut adaptif, namun seringkali tanpa dukungan sistem yang memadai. Kondisi ini menimbulkan paradoks produktivitas yang perlu dikaji secara mendalam.

Produktivitas guru dalam konteks kebijakan tidak hanya menyangkut kinerja individu, tetapi juga efektivitas sistem. Kebijakan yang baik seharusnya memudahkan guru bekerja, bukan menambah beban administratif. Ketika kebijakan tidak berpihak pada kerja pedagogik, produktivitas bergeser dari mutu pembelajaran ke kepatuhan birokratis.

Bab ini juga menempatkan kebijakan pendidikan dalam kerangka desentralisasi dan otonomi sekolah. Hubungan antara pusat dan daerah menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Perbedaan kapasitas daerah sering menimbulkan ketimpangan produktivitas guru. Oleh karena itu, sinkronisasi kebijakan menjadi isu strategis.

Selain itu, perkembangan teknologi dan data pendidikan mendorong lahirnya kebijakan berbasis data. Kebijakan tidak lagi cukup disusun berdasarkan asumsi, tetapi harus berbasis bukti empiris. Namun, kebijakan berbasis data juga menuntut literasi kebijakan dan pemahaman kontekstual agar tidak menimbulkan reduksi makna kerja guru.

Bab ini juga mengkaji tantangan implementasi kebijakan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Banyak kebijakan baik gagal bukan karena desainnya, tetapi karena lemahnya implementasi. Guru sering menjadi pihak yang paling terdampak. Oleh karena itu, kebijakan perlu dipahami dari sudut pandang pelaksana lapangan.



# BAGIAN VII

## PENUTUP REFLEKTIF

### Refleksi, Sintesis, dan Masa Depan Guru

Perjalanan panjang buku ini akhirnya tiba pada ruang refleksi. Setelah membahas konsep, teori, kebijakan, kepemimpinan, hingga roadmap masa depan, kini saatnya berhenti sejenak untuk menafsirkan makna. Pendidikan bukan sekadar sistem, melainkan proses kemanusiaan. Guru bukan hanya pelaksana kebijakan, tetapi manusia yang bekerja dengan hati, pikiran, dan nurani. Bab ini menjadi ruang untuk memahami kembali hakikat profesi guru.

Produktivitas kerja guru telah dibahas dari berbagai sudut pandang: manajerial, psikologis, digital, hingga kebijakan nasional. Namun pada akhirnya, produktivitas bukan hanya soal seberapa banyak yang dihasilkan, melainkan seberapa bermakna dampaknya bagi manusia. Pendidikan tidak boleh kehilangan jiwa. Di sinilah refleksi menjadi penting agar arah perubahan tidak melenceng dari nilai dasar.

Bab ini mengajak pembaca melihat guru bukan sebagai objek tuntutan zaman, tetapi sebagai subjek sejarah. Setiap guru sedang membentuk masa depan yang tidak langsung terlihat. Hasil kerja guru hari ini baru akan tampak puluhan tahun ke depan melalui karakter generasi bangsa. Oleh karena itu, produktivitas guru memiliki dimensi waktu yang panjang dan mendalam.

Refleksi juga diperlukan agar transformasi pendidikan tidak berubah menjadi tekanan struktural. Ketika guru terus dituntut beradaptasi tanpa dukungan yang memadai, pendidikan kehilangan keadilan. Bab ini menjadi ruang untuk mengingatkan bahwa perubahan harus selalu disertai empati. Sistem pendidikan harus melindungi manusia yang menjalankannya.

Melalui bab ini, seluruh gagasan dalam buku disintesis menjadi pemahaman utuh. Produktivitas guru tidak berdiri sendiri, tetapi lahir dari ekosistem yang sehat. Kepemimpinan, kebijakan, budaya sekolah, dan kesejahteraan saling terkait. Guru produktif adalah hasil dari sistem yang manusiawi.

Bab ini juga menempatkan guru dalam konteks moral profesi. Mengajar bukan sekadar pekerjaan, tetapi panggilan sosial. Guru menjaga nilai, membentuk karakter, dan menanamkan harapan. Dalam dunia yang berubah cepat, guru menjadi jangkar stabilitas kemanusiaan.

Refleksi ini mengajak pembaca kembali pada pertanyaan mendasar: untuk apa pendidikan dijalankan? Jika pendidikan hanya mengejar angka dan peringkat, maka ia kehilangan makna. Pendidikan sejati bertujuan memanusiakan manusia. Guru berada di pusat tujuan tersebut.

Bab penutup ini tidak menawarkan rumus baru, tetapi kebijaksanaan. Ia tidak memerintah, tetapi mengajak berpikir. Di sinilah ilmu bertemu kesadaran. Guru tidak hanya membutuhkan kompetensi, tetapi juga ketenangan batin untuk menjalankan perannya secara utuh.

Melalui refleksi ini, masa depan guru dibaca bukan sebagai beban, tetapi sebagai amanah. Tantangan akan terus datang, namun harapan selalu ada. Selama guru tetap dimuliakan, pendidikan akan menemukan jalannya. Masa depan bangsa selalu memiliki cahaya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ainscow, M. (2020). *Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences*. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Andriani, D. E., & Subekti, A. (2022). Teacher professionalism and work productivity in digital era. *International Journal of Instruction*, 15(2), 617–634. <https://doi.org/10.29333/ijji.2022.15234a>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. McKinsey & Company.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.

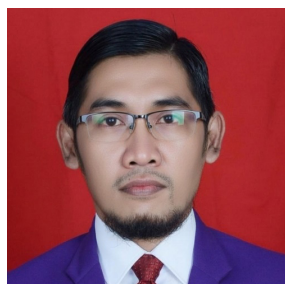
- Bedenlier, S., Bond, M., Buntins, K., Zawacki-Richter, O., & Kerres, M. (2020). Facilitating student engagement through educational technology. *Educational Technology Research and Development*, 68(3), 1215–1234. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09776-3>
- Benabou, R., & Tirole, J. (2016). Mindful economics: The production, consumption, and value of beliefs. *Journal of Economic Perspectives*, 30(3), 141–164. <https://doi.org/10.1257/jep.30.3.141>
- Bishop, J. (2019). Teacher effectiveness and productivity. *Education Economics*, 27(2), 101–118. <https://doi.org/10.1080/09645292.2019.1584657>
- Bond, M., Marín, V. I., Dolch, C., Bedenlier, S., & Zawacki-Richter, O. (2021). Digital transformation in higher education. *Computers in Human Behavior*, 116, 106624. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106624>
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bush, T. (2020). School leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 3–6. <https://doi.org/10.1177/1741143219896075>
- Caldwell, B. J. (2016). *Re-imagining educational leadership*. ACER Press.
- Cardno, C. (2018). Transformational leadership in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 370–388. <https://doi.org/10.1177/1741143216670029>
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world. *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1301831>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools*. Routledge.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Dede, C. (2014). Digital tools for deeper learning. *Harvard Education Press*.
- Drucker, P. F. (1999). *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*. *California Management Review*, 41(2), 79–94.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperCollins.
- Evers, A. T., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 227–243. <https://doi.org/10.1348/000709902158865>
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism*. Corwin.
- Harris, A. (2020). COVID-19 and school leadership. *School Leadership & Management*, 40(4), 321–327. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence. *Computers & Education*, 101, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.04.003>
- Jensen, B., Sonnemann, J., Roberts-Hull, K., & Hunter, A. (2016). *Beyond PD: Teacher professional learning in high-performing systems*. National Center on Education and the Economy.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.



## 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 – IBEK 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. Komitmennya 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 pengabdianannya hingga kini.



# PRODUKTIVITAS KERJA GURU

**Pendidikan** pada hakikatnya tidak pernah berada dalam ruang hampa sejarah, melainkan selalu bergerak mengikuti denyut perubahan peradaban manusia. Setiap zaman melahirkan tantangannya sendiri, dan pendidikan berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menyiapkan manusia agar mampu bertahan, beradaptasi, serta memberi makna terhadap perubahan tersebut. Pada abad ke-21, dinamika perubahan berlangsung jauh lebih cepat dibandingkan era sebelumnya, dipicu oleh kemajuan teknologi digital, globalisasi ekonomi, dan transformasi sosial yang bersifat masif. Kondisi ini menempatkan pendidikan pada posisi strategis sekaligus rentan, karena ketidaksiapan sistem pendidikan akan berimplikasi langsung terhadap kualitas sumber daya manusia. Banyak pakar seperti Fullan (2016) menegaskan bahwa perubahan pendidikan abad ini bukan lagi bersifat linier, melainkan eksponensial, sehingga membutuhkan cara pandang baru dalam merumuskan kebijakan, praktik pembelajaran, dan kinerja pendidik. Dalam konteks tersebut, pendidikan tidak cukup hanya mentransmisikan pengetahuan, tetapi harus mampu membentuk manusia pembelajar sepanjang hayat. Guru sebagai aktor utama pendidikan berada di garis terdepan perubahan ini, menghadapi tuntutan profesional yang semakin kompleks dan multidimensional.



**INSIGHT  
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025

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

☎ 0851-5086-7290

Pendidikan

+17

ISBN 978-634-7569-44-8



9 786347 569448