



Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,
Riset, dan Teknologi

Program

Pendidikan Guru Penggerak

Paket Modul 3

**Pemimpin Pembelajaran
dalam Pengembangan Sekolah**

Modul 3.1.

**Pengambilan Keputusan
Berdasarkan Nilai-nilai Kebajikan
sebagai Pemimpin**





Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,
Riset, dan Teknologi

Program

Pendidikan Guru Penggerak

Paket Modul 3

Pemimpin Pembelajaran dalam Pengembangan Sekolah

Modul 3.1.

**Pengambilan Keputusan
Berbasis Nilai-nilai Kebajikan
sebagai Pemimpin**



Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai-nilai Kebajikan Sebagai Pemimpin

Penulis modul:

Andri Nurcahyani, S.Pd, M.S

Diah Samsiati Rajasa, M.Sc

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
DIREKTORAT JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DIREKTORAT KEPALA SEKOLAH, PENGAWAS SEKOLAH DAN TENAGA
KEPENDIDIKAN
2022**

Bahan Ajar

Pendidikan Program Guru Penggerak

Paket Modul 3: Pemimpin Pembelajaran dalam Pengembangan Sekolah

Modul 3.1 “Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai-nilai Kebajikan sebagai Pemimpin”

Edisi Ketiga (Januari 2022)

Penulis Modul:

- Andri Nurcahyani, S.Pd, M.S
- Diah Samsiati Rajasa, M.Sc

Edisi Kesatu (September 2020)

Edisi Kedua (Juni 2021)

Edisi Ketiga (Januari 2022)

Editor:

Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan Tenaga Kependidikan,
Kemdikbudristek

Hak Cipta © 2022 pada Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Dilindungi Undang-undang

Diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan,
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi

Lembar Pengesahan

Tahapan	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Review	Dr. Rita Dewi Suspalupi, M.Ak.		
Verifikasi	Dr. Kasiman, M.T.		
Validasi	Dr. Praptono, M.Ed.		

Kata Pengantar Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan

Pemimpin sekolah, dalam berbagai literatur, disebut berperan besar dalam menentukan keberhasilan sekolah karena ia mempunyai tanggung jawab dalam menyinergikan berbagai elemen di dalamnya. Seorang pemimpin sekolah yang berkualitas akan mampu memberdayakan seluruh sumber daya di ekosistem sekolahnya hingga dapat bersatu padu menumbuhkan murid-murid yang berkembang secara utuh, baik dalam rasa, karsa dan ciptanya. Tak dipungkiri, pemimpin sekolah merupakan salah satu aktor kunci dalam terwujudnya Profil Pelajar Pancasila.

Untuk dapat menjalankan peran-peran tersebut, seorang pemimpin sekolah perlu mendapatkan pendidikan yang berkualitas sebelum ia menjabat. Program Pendidikan Guru Penggerak (PPGP), sebagai bagian dari rangkaian kebijakan Merdeka Belajar episode kelima, didesain untuk mempersiapkan guru-guru terbaik Indonesia untuk menjadi pemimpin sekolah yang berfokus pada pembelajaran (*instructional leaders*). Melalui berbagai aktivitas pembelajaran dalam PPGP, kandidat kepala sekolah masa depan diharapkan dapat memiliki kompetensi dalam pengembangan diri dan orang lain, pengembangan pembelajaran, manajemen sekolah serta pengembangan sekolah. Kami memiliki harapan besar agar lulusan PPGP dapat mewujudkan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan di seluruh wilayah negeri ini, di mana keberpihakan pada murid menjadi orientasi utamanya.

Upaya pemenuhan kandidat kepala sekolah yang lebih optimal menuntut penyesuaian pada desain pembelajaran PPGP. Karena itu, terhitung dari angkatan kelima durasi program diefisiensikan dari sembilan menjadi enam bulan. Selain itu, PPGP juga menerapkan diferensiasi proses untuk peserta di daerah yang memiliki akses terbatas, baik dari segi transportasi maupun telekomunikasi. Namun, terlepas dari moda penyampaian yang beragam, para Calon Guru Penggerak (CGP) di seluruh Indonesia sama-sama mempelajari materi-materi bekal kepemimpinan dengan sistem *on-the-job learning* di mana selama belajar, guru tetap menjalankan perannya di sekolah sekaligus



menerapkan pengetahuan yang didapat dari ruang pelatihan ke dalam pembelajaran di kelas. Pendekatan pembelajaran juga tetap menggunakan siklus inkuiri yang sarat dengan refleksi dan praktik langsung, baik bersama sesama CGP maupun rekan sejawat di sekolah. Pendampingan di lapangan juga tetap menjadi kunci dari keberhasilan implementasi konsep di kelas atau sekolah CGP.

Tentu saja, seluruh upaya tersebut tidak akan berhasil tanpa peran berbagai tim pendukung yang telah bekerja keras dan berkontribusi positif mewujudkan penyelesaian bahan ajar ini serta membantu terlaksananya PPGP. Kami mengucapkan terima kasih dan apresiasi setinggi-tingginya kepada para pengembang modul, tim digitalisasi, serta fasilitator, pengajar praktik dan instruktur. Semoga Allah Yang Mahakuasa senantiasa memberkati upaya yang kita lakukan demi transformasi pendidikan Indonesia. Amin.

Jakarta, Januari 2022

Direktur Jenderal Guru dan Tenaga
Kependidikan,

Dr. Iwan Syahril, Ph.D.

Surat dari Instruktur

Selamat datang Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak (CGP)!

Selamat! Anda telah bersedia menyediakan waktu untuk menjadi bagian dari Program Pendidikan Guru Penggerak (PPGP). Bapak/Ibu adalah individu-individu terpilih yang proaktif serta memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap kemajuan dan mutu pendidikan di Indonesia, dan untuk itulah program pendidikan ini dibentuk dan dikembangkan.

Dalam Modul 3.1 ini, pembahasan akan fokus kepada keterampilan seorang pemimpin dalam mengemban salah satu perannya, yaitu mengambil suatu keputusan, khususnya pada kasus-kasus yang berkaitan dengan nilai-nilai kebajikan atau Etika. Selanjutnya keputusan-keputusan yang diambil secara langsung atau tidak, menentukan arah dan tujuan suatu institusi atau lembaga serta menunjukkan nilai-nilai atau integritas dari institusi tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh kepada mutu pendidikan yang didapatkan murid-murid Anda sekalian.

Bila kita telusuri lebih dalam, modul ini selaras dan sesuai dengan prinsip-prinsip Standar Nasional Pendidikan, khususnya pada standar pengelolaan. Seorang pemimpin hendaknya memahami nilai-nilai kebajikan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah, berkepribadian serta berkinerja baik dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, khususnya dalam mengambil suatu keputusan, hendaknya setiap keputusan yang diambil tersebut selaras dengan nilai-nilai kebajikan yang dijunjung tinggi oleh suatu institusi tersebut, yaitu bertanggung jawab dan berpihak pada murid.

Pada modul ini akan tersaji beberapa studi kasus yang akan dihadapi seorang pemimpin sekolah, khususnya studi kasus di mana dua kepentingan sama-sama benar, sama-sama memiliki nilai-nilai kebajikan. Kita akan dihadapkan pada suatu situasi dilematis, yang



akan kita kenal dengan dilema etika. Apakah itu dilema etika? Apakah perbedaannya dengan bujukan moral, dan bagaimana mengenali di antara keduanya? Anda juga akan diajak mengidentifikasi 4 (empat) paradigma serta mendalami prinsip-prinsip yang melandasi cara berpikir Anda selama ini, yang mempengaruhi pengambilan keputusan yang Anda ambil. Prinsip-prinsip apa yang selama ini Anda anut, dalam pengambilan suatu keputusan? Sebelum atau sesudah pengambilan keputusan diambil perlukah kita menganalisis kembali keputusan-keputusan kita, untuk apa? Bagaimana menguji pengambilan keputusan kita sendiri, apakah keputusan tersebut sudah efektif atau tepat sasaran?

Pada akhirnya, kami harapkan Anda akan menikmati proses perjalanan pembelajaran Anda. Kami harapkan proses pembelajaran ini dapat mengantarkan Anda menjadi seorang pemimpin yang lebih baik, berkualitas, dan mandiri. Semoga waktu yang telah Anda sisihkan ini bisa dipergunakan dengan sebaik-baiknya, dan tentunya ilmu yang Anda dapatkan pada program pendidikan guru penggerak ini kelak bermanfaat untuk diri Anda sendiri, dan tentu untuk orang banyak, terutama di lingkungan Anda. "Janganlah pernah ragu bahwa sekelompok kecil orang-orang yang berkomitmen dan peduli pada sesama, dapat mengubah dunia. Bahkan, hal seperti itulah yang terjadi" (*Never doubt that a small group of thoughtful committed individuals can change the world. In fact, it's the only thing that ever has.*) - Margaret Mead.

Teruslah bertanya, teruslah belajar, dan teruslah bermanfaat!

Salam,

Pengembang Modul 3.1

Andri Nurcahyani, S.Pd, M.S & Diah Samsiati Rajasa, M.Sc

Daftar isi

	Hlm.
Kata Pengantar Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan	i
Surat dari Instruktur	iii
Daftar isi.....	v
Capaian yang diharapkan	vi
Ringkasan Alur Belajar 'MERDEKA'	viii
Pembelajaran 1: Mulai Dari Diri	1
Pembelajaran 2: Eksplorasi Konsep.....	4
Pembelajaran 3: Ruang Kolaborasi.....	39
Pembelajaran 4: Demonstrasi Kontekstual	46
Pembelajaran 5: Elaborasi Pemahaman.....	53
Pembelajaran 6: Koneksi Antarmateri.....	55
Pembelajaran 7: Aksi Nyata.....	60
Surat Penutup	61
Daftar Pustaka	62



Capaian yang diharapkan

Kompetensi Lulusan yang Dituju

Modul ini diharapkan berkontribusi untuk mencapai kompetensi lulusan sebagai berikut:

- Guru Penggerak secara aktif menetapkan tujuan, membuat rencana, dan menentukan cara untuk mencapainya dalam meningkatkan kompetensi dan kematangan dirinya.
- Guru Penggerak mampu menggerakkan komunitas sekolah untuk bersama-sama mengembangkan dan mewujudkan visi sekolah yang berpihak pada murid dan berlandaskan nilai-nilai kebajikan universal.

Capaian Umum Modul 3.1

Secara umum, capaian dari modul ini adalah:

- mampu melakukan pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai kebajikan, mampu memahami dan menerapkan prinsip moral dalam melakukan pengambilan keputusan
- mampu menerapkan strategi pengambilan keputusan untuk menghindari adanya isu kode etik kepemimpinan sekolah dan konflik kepentingan

Capaian Khusus Modul 3.1

Secara khusus, modul ini diharapkan dapat membantu Calon Guru Penggerak untuk mampu:

- CGP dapat menjelaskan tentang konsep sekolah sebagai institusi pembentukan karakter dan nilai-nilai kebajikan sebagai acuan utama dalam pengambilan keputusan berbasis etika sebagai seorang pemimpin pembelajaran.
- CGP dapat melakukan praktik pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai

kebijakan sebagai seorang pemimpin. CGP dapat mengidentifikasi jenis-jenis paradigma dilema etika yang dihadapi oleh dirinya sendiri maupun orang lain; CGP menunjukkan sikap reflektif, kritis, kreatif, dan terbuka dalam menganalisis dilema tersebut.

- CGP dapat memilih 3 (tiga) prinsip yang dapat dilakukan untuk membuat keputusan dalam dilema etika.
- CGP dapat menerapkan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan yang diambil dalam dilema etika; CGP bersikap reflektif, kritis, dan kreatif dalam proses tersebut.

Isi Materi Modul

1. Bagaimana pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai kebijakan sebagai pemimpin pada kasus-kasus dilema etika?
2. Apa perbedaan antara '*Dilema Etika*' dan '*Bujukan Moral*,' serta paradigma apa saja yang terkandung dalam sebuah kasus dilema etika?
3. Prinsip-prinsip apa saja yang mendasari pemikiran seseorang dalam mengambil suatu keputusan sebagai seorang pemimpin? Bagaimana kita bisa menganalisis efektifitas sebuah proses pengambilan keputusan yang telah diambil, dan bagaimana kita menguji keputusan yang telah diambil?

Sumber Belajar

- a. Video 3 prinsip dilema etika.
- b. Pertanyaan-pertanyaan serta pemahaman terhadap 3 prinsip dilema etika melalui tautan:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfQzzJOVclJXFVPtSJZV3Uo82_dyI2TlVgng47G6lfyzbQuhA/viewform?usp=pp_url
- c. Daftar Tugas/*Checklist* Ruang Kolaborasi:
https://docs.google.com/document/d/1VZVlqFz1LbwM4V4ynCMg1RAwWApdp_uYXx2D_Estj_HU/edit?usp=sharing



Ringkasan Alur Belajar 'MERDEKA'

Mulai dari Diri (2JP):

- a. Mengaktifkan pengetahuan awal (*prior knowledge*) tentang proses pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai kebajikan yang berada di antara berbagai pemangku kepentingan.
- b. Memberi tanggapan atau membagi pengalaman pengambilan keputusan di sekolah asal, mengamati proses seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, bagaimana proses dan hasilnya.

Eksplorasi Konsep (4JP)

Sekolah Sebagai Institusi Moral

Sekolah adalah 'institusi moral' yang dirancang untuk membentuk karakter para warganya. Seorang pemimpin di sebuah institusi atau sekolah akan menghadapi situasi di mana pemimpin tersebut perlu mengambil suatu keputusan yang mengandung dilema secara etika, dan berkonflik di antara nilai-nilai kebajikan universal yang sama-sama benar.

CGP diharapkan dapat mengidentifikasi dan memahami prinsip-prinsip etika yang berdasarkan pada nilai-nilai kebajikan universal yang disepakati dalam lingkungan pribadi maupun lingkungan profesi, serta mengaitkannya dengan nilai-nilai yang disepakati dan diyakini dalam proses pengambilan keputusan dilema etika.

Dilema Etika dan Bujukan Moral

- a. Membedakan dilema etika (*ethical dilemma*) dengan bujukan moral (*moral temptation*)
- b. Mengidentifikasi dan memahami 4 paradigma dilema etika, membuat inferensi/kesimpulan, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Prinsip Pengambilan Keputusan

- a. Memahami bahwa pada setiap orang tertanam prinsip-prinsip atau nilai-nilai, tanpa disadari, yang akhirnya menentukan kecenderungan seseorang dalam mengambil keputusan.
- b. Mempertanyakan pemahamannya tentang ketiga prinsip pengambilan keputusan.

Forum Diskusi Tertulis

Menerapkan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan dalam kasus dilema etika yang telah disiapkan di LMS. Setiap CGP akan mendapatkan 1 kasus untuk dianalisis, dan CGP lain menanggapi melalui diskusi tertulis di LMS.

Ruang Kolaborasi (6JP):

Secara berkelompok menerapkan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan dalam suatu kasus dilema etika yang nyata. Kasus dapat berasal dari pengalaman pribadi atau kasus yang terjadi di masyarakat.

Demonstrasi Kontekstual (4JP):

CGP dapat melakukan suatu analisis atas penerapan proses pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan yang telah dipelajarinya tentang berbagai paradigma, prinsip, pengambilan dan pengujian keputusan di sekolah asal masing-masing dan membandingkan dengan pimpinan di sekolah/lingkungan lain.

Elaborasi Pemahaman (2JP):

Menuliskan pertanyaan-pertanyaan untuk mengelaborasi pemahaman CGP tentang konsep yang belum dipahami, hal-hal yang menarik atau tak terduga, dan pertanyaan-pertanyaan lanjutan melalui tautan di LMS.



Koneksi Antarmateri (2JP):

Membuat kesimpulan (sintesis) dari pengetahuan modul-modul sebelumnya dan keterkaitan dengan modul pengambilan keputusan sebagai pemimpin pembelajaran.

Aksi Nyata:

CGP menyampaikan dan membagikan pengetahuan dan praktik proses pengambilan keputusan dilema etika, di media sosial, seperti youtube, atau dengan pihak-pihak eksternal lain di lingkungannya.

Protokol atau Kode Etik Pembelajaran/Pelatihan:

Selama mengikuti pembelajaran Modul 3.1, segala informasi studi kasus yang disampaikan baik oleh pihak instruktur, fasilitator, atau calon guru penggerak (CGP) akan merupakan informasi yang semata-mata dipergunakan untuk keperluan pembelajaran/pelatihan ini; setiap anggota yang terlibat dalam pelatihan/pembelajaran ini perlu menjunjung tinggi kerahasiaan individu atau lembaga yang menjadi pembahasan studi kasus yang dipelajari/dianalisis.

Pembelajaran 1: Mulai Dari Diri

Waktu: 2 JP

Tujuan Pembelajaran Khusus:

Mengaktifkan pengetahuan awal (*prior knowledge*) dan mengamati keterampilan seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan dengan berada di antara berbagai pemangku kepentingan, di antaranya murid, orang tua murid, guru, yayasan, dan pihak komunitas sekolah.

Pertanyaan Pemantik

Dalam sebuah wawancara, Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, Bapak Nadiem Makarim menyatakan bahwa:

Beban dan amanah kepemimpinan adalah mengimbangi semua prioritas yang terpenting. Tugas saya dalam pendidikan adalah melakukan yang terbaik. Apa yang diinginkan kadang-kadang belum tentu itu yang terbaik. Dan untuk membuat perubahan, apalagi perubahan yang transformational, pasti ada kritik. Sebelum mengambil keputusan, tanyakan, apakah yang kita lakukan berdampak pada peningkatan pembelajaran murid? (Nadiem Makarim, 2020)

Kira-kira apa maksud dari kutipan Bapak Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi tersebut?

Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak,

Sebagai seorang pendidik atau pimpinan sebuah institusi, tentu Anda menghadapi pengambilan keputusan setiap harinya. Pernahkah dalam pengambilan keputusan tersebut melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan yang sama-sama menjunjung tinggi suatu nilai kebajikan tertentu, dan keduanya sama-sama benar, namun tertantang karena saling bertentangan satu dengan yang lain?



Bagaimana pengalaman Anda dalam menghadapi situasi seperti ini? Pemikiran-pemikiran seperti apa yang melandasi pengambilan keputusan Anda? Kemudian, setelah mengambil keputusan tersebut, pernahkah Anda menjadi ragu-ragu, dan menanyakan diri sendiri apakah keputusan yang diambil telah tepat, atau ada perasaan tidak nyaman dalam diri Anda, serta timbul pikiran menggajal dalam diri Anda seperti, “Apakah ini sesuai peraturan?” atau “Bagaimana panutan saya akan berlaku dalam kondisi seperti ini?”

Cobalah Anda renungkan dan amati, praktik penerapan pengambilan keputusan dalam menghadapi suatu permasalahan dilematis selama ini seperti apa? Apa yang Anda lakukan selama ini sebagai seorang pemimpin pembelajaran? Pernahkah Anda berhenti sejenak dan berpikir, apa yang selama ini Anda lakukan telah sesuai prinsip atau nilai kebajikan yang Anda yakini, atau adakah suatu kecenderungan yang biasa Anda lakukan pada saat mengambil suatu keputusan penting? Adakah kepentingan suatu golongan yang Anda prioritaskan, kelompok yang mana, mengapa?

Tugas Anda:

- Bacalah studi kasus pengambilan keputusan yang telah disediakan di LMS dan jawablah pertanyaan-pertanyaannya.
- Di sini tidak ada jawaban benar atau salah. Hal ini dilakukan semata-mata untuk meninjau pengetahuan dan pengalaman awal Anda dalam memahami topik pengambilan keputusan sebagai pemimpin pembelajaran.
- Berilah komentar pada pekerjaan CGP lain di kolom komen pada LMS. Setiap CGP minimal mengomentari pekerjaan 2 CGP lain.
- Bagilah pengalaman di sekolah asal Anda, bagaimana Anda sebagai seorang pemimpin pembelajaran mengambil suatu keputusan atau bagaimana Anda melihat pimpinan di sekolah Anda mengambil suatu keputusan? Di sini pemimpin pembelajaran bisa saja seorang guru yang harus mengambil

keputusan-keputusan setiap harinya di dalam kelas, ataupun pimpinan di sekolah asal Anda yang seringkali perlu mengambil keputusan sulit dalam tugas sehari-harinya.

- Ajukan pertanyaan-pertanyaan atau harapan-harapan Anda mengenai materi pengambilan keputusan sebagai pemimpin, baik untuk diri Anda maupun kelak untuk murid-murid dan lingkungan Anda.
- Setelah membayangkan diri Anda mengambil keputusan yang telah ditentukan, apakah Anda pernah bertanya kembali kepada diri sendiri, apakah keputusan yang diambil telah tepat, atau sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, apakah setelah Anda membuat keputusan, Anda merasa tidak nyaman atas keputusan-keputusan yang telah dibuat?
- Setelah tuntas membaca dan menjawab pertanyaan pada tautan di atas, kumpulkan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan di LMS.

Peran Fasilitator:

1. Fasilitator akan meminta CGP untuk menjawab dan membahas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada LMS.
2. Fasilitator mengingatkan CGP untuk memberikan komentar terhadap pekerjaan CGP lain, minimal 2 komentar.
3. Tautan *Google Form*: https://docs.google.com/forms/d/1cO5I4dl-HOoPV2_mDrIz4ilAGSdj8Vy5-U2XLTcbtrl/edit?usp=sharing
4. Fasilitator perlu mengingatkan dan meyakini bahwa setiap CGP mengetahui tenggat waktu pengumpulan *Survei Pengetahuan Awal*. Sebutkan hari/tanggal dan waktu.
5. Pastikan para fasilitator menjelaskan perbedaan antara norma-norma dan nilai-nilai kebajikan universal.



Pembelajaran 2: Eksplorasi Konsep

Pembelajaran 2.1: Sekolah Sebagai Institusi Moral

Tujuan Pembelajaran Khusus

- CGP dapat menjelaskan pentingnya konsep pengambilan keputusan berbasis nilai-nilai kebajikan sebagai seorang pemimpin dalam sekolah sebagai institusi moral.
- CGP dapat menjelaskan pentingnya pengambilan keputusan seorang pemimpin yang berdasarkan 3 unsur yaitu berpihak pada murid, bertanggung jawab, serta berdasarkan nilai-nilai kebajikan universal.
- CGP bersikap reflektif, kritis, dan terbuka dalam menganalisis nilai-nilai kebajikan yang terkandung dalam sebuah pengambilan keputusan dilema etika.

Kegiatan Pemantik:

“Pada abad ke 21, di mana masyarakat semakin menjadi beragam secara demografi, maka pendidik akan, lebih lagi, perlu mengembangkan, membina, dan memimpin sekolah-sekolah yang toleran dan demokratis. Kami meyakini bahwa, melalui pembelajaran tentang etika, pemimpin-pemimpin pendidikan masa depan akan lebih siap dalam mengenali, berefleksi, serta menghargai keberagaman.”

“In the 21st century, as society even becomes even more demographically diverse, educators will, more than ever, need to be able to develop, foster, and lead tolerant and democratic schools. We believe that, through the study of ethics, educational leaders of tomorrow will be better prepared to recognize, reflect on, and appreciate differences.” (Ethical Leadership and Decision Making in Education, Shapiro, J.P., Stefkovich, J.A, New York, 2016, hal. 4).

Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak

Bacalah kutipan di atas dan renungkan, apa peranan Anda saat ini sebagai seorang pendidik di abad ke 21, serta bagaimana pentingnya seorang pendidik mempelajari ilmu tentang etika. Mengapa memahami etika atau nilai-nilai kebajikan yang terkandung di dalamnya, semakin diperlukan dalam dunia yang semakin beragam; hal ini berkaitan dengan sekolah sebagai ‘institusi moral’ yang dirancang untuk membentuk karakter setiap warganya.

Sebagai sebuah institusi moral, sekolah adalah sebuah miniatur dunia yang berkontribusi terhadap terbangunnya budaya, nilai-nilai, dan moralitas dalam diri setiap murid. Perilaku warga sekolah dalam menegakkan penerapan nilai-nilai yang diyakini dan dianggap penting oleh sekolah, adalah teladan bagi murid. Kepemimpinan kepala sekolah tentunya berperan sangat besar untuk menciptakan sekolah sebagai institusi moral.

Dalam menjalankan perannya, tentu seorang pemimpin di sekolah akan menghadapi berbagai situasi dimana ia harus mengambil suatu keputusan dimana ada nilai-nilai kebijakan universal yang sama-sama benar, namun saling bertentangan. Situasi seperti ini disebut sebagai sebuah dilema etika. Disaat itu terjadi, keputusan mana yang akan diambil? Tentunya ini bukan keputusan yang mudah karena kita akan menyadari bahwa setiap pengambilan keputusan akan merefleksikan integritas sekolah tersebut, nilai-nilai apa yang dijunjung tinggi oleh sekolah tersebut, dan keputusan-keputusan yang diambil kelak akan menjadi rujukan atau teladan bagi seluruh warga sekolah dan lingkungan sekitarnya.

Sebelum kita bahas modul ini lebih dalam, kita akan mempelajari apa arti etika. Apa arti moral, sehingga sekolah disebut sebagai suatu institusi 'moral'. Apakah arti etiket? Apakah sama dengan etika, adakah perbedaan antara etika dan etiket?

Etika sendiri berasal dari bahasa Yunani kuno, *Ethikos* yang berarti kewajiban moral. Sementara moral berasal dari bahasa Latin, *mos* jamaknya *mores* yang artinya sama dengan etika, yaitu, 'adat kebiasaan'. Moralitas sebagaimana dinyatakan oleh Bertens (2007, hal. 4) adalah keseluruhan asas maupun nilai yang berkenaan dengan baik atau buruk. Jadi moralitas merupakan asas-asas dalam perbuatan etik. Istilah lain yang mirip dengan etika, namun berlainan arti adalah etiket. Etiket berarti sopan santun. Setiap masyarakat memiliki norma sopan santun. Etiket suatu masyarakat dapat sama, dapat pula berbeda. Lain halnya dengan etika, yang lebih bersifat 'universal' etiket bersifat



lokal (Rukiyanti, Purwastuti, Haryatmoko, 2018).

Di bawah ini dapat dibedakan antara Etika dan Etiket:

Etiket	Etika
Menilai cara: misalnya memberi dengan tangan kanan.	Menilai perbuatan: Etika tidak menilai caranya, melainkan perbuatannya seperti dilarang mencuri.
Berlaku dalam pergaulan: berlaku bila ada orang lain, atau saksi mata, bila tidak ada orang maka etiket tidak berlaku, seperti cara kita makan bila ada orang lain/tamu atau apabila tidak ada.	Berlaku di mana saja dan kapan saja: Etika berlaku di mana saja walaupun di rumah sendiri, misalnya seperti bersikap jujur.
Agak relatif: tergantung pada adat istiadat lokal, kebiasaan di suatu tempat.	Lebih ke arah absolut: berlaku di mana saja dan bersifat universal, seperti menjadi orang yang jujur, bertanggung jawab, atau dapat dipercaya (integritas).
Bersifat lahiriah: orang lain akan menilai kita dari luar atau apa yang tampak saat itu.	Memandang ke dalam hati nurani (intrinsik): Etika akan memandang manusia dari sisi dalam, sampai ke hati nurani seseorang dimana orang lain tidak bisa menilai. Misalnya seseorang bisa saja bertutur kata sopan, namun hati terdalamnya tidak jujur atau tidak ikhlas, namun hal ini tidak diketahui orang dari luar.

Disadur dari Etika Pendidikan, Dr. Rukiyati, Dr. L. Andriani Purwastuti, Dr. Haryatmoko, 2018, hal. 3 -5).

Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak,

Dalam pengambilan suatu keputusan, seringkali kita bersinggungan dengan prinsip-prinsip etika. Etika di sini tidak berkaitan dengan preferensi pribadi seseorang, namun merupakan sesuatu yang berlaku secara universal, seperti yang telah disampaikan di atas. Seseorang yang memiliki penalaran yang baik, sepatutnya menghargai konsep-konsep dan prinsip-prinsip etika yang pasti. Prinsip-prinsip etika sendiri berdasarkan pada nilai-nilai kebajikan universal yang disepakati dan disetujui bersama, lepas dari

latar belakang sosial, bahasa, suku bangsa, maupun agama seseorang.

Nilai-nilai kebajikan universal sendiri telah dibahas dan pelajari di modul 1.2 dan 1.4, yaitu pada saat membahas tentang Nilai-nilai dan Peran Guru Penggerak, serta Budaya Positif. Diane Gossen (1998) seorang pakar pendidikan dan praktisi disiplin positif mengemukakan bahwa pemahaman terhadap nilai-nilai kebajikan universal ini merupakan hal kunci yang perlu diajarkan kepada murid-murid kita. Selanjutnya Gossen berpendapat bahwa bila kita ingin menumbuhkan motivasi intrinsik dari dalam diri seseorang, maka tumbuhkan pemahaman terhadap nilai-nilai kebajikan universal. Nilai-nilai kebajikan universal bisa berupa antara lain Keadilan, Keselamatan, Tanggung Jawab, Kejujuran, Rasa Syukur, Lurus Hati, Berprinsip, Integritas, Kasih Sayang, Rajin, Berkomitmen, Percaya Diri, Kesabaran, Keamanan, dan lain-lain.

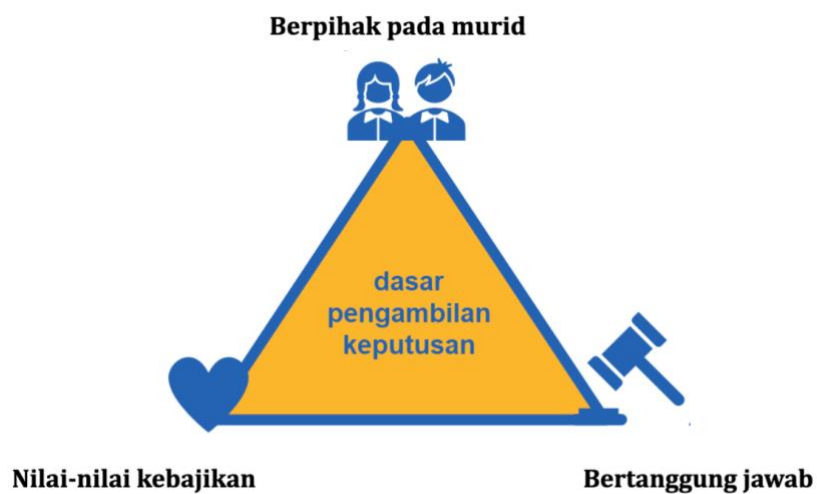
Pertanyaan Pemantik:

Anda adalah seorang pimpinan sekolah. Suatu saat Anda dilaporkan bahwa salah satu guru Anda memberikan les privat kepada beberapa murid tertentu. Guru yang memberikan les tersebut sedang membutuhkan dana tambahan untuk keperluan obat bagi istrinya yang sedang sakit keras. Namun di sisi lain, murid-murid yang mengikuti les privat bisa mendapatkan soal-soal yang akan dijadikan bahan tes, dan hasil tes mereka bisa menjadi sangat baik dibandingkan dengan hasil tes murid-murid lain yang tidak mengikuti les. Apa yang akan lakukan Anda lakukan bila Anda adalah kepala sekolah? Mengapa? Apakah ada dua nilai kebajikan yang saling berbenturan? Bila ada, nilai-nilai kebajikan apa saja yang saling bersinggungan?

Bapak Ibu Calon Guru Penggerak,

Dalam keterampilan pengambilan keputusan seringkali berbagai kepentingan saling bersinggungan, dan ada pihak-pihak yang akan merasa dirugikan atau tidak puas atas keputusan yang telah diambil. Perlu diingat bahwa kegiatan pengambilan keputusan adalah suatu keterampilan, semakin sering kita melakukannya maka semakin terlatih,

fokus, dan tepat sasaran. Sesulit apapun keputusan yang harus diambil untuk permasalahan yang sama-sama benar, sebagai seorang pemimpin, kita perlu mendasarkan keputusan kita pada 3 unsur yaitu berpihak pada murid, berdasarkan nilai-nilai kebijakan universal, dan bertanggung jawab terhadap segala konsekuensi dari keputusan yang diambil, sebagaimana digambarkan dalam gambar berikut:



Standar Nasional Pendidikan:

Bapak dan Ibu Calon Guru Penggerak, bila kita menelaah Standar Nasional, khususnya standar pengelolaan pendidikan, salah satu indikatornya adalah sekolah memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas sesuai ketentuan.

Dalam materi tentang sekolah sebagai institusi moral yang mengemban tugas yang maha berat yaitu membentuk karakter siswa, pada hakikatnya, kepala sekolah sedang memahami visi dan misi yang sangat mendasar dari sebuah sekolah, sebuah institusi moral pembentuk karakter. Dalam tataran lebih khusus, kepala sekolah akan menerjemahkan konsep sekolah sebagai institusi pembentuk karakter ke dalam visi dan misi sekolahnya masing-masing.

Pembelajaran 2.2: Bujukan Moral dan Dilema Etika

Tujuan Pembelajaran Khusus:

- CGP dapat membedakan dilema etika (*ethical dilemma*) dengan bujukan moral (*moral temptation*).
- CGP dapat mengidentifikasi jenis dilema etika berdasarkan 4 paradigma, baik dilema yang dihadapi orang lain maupun diri sendiri.
- CGP bersikap reflektif, kritis, kreatif, dan terbuka dalam menganalisis dilema tersebut.

Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak,

Pada kegiatan awal, Anda sudah diajak untuk mengingat kembali peristiwa di mana Anda mengambil sebuah keputusan sulit, atau mengamati bagaimana pimpinan Anda mengambil suatu keputusan. Namun, perlu diketahui bahwa tidak semua keputusan sulit tersebut merupakan dilema etika. Ada kalanya masalah yang kita hadapi lebih berupa bujukan moral. Untuk mendalami lebih lanjut perbedaannya, di kegiatan ini kita akan belajar mengidentifikasi dan memahami jenis-jenis dilema serta paradigma dalam pengambilan keputusan. Sebelumnya, simaklah pertanyaan pemantik berikut, dan tentukan mana yang merupakan dilema etika, dan mana yang bujukan moral.

Pertanyaan Pemantik:

Keputusan apa yang akan Anda ambil dalam situasi-situasi di bawah ini?

1. Rayhan adalah seorang murid kelas 12 yang sangat berbakat dalam bidang seni. Dia juga sopan dan baik hati. Dia selalu membuat orang terkesan dengan karya-karya seni yang dibuatnya. Namun dia kurang memahami dan menguasai pelajaran Matematika. Nilai-nilainya untuk pelajaran Matematika selalu di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM). Sebelum mengikuti Ujian Akhir SMA dan pengumuman kelulusan SMA, Rayhan sudah diterima di universitas pilihannya di jurusan Seni dengan program beasiswa. Pada hari ujian akhir sekolah pelajaran Matematika, Pak Didi adalah guru pengawas ujiannya. Pak Didi memergoki Rayhan menyontek pada saat ujian akhir sekolah Matematika.



Rayhan pun sudah mengakuinya ketika ditanya oleh Pak Didi. Setelah ujian selesai, Pak Didi menghadap kepala sekolah, Ibu Dian. Ibu Dian paham, bila sekolah menindaklanjuti kasus ini sesuai peraturan, Rayhan bisa kehilangan kesempatannya untuk mendapatkan beasiswa di universitas impiannya atau bila ia berbelas kasihan pada Rayhan dan menyimpan kejadian ini rapat-rapat, berarti Ibu Dian tidak mengikuti peraturan sekolah, mungkin Pak Didi akan mempertanyakan prinsip keadilan yang selama ini mereka junjung di sekolah.

2. Pak Doni adalah seorang kepala sekolah yang baru diangkat di SMA Bakti Nusantara. Tahun ajaran ini, sekolah tersebut menerima dana Tanggung jawab Sosial Perusahaan/*Corporate Social Responsibility* (CSR) dari sebuah perusahaan minyak yang peduli pada dunia pendidikan. Dana tersebut diberikan pada sekolah untuk membiayai pelatihan guru dalam bidang literasi digital. Setelah acara pelatihan guru selesai, Ibu Rini, bendahara kegiatan mengatakan pada Pak Doni bahwa guru-guru bertanya apakah akan ada acara makan-makan. Bu Rini juga mengatakan masih ada sisa dana CSR tersebut, dan biasanya setiap selesai kegiatan pelatihan, sisa dana digunakan untuk makan-makan para guru di restoran dekat sekolah. Ibu Rini pun sebagai bendahara panitia, sudah terbiasa membuat kwitansi palsu untuk membiayai acara tersebut, atas sepengetahuan kepala sekolah sebelumnya. Bila Anda menjadi Pak Doni, keputusan apa yang akan Anda ambil?

Situasi manakah yang lebih menantang bagi Anda untuk mengambil keputusan? Mengapa?

Situasi pertama adalah situasi dilema etika karena kedua pilihan benar. Bila Anda berada dalam posisi Ibu Dian, Anda dapat mengikuti prinsip keadilan dengan memberi Rayhan konsekuensi sesuai aturan sekolah dengan risiko Rayhan mendapatkan pembatalan beasiswa di universitas yang diimpikannya, atau Anda membuat pengecualian karena kemurahan hati dan kasih sayang, demi masa depan Rayhan, karena terkadang adalah

hal yang benar untuk memegang peraturan, tapi terkadang membuat pengecualian demi masa depan murid merupakan tindakan yang benar juga. Pilihan untuk menuruti peraturan dapat dibuat berdasarkan rasa hormat terhadap keadilan (atau sama rata). Pilihan untuk membuat perkecualian dalam peraturan dapat dibuat berdasarkan rasa belas kasihan (kebaikan hati).

Bapak dan Ibu Calon Guru Penggerak,

Situasi kedua, adalah situasi Bujukan Moral, karena ini adalah situasi dimana seseorang harus membuat keputusan antara benar atau salah. Kepala sekolah paham bahwa sebetulnya dana tersebut tidak boleh digunakan untuk kegiatan semacam itu. Ada pilihan benar dan salah bagi kepala sekolah yaitu, benar dengan menolak permintaan guru-guru untuk makan-makan setelah program pelatihan selesai dan bendahara harus membuat kwitansi palsu, atau salah bila memenuhi permintaan guru-guru untuk makan-makan untuk kebersamaan, tetapi memalsukan dokumen dan memanipulasi laporan keuangan

Tugas Mandiri:

Bacalah kembali kasus di sekolah Anda masing-masing yang telah Anda tulis di akhir pembelajaran 'Mulai dari Diri' dan buatlah analisis apakah itu termasuk dilema etika atau bujukan moral, serta sebutkan alasannya.

Bapak dan Ibu Calon Guru Penggerak

Setelah memahami perbedaan antara dilema etika dan bujukan moral. Mari kita mendalami tentang konsep 4 paradigma dilema etika dengan membaca artikel di bawah ini:



Empat Paradigma Dilema Etika

Dari pengalaman kita bekerja kita pada institusi pendidikan, kita telah mengetahui bahwa dilema etika adalah tantangan berat yang harus dihadapi dari waktu ke waktu.

Ketika kita menghadapi situasi dilema etika, akan ada nilai-nilai kebajikan mendasar yang bertentangan seperti cinta dan kasih sayang, kebenaran, keadilan, kebebasan, persatuan, toleransi, tanggung jawab dan penghargaan akan hidup.

Secara umum ada pola, model, atau paradigma yang terjadi pada situasi dilema etika yang bisa dikategorikan seperti di bawah ini:

1. Individu lawan kelompok (*individual vs community*)
2. Rasa keadilan lawan rasa kasihan (*justice vs mercy*)
3. Kebenaran lawan kesetiaan (*truth vs loyalty*)
4. Jangka pendek lawan jangka panjang (*short term vs long term*)

Secara lebih rinci, berikut adalah penjelasan dari keempat paradigma tersebut:

Individu lawan kelompok (*individual vs community*)

Dalam paradigma ini ada pertentangan antara individu lawan sebuah kelompok yang lebih besar di mana individu ini juga menjadi bagiannya. Paradigma ini, bisa juga berhubungan dengan konflik antara kepentingan pribadi lawan kepentingan orang lain, atau kelompok kecil lawan kelompok besar.

'Individu' di dalam paradigma ini tidak selalu berarti 'satu orang', tapi dapat juga berarti kelompok kecil dalam hubungannya dengan kelompok yang lebih besar. 'Kelompok' dalam

paradigma ini dapat berarti kelompok yang lebih besar lagi, bisa berarti kelompok masyarakat kota yang sesungguhnya, tapi juga bisa berarti kelompok sekolah, sebuah kelompok keluarga, atau keluarga Anda.

Dilema individu melawan kelompok adalah tentang bagaimana membuat pilihan antara apa yang benar untuk satu orang atau kelompok kecil, dan apa yang benar untuk kelompok yang lebih besar. Sebagai guru terkadang kita juga harus membuat pilihan seperti ini di dalam kelas. Satu kelompok membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mengerjakan sebuah tugas, sementara ada kelompok lain yang dapat menyelesaikannya dengan lebih cepat sehingga mereka sudah siap untuk masuk ke pelajaran berikutnya, apakah keputusan yang akan diambil oleh guru? Dalam situasi ini, guru mungkin menghadapi dilema individu lawan kelompok.

Rasa keadilan lawan rasa kasihan (*justice vs mercy*)

Dalam paradigma ini, pilihannya adalah antara mengikuti aturan tertulis atau tidak mengikuti aturan sepenuhnya. Kita bisa memilih untuk berlaku adil dengan memperlakukan hal yang sama bagi semua orang, atau membuat pengecualian dengan alasan kemurahan hati dan kasih sayang.

Terkadang memang benar untuk berpegang teguh pada peraturan, tapi terkadang membuat pengecualian juga tindakan yang benar. Pilihan untuk menuruti peraturan dapat dibuat berdasarkan rasa hormat terhadap keadilan (atau sama rata). Pilihan untuk membengkokkan peraturan dapat dibuat berdasarkan rasa kasihan (kebaikan) Misalnya ada peraturan di rumah, Anda harus ada di rumah pada saat makan malam. Misalnya suatu hari Anda pulang ke rumah terlambat karena seorang teman membutuhkan bantuan Anda. Situasi ini dapat menunjukkan dilema keadilan lawan rasa kasihan, terhadap orang tua Anda. Apakah ada konsekuensi dari melanggar peraturan tentang pulang ke rumah tepat waktu untuk makan malam, atau haruskah orang tua Anda membuat pengecualian?



Kebebenaran lawan kesetiaan (*truth vs loyalty*)

Kejujuran dan kesetiaan seringkali menjadi nilai-nilai yang bertentangan dalam situasi dilema etika. Kadang kita harus memilih antara jujur atau setia (atau bertanggung jawab) kepada orang lain. Apakah kita akan jujur menyampaikan informasi berdasarkan fakta atau kita akan menjunjung nilai kesetiaan pada profesi, kelompok tertentu, atau komitmen yang telah dibuat sebelumnya.

Pada situasi perang, tentara yang tertangkap terkadang harus memilih antara mengatakan yang sebenarnya kepada pihak musuh atau tetap setia kepada teman tentara yang lain. Hampir dari kita semua pernah mengalami harus memilih antara mengatakan yang sebenarnya atau melindungi teman (saudara) yang dalam masalah. Ini adalah salah satu contoh dari pilihan atas kebenaran melawan kesetiaan.

Jangka pendek lawan jangka panjang (*short term vs long term*)

Paradigma ini paling sering terjadi dan mudah diamati. Seringkali kita harus memilih keputusan yang kelihatannya terbaik untuk saat ini atau yang terbaik untuk masa yang akan datang. Paradigma ini bisa terjadi pada hal-hal yang setiap harinya terjadi pada kita, atau pada lingkup yang lebih luas misalnya pada isu-isu dunia secara global, misalnya lingkungan hidup dan lain lain.

Sebagai orangtua, kita seringkali harus membuat pilihan ini, contohnya: ketika kita harus memilih antara seberapa banyak uang untuk digunakan sekarang dan seberapa banyak untuk ditabung nanti. Pernahkah Anda harus memilih antara menggunakan uang anda untuk makan favorit Anda atau berlatih instrumen musik atau berolahraga? Bila iya, Anda telah membuat pilihan antara jangka pendek melawan jangka panjang.

Artikel disarikan dari Buku "How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living, Rushworth M. Kidder, 1995, USA: HarperCollins Publishers

Untuk memperjelas pemahaman Anda mengenai 4 paradigma dilema etika, mari kita baca kasus-kasus di bawah ini:

Kasus 1

Ibu Dini adalah kepala sekolah SMA Insan Gemilang. Ia seorang kepala sekolah yang cerdas, berbakat, dan juga inovatif. Ia juga memiliki pembawaan yang supel dan menyenangkan. Setiap pagi bu Dini akan meluangkan waktu untuk berjalan berkeliling sekolah, mengunjungi kelas-kelas, menyapa guru-guru, dan mendengarkan cerita mereka dan memberi mereka semangat. Murid-murid dan guru-guru akrab dengan Bu Dini. Anggota komunitas sekolah memiliki hubungan yang positif dengannya, dan mereka menaruh kepercayaan yang tinggi padanya.

Selain sebagai seorang kepala sekolah, Ibu Dini juga seorang wirausahawan yang sukses dalam bidang kuliner. Selama ini ia dapat membagi waktunya dengan baik. Ia tidak pernah mencampuradukkan urusan pekerjaannya di sekolah dengan bisnisnya.

Semakin lama bisnis kuliner Ibu Dini berkembang pesat. Bisnisnya mendapat penghargaan dari pemerintah sebagai UKM berprestasi dan Ibu Dini mendapat hadiah berupa pelatihan bisnis selama 3 bulan di bawah bimbingan mentor-mentor pebisnis yang sukses. Ini artinya Ibu Dini harus meninggalkan sekolahnya selama 3 bulan karena lokasi pelatihan di luar kota. Padahal baru-baru ini ia banyak mendapat laporan bahwa sedang banyak terjadi permasalahan di SMA Insan Gemilang, sekolah yang ia pimpin. Guru-guru mulai menurun motivasi kerjanya, siswa-siswa banyak yang melanggar peraturan, dan orangtua murid yang mengeluh karena menurunnya kualitas pendidikan di SMA Insan Gemilang.

Bila ia mengikuti program pelatihan bisnis itu, artinya ia harus meninggalkan sekolah



lagi selama 3 bulan di tengah kondisi sekolah yang sedang membutuhkan kehadirannya. Di sisi lain ia sangat ingin mengikuti program tersebut karena ia yakin akan mendapat banyak ilmu untuk mengembangkan bisnis kulinernya. Ada dilema antara kepentingannya sebagai individu dan kepentingan orang banyak yaitu warga sekolah di sini. Manakah yang sebaiknya ia pilih?

Tugas Anda

Setelah membaca kasus tersebut diatas, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa yang menghadapi dilema?

- Apakah dua kebenaran yang ada?

Adalah _____ benar _____ jika _____ tokoh _____
tersebut _____

Karena _____

Tapi _____ benar _____ juga _____ jika _____ dia _____

Karena _____

- Paradigma mana yang terjadi pada kasus ini?

Dilema _____ lawan _____

- Dapatkah lebih dari satu dilema, berlaku untuk kasus yang sama? Bila iya, yang mana dan mengapa?

Kasus 2

Hari ini murid-murid kelas 8 di SMP Pelita senang sekali karena mereka akan melakukan studi lapangan ke Taman Safari Cisarua Bogor sebagai bagian dari pelajaran Biologi. Untuk mengikuti studi lapangan ini, setiap murid harus membayar biaya ekstra. Ada 3 murid yang belum membayar oleh karena itu mereka tidak akan mengikuti studi lapangan ini, salah satunya adalah Danang, seorang murid yang sangat cerdas, suka belajar Biologi, dan bercita-cita menjadi seorang dokter hewan. Murid-murid yang tidak bisa mengikuti studi lapangan sudah diberikan tugas pengganti oleh guru Biologi, yaitu mengamati hewan dan perilakunya, yang secara substansi sama dengan tugas yang dilakukan murid-murid lain yang berstudi lapangan ke Taman Safari.

Ketika murid-murid sedang sibuk mempersiapkan diri untuk naik ke dalam bus pariwisata yang akan membawa mereka ke Taman Safari, Ibu Dita, guru Biologi sekaligus ketua panitia studi lapangan ini, melihat Danang datang ke sekolah bersama orangtuanya. Danang membawa ransel dan terlihat siap untuk bergabung dalam kegiatan ini. Orangtua Danang mengatakan pada Ibu Dita bahwa anaknya sangat ingin mengikuti kegiatan ini, dan memohon agar Danang diperbolehkan mengikutinya dan mereka berjanji akan membayar dengan cara mencicil. Ibu Dita bingung sekali dengan situasi tersebut. Akhirnya Ibu Dita pun mengajak orang tua Danang untuk bertemu dengan kepala sekolah, Pak Pandu.

Bila Anda berada dalam posisi Pak Pandu, apa yang akan Anda lakukan? Menurut peraturan, Danang tidak bisa mengikuti program studi lapangan karena belum membayar biayanya, namun Pak Pandu sadar betul, kalau ia menerapkan peraturan itu, Danang akan sedih dan kecewa, karena ia sudah mempersiapkan diri dan sangat ingin mengikuti kegiatan, namun bila Pak Pandu memperbolehkan, bagaimana dengan murid lain yang juga belum membayar dan memutuskan untuk tidak ikut?



Tugas Anda

Setelah membaca kasus tersebut diatas, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa yang menghadapi dilema?

- Apakah dua kebenaran yang ada?

Adalah _____ benar _____ jika _____ tokoh _____
tersebut _____

Karena _____

Tapi _____ benar _____ juga _____ jika _____ dia _____

Karena _____

- Paradigma mana yang terjadi pada kasus ini?

Dilema _____ lawan _____

- Dapatkah lebih dari satu dilema, berlaku untuk kasus yang sama? Bila iya, yang mana dan mengapa?

Kasus 3

Anda adalah seorang kepala sekolah di sebuah sekolah menengah pertama (SMP) swasta. Pak Doddy adalah seorang guru Matematika di sekolah yang Anda pimpin. Ia adalah guru yang kompeten dan memiliki semangat belajar yang tinggi. Ia menguasai bidang yang diajarkan, dan metode pengajarnya juga mudah dimengerti oleh murid-murid, namun ia memiliki beberapa masalah dalam pengendalian emosi, pengelolaan

waktu, dan integritas. Beberapa kali Anda mendapat keluhan baik dari murid-murid maupun orang tua murid bahwa Pak Doddy kerap marah-marrah pada murid-muridnya ketika ia kecewa pada sikap atau kinerja mereka.

Pak Doddy juga kerap kali terlambat dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, seperti membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, membuat soal ujian, dan juga mengisi nilai rapor murid. Kejadian terakhir, Pak Doddy terbukti memanipulasi laporan keuangan kepanitiaan kegiatan studi wisata kelas 7 ke Yogya, dimana ia menjadi bendaharannya. Anda telah menyampaikan keluhan-keluhan murid-murid dan orang tua murid pada Pak Doddy, menegurnya atas tindakan memanipulasi laporan keuangan, dan membimbingnya untuk memperbaikinya, namun tidak terdapat perbaikan apa-apa. Akhirnya di akhir tahun ajaran, Anda memutuskan untuk tidak memperpanjang kontrak kerja Pak Doddy.

Pak Doddy dapat menerima keputusan sekolah. Ia segera mencari pekerjaan baru dengan melamar ke beberapa sekolah. Pak Doddy juga secara personal meminta Anda untuk memberikan rekomendasi bila ada sekolah yang memintanya. Anda pun mengiyakannya. Pada suatu hari, Anda mendapat email dari bagian Sumber Daya Manusia/SDM, SMA Cahaya Hati yang meminta Anda mengisi lembar rekomendasi mengenai kinerja Pak Doddy sehubungan dengan lamaran Pak Doddy ke sekolah tersebut sebagai Koordinator Guru Matematika. Di formulir itu ada beberapa pertanyaan tentang pengendalian emosi, pengelolaan waktu, dan integritas.

Anda paham betul bahwa kalau Anda mengisi formulir dengan sebenar-benarnya, Pak Doddy tidak akan mendapatkan pekerjaan tersebut. Sekolah tersebut adalah sekolah yang baik, dan posisi yang dituju adalah posisi yang strategis. Anda juga tahu, sebagai kepala keluarga dengan istri yang tidak bekerja dan 3 anak yang masih kecil-kecil, Pak Doddy sangat membutuhkan pekerjaan ini. Apa yang akan Anda lakukan? Apakah Anda akan mengisi formulir tersebut dengan apa adanya, atau akan Anda buat sedikit lebih



baik dari fakta yang terjadi? Apa pertimbangan Anda ketika melakukan hal tersebut?

Tugas Anda

Setelah membaca kasus tersebut diatas, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa yang menghadapi dilema?

- Apakah dua kebenaran yang ada?

Adalah _____ benar _____ jika _____ tokoh
tersebut _____

Karena

Tapi _____ benar _____ juga _____ jika _____ dia

Karena

- Paradigma mana yang terjadi pada kasus ini?

Dilema _____ lawan _____

- Dapatkah lebih dari satu dilema, berlaku untuk kasus yang sama? Bila iya, yang mana dan mengapa?

Kasus 4

SMA Permata adalah sekolah swasta berlokasi di Jakarta dengan banyak prestasi yang membanggakan. Setiap tahunnya animo masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah selalu tinggi. Hal ini tidak terlepas dari peran yayasan yang menaungi

sekolah tersebut yang selalu memperhatikan kepentingan para guru-guru sekolah tersebut.

Tahun ini, seperti biasa yayasan akan mengadakan rapat kerja dimana para kepala sekolah harus melaporkan kegiatan tahun ajaran yang telah berjalan dan mempresentasikan rencana kegiatan dan anggaran sekolah untuk tahun ajaran depan.

Bapak Zulkarnain, sebagai kepala sekolah mengajukan dua program untuk para guru yaitu program pelatihan guru tentang penggunaan teknologi dalam pembelajaran, dan program *outbound team building* guru ke Puncak, Ciawi. Namun ketua yayasan meminta Bapak Zulkarnain untuk memilih salah satu program saja, tidak bisa dua-duanya karena anggaran tahun depan juga akan dialokasikan untuk pembangunan gedung perpustakaan yang baru, mengingat perpustakaan yang lama sudah tidak memadai untuk jumlah murid yang semakin bertambah.

Pak Zulkarnain menjadi bimbang, di satu sisi program pelatihan ini sangat dibutuhkan guru-guru. Dalam jangka panjang guru-guru mau tidak mau harus terampil menggunakan teknologi dalam pembelajaran untuk menunjang proses pembelajaran yang interaktif, menarik, dan bermakna bagi murid-murid. Dari hasil supervisi akademik yang dilakukan Pak Zulkarnain dan tim bidang akademik, sebagian besar guru-guru belum terampil menggunakan teknologi dalam pembelajaran.

Namun Pak Zulkarnain juga memahami, setelah hampir 2 tahun masa pandemi dan pembelajaran dilakukan secara daring, ditinjau dari aspek sosial dan emosional, para guru membutuhkan program *outbound* ini untuk memperkuat ikatan emosi dan sosial antar mereka agar dapat kembali bekerja sama dalam sebuah tim dengan baik, serta bersemangat kembali ke sekolah menyambut murid-murid belajar dalam pembelajaran tatap muka terbatas (PTMT).



Bila Anda berada dalam posisi Bapak Zulkarnain, apa yang akan Anda lakukan? Apakah Anda akan memilih program pelatihan guru dalam bidang teknologi atau melaksanakan program *outbound team building*? Apa alasannya?

Tugas Anda

Setelah membaca kasus tersebut diatas, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa yang menghadapi dilema?

- Apakah dua kebenaran yang ada?

Adalah _____ benar _____ jika _____ tokoh
tersebut _____

Karena

Tapi _____ benar _____ juga _____ jika _____ dia

Karena

- Paradigma mana yang terjadi pada kasus ini?

Dilema _____ lawan _____

- Dapatkah lebih dari satu dilema, berlaku untuk kasus yang sama? Bila iya, yang mana dan mengapa?

Standar Nasional Pendidikan:

Bapak dan Ibu Calon Guru Penggerak, bila kita menelaah Standar Nasional, khususnya standar pengelolaan pendidikan, salah satu indikatornya adalah kepala sekolah berkinerja baik dalam melaksanakan tugas kepemimpinan dan juga memiliki jiwa kepemimpinan. Ketika seorang kepala sekolah mengidentifikasi dan memahami perbedaan dilema etika beserta paradigmanya, dan bujukan moral sebagai salah satu strategi dalam pengambilan keputusan sebagai seorang pemimpin pembelajaran, pada hakikatnya ia sedang melaksanakan tugas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah dan mengembangkan jiwa kepemimpinannya.

Peran Fasilitator:

1. Fasilitator mengingatkan CGP untuk membaca artikel tentang perbedaan dilema etika dan bujukan moral dan dua situasi yang dijabarkan dalam bagian pertanyaan pemantik
2. Fasilitator mengingatkan CGP membaca skrip tentang 4 paradigma dilema etika dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam modul, membuka forum diskusi dan meminta pendapat beberapa CGP tentang jawaban pertanyaan-pertanyaan tersebut.



Pembelajaran 2.3: 3 Prinsip Pengambilan Keputusan

Tujuan Pembelajaran:

CGP sebagai seorang pemimpin dapat menganalisis 3 prinsip atau pendekatan dalam pengambilan keputusan yang memuat unsur dilema etika, serta menilai dirinya memiliki kecenderungan menggunakan prinsip yang mana pada saat pengambilan keputusan.

Bapak dan Ibu Calon Guru Penggerak,

Mari kita baca kutipan di bawah ini;

Etika terkait dengan karsa karena manusia memiliki kesadaran moral. Akal dan moral dua dimensi manusia yang saling berkaitan. Etika terkait dengan karsa karena manusia memiliki kesadaran moral.

(Rukiyanti, L. Andriyani, Haryatmoko, Etika Pendidikan, hal. 43).

Dari kutipan di atas kita bisa menarik kesimpulan bahwa karsa merupakan suatu kekuatan yang tidak terpisahkan dari perilaku manusia. Karsa ini pun berhubungan dengan nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang dianut oleh seseorang, disadari atau pun tidak. Nilai-nilai atau prinsip-prinsip inilah yang mendasari pemikiran seseorang dalam mengambil suatu keputusan yang mengandung unsur dilema etika.

Kegiatan Pemantik:

Silakan Anda membaca 3 (tiga) pernyataan di bawah ini:

1. Melakukan, demi kebaikan orang banyak.
2. Menjunjung tinggi prinsip-prinsip/nilai-nilai dalam diri Anda.
3. Melakukan apa yang Anda harapkan orang lain akan lakukan kepada diri Anda.

Tanpa berpikir panjang, silakan Anda menjawab pertanyaan ini:

Selama ini pada saat mengambil keputusan, landasan pemikiran Anda memiliki kecenderungan berpikir pada prinsip nomor 1, 2, atau 3? Silakan langsung menuliskan jawaban Anda di secarik kertas.

Bagaimana hasilnya? Apakah Anda memilih prinsip 1, 2, atau 3? Bagaimana prinsip-prinsip ini mempengaruhi pengambilan suatu keputusan yang mengandung etika?

Etika sendiri tentunya bersifat relatif, dan bergantung pada kondisi dan situasi, dan tidak ada aturan baku yang berlaku. Tentunya ada prinsip-prinsip yang lain, namun ketiga prinsip di sini adalah yang paling sering dikenali dan digunakan. Dalam seminar-seminar, ketiga prinsip ini yang seringkali membantu dalam menghadapi pilihan-pilihan yang penuh tantangan, yang harus dihadapi pada dunia saat ini. (Kidder, 2009, hal 144).

Ketiga prinsip tersebut adalah:

1. Berpikir Berbasis Hasil Akhir (*End-Based Thinking*)
2. Berpikir Berbasis Peraturan (*Rule-Based Thinking*)
3. Berpikir Berbasis Rasa Peduli (*Care-Based Thinking*)

Suatu pengambilan keputusan, walaupun telah berlandaskan pada suatu prinsip atau nilai-nilai tertentu, tetap akan memiliki konsekuensi yang mengikutinya. Pada akhirnya kita perlu mengingat kembali hendaknya setiap keputusan yang kita ambil didasarkan pada rasa penuh tanggung jawab, nilai-nilai kebajikan universal, serta berpihak pada murid.

Penugasan Mandiri:

1. Silakan menonton video yang berisi penjelasan mengenai materi ketiga prinsip pengambilan keputusan dengan unsur dilema etika ini. Apa pemahaman Anda dari ketiga prinsip dilema etika tersebut? Tuliskan pendapat Anda, adakah sesuatu yang tidak terduga, atau adakah pertanyaan lanjutan yang masih ingin Anda pelajari selanjutnya pada sesi pendampingan fasilitator dan mentor?
2. Berikan tanggapan Anda terhadap studi kasus di bawah ini, pendekatan atau prinsip apa yang menjadi landasan berpikir Anda dan mengapa? Tuliskan jawaban Anda pada selembar kertas, kemudian temuilah seorang rekan kerja Anda, dan tanyakan kesediaannya memberikan pendapatnya tentang studi kasus yang sama di bawah ini. Analisis jawaban Anda dan rekan Anda, apakah berbeda, atau sama? Di LMS, tuliskan tanggapan Anda dan rekan Anda terhadap kasus Bapak Seto, beserta analisis Anda terhadap kedua jawaban, serta berikan tanggapan terhadap unggahan respon rekan CGP Anda tentang hal ini, minimal 3 orang.



Studi Kasus:

Pak Seto adalah Kepala Sekolah sebuah sekolah dasar. Ia memiliki 2 guru kelas V yang berbeda cara mengajarnya. Ibu Tati guru kelas VA dan Ibu Sri guru kelas VB. Ibu Tati terkenal sebagai guru 'galak', namun pada saat yang sama, nilai rata-rata murid-muridnya sangat baik. Sehingga sifat keras Ibu Tati masih dianggap sesuai, demi mencapai hasil yang baik dari murid-muridnya. Sedang Ibu Sri adalah guru yang sabar dan tenang, namun ada beberapa muridnya yang memiliki nilai di bawah KKM. Suatu hari Ibu Sri datang ke ruangan Pak Seto selaku kepala sekolah, dan mengadukan perbuatan Ibu Tati yang menghukum salah satu muridnya di tengah terik matahari, berlutut di semen lapangan basket karena tidak membuat pekerjaan rumah. Ibu Sri sangat khawatir karena murid tersebut sudah menangis, namun sepertinya Ibu Tati tetap mengajar di dalam kelas seperti biasa, karena menganggap menjemur anak di terik matahari adalah hukuman pantas karena tidak mengerjakan pekerjaan rumah. Bila Anda adalah Pak Seto sebagai kepala sekolah, apa yang akan Anda lakukan? Pendekatan apa yang ambil? Dasar pemikiran apa yang melatarbelakangi keputusan Anda?

Standar Nasional Pendidikan:

Bapak dan Ibu Calon Guru Penggerak, bila kita menelaah Standar Nasional, khususnya standar pengelolaan pendidikan, salah satu indikatornya adalah seorang pemimpin pembelajaran hendaknya berkepribadian dan bersosialisasi dengan baik. Dalam materi tentang prinsip-prinsip pengambilan keputusan ini, kepala sekolah sedang mengembangkan kepribadiannya dengan cara mengenali prinsip-prinsip pengambilan keputusan mana yang lebih kuat dalam dirinya dalam hubungan sosialnya dengan orang lain. Diharapkan dengan mempelajari topik ini akan memperkuat kepribadian dan karakter mulia para kepala sekolah sehingga dapat menjadi panutan bagi seluruh warga sekolah.

Pembelajaran 2.4: Pengambilan dan Pengujian Keputusan**Tujuan Pembelajaran Khusus:**

CGP dapat menerapkan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan dalam permasalahan yang mereka hadapi dan bersikap reflektif, kritis, dan kreatif dalam proses tersebut.

Eksplorasi Mandiri:

Bacalah sebuah artikel mengenai konsep pengambilan dan pengujian keputusan. Sebagai seorang pemimpin, Anda harus memastikan bahwa keputusan yang Anda ambil adalah keputusan yang tepat. Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah keputusan tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai-nilai kebajikan.

Konsep Pengambilan dan Pengujian Keputusan

Untuk memandu kita dalam mengambil keputusan dan menguji keputusan yang akan diambil dalam situasi dilema etika ataupun bujukan moral yang membingungkan, ada 9 langkah yang dapat Anda lakukan. Anda dapat memilih salah satu dari kasus-kasus yang telah dibahas sebelumnya di modul ini untuk Anda gunakan sebagai contoh.

1. Mengenali nilai-nilai yang saling bertentangan

Mengapa langkah ini penting untuk Anda lakukan? Pertama, alih-alih langsung mengambil keputusan tanpa menilainya dengan lebih seksama, penting bagi kita untuk mengidentifikasi masalah yang sedang kita hadapi. Kedua, penting bagi kita untuk memastikan bahwa masalah yang kita hadapi memang betul-betul berhubungan dengan aspek moral, bukan sekedar masalah yang berhubungan dengan sopan santun dan norma sosial.



Tidak mudah untuk bisa mengenali hal ini. Kalau kita terlalu berlebihan, kita bisa terjebak dalam situasi seolah-olah kita terlalu mendewakan aspek moral, sehingga kita akan mempermasalahkan kesalahan-kesalahan kecil. Sebaliknya bila kita terlalu permisif, maka kita bisa menjadi apatis dan tidak bisa mengenali aspek-aspek permasalahan etika dalam masalah yang sedang kita hadapi.

2. Menentukan siapa yang terlibat dalam situasi ini.

Bila kita telah mengenali bahwa ada masalah moral di situasi yang sedang kita hadapi, pertanyaannya adalah dilema siapakah ini? Bukan berarti kalau permasalahan tersebut bukan dilema kita, maka kita menjadi tidak peduli. Karena kalau permasalahan ini sudah menyangkut aspek moral, kita semua seharusnya merasa terpanggil.

3. Kumpulkan fakta-fakta yang relevan dengan situasi ini.

Proses pengambilan keputusan yang baik membutuhkan data yang lengkap dan detail; apa yang terjadi di awal situasi tersebut, bagaimana hal itu terkuak, apa yang akhirnya terjadi, siapa berkata apa pada siapa, kapan mereka mengatakannya. Data-data tersebut penting karena dilema etika tidak bersifat teoritis, namun ada faktor-faktor pendorong dan penarik yang mempengaruhi situasi tersebut, sehingga data yang detail akan menjelaskan alasan seseorang melakukan sesuatu dan bisa juga mencerminkan kepribadian seseorang dalam situasi tersebut. Kita juga harus bisa menganalisis hal-hal apa saja yang potensial yang bisa terjadi di waktu yang akan datang.

4. Pengujian benar atau salah

1. Uji Legal

Pertanyaan penting di uji legal ini adalah apakah ada aspek pelanggaran hukum dalam situasi itu? Bila jawabannya adalah iya, maka situasi yang ada bukanlah

antara benar lawan benar (dilema etika), namun antara benar lawan salah (bujukan moral). Keputusan yang harus diambil dalam situasi adalah pilihan antara mematuhi hukum atau tidak, dan keputusan ini bukan keputusan yang berhubungan dengan moral.

2. Uji Regulasi/Standar Profesional

Bila situasi yang dihadapi adalah dilema etika, dan tidak ada aspek pelanggaran hukum di dalamnya, mari kita uji, apakah ada pelanggaran peraturan atau kode etik di dalamnya. Konflik yang terjadi pada seorang wartawan yang harus melindungi sumber beritanya, seorang agen real estate yang tahu bahwa seorang calon pembeli potensial sebelumnya telah dihubungi oleh koleganya? Anda tidak bisa dihukum karena melanggar kode etik profesi Anda, tapi Anda akan kehilangan respek sehubungan dengan profesi Anda.

3. Uji Intuisi

Langkah ini mengandalkan tingkatan perasaan dan intuisi Anda dalam merasakan apakah ada yang salah dengan situasi ini. Apakah tindakan ini mengandung hal-hal yang akan membuat Anda merasa dicurigai. Uji intuisi ini akan mempertanyakan apakah tindakan ini sejalan atau berlawanan dengan nilai-nilai yang Anda yakini. Walaupun mungkin Anda tidak bisa dengan jelas dan langsung menunjuk permasalahannya ada di mana. Langkah ini, untuk banyak orang, sangat umum dan bisa diandalkan untuk melihat dilema etika yang melibatkan dua nilai yang sama-sama benar.

4. Uji Publikasi

Apa yang Anda akan rasakan bila keputusan ini dipublikasikan di media cetak maupun elektronik dan menjadi viral di media sosial. Sesuatu yang Anda anggap merupakan ranah pribadi Anda tiba-tiba menjadi konsumsi publik? Coba Anda



bayangkan bila hal itu terjadi. Bila Anda merasa tidak nyaman kemungkinan besar Anda sedang menghadapi benar situasi benar lawan salah atau bujukan moral.

5. Uji Panutan/Idola

Dalam langkah ini, Anda akan membayangkan apa yang akan dilakukan oleh seseorang yang merupakan panutan Anda, misalnya ibu Anda. Tentunya di sini fokusnya bukanlah pada ibu Anda, namun keputusan apa yang kira-kira akan beliau ambil, karena beliau adalah orang yang menyayangi Anda dan orang yang sangat berarti bagi Anda.

Yang perlu dicatat dari kelima uji keputusan tadi, ada **tiga** uji yang sejalan dengan prinsip pengambilan keputusan yaitu:

Uji Intuisi berhubungan dengan berpikir berbasis peraturan (*Rule-Based Thinking*) yang tidak bertanya tentang konsekuensi tapi bertanya tentang prinsip-prinsip yang mendalam.

Uji publikasi, sebaliknya, berhubungan dengan berpikir berbasis hasil akhir (*Ends-Based Thinking*) yang mementingkan hasil akhir.

Uji Panutan/Idola berhubungan dengan prinsip berpikir berbasis rasa peduli (*Care-Based Thinking*), dimana ini berhubungan dengan *golden rule* yang meminta Anda meletakkan diri Anda pada posisi orang lain.

Bila situasi dilema etika yang Anda hadapi, gagal di salah satu uji keputusan tersebut atau bahkan lebih dari satu, maka sebaiknya jangan mengambil resiko membuat keputusan yang membahayakan atau merugikan diri Anda karena situasi yang Anda hadapi bukanlah situasi moral dilema, namun bujukan moral yaitu benar atau salah.

5. Pengujian Paradigma Benar lawan Benar.

Dari keempat paradigma berikut ini, paradigma mana yang terjadi di situasi yang sedang Anda hadapi ini?

- *Individu lawan kelompok (individual vs community)*
- *Rasa keadilan lawan rasa kasihan (justice vs mercy)*
- *Kebenaran lawan kesetiaan (truth vs loyalty)*
- *Jangka pendek lawan jangka panjang (short term vs long term)*

Pentingnya mengidentifikasi paradigma ini, bukan hanya mengelompokkan permasalahan, namun membawa penajaman bahwa situasi yang Anda hadapi betul-betul mempertentangkan antara dua nilai-nilai inti kebajikan yang sama-sama penting.

6. Melakukan Prinsip Resolusi

Dari 3 prinsip penyelesaian dilema, mana yang akan dipakai?

Berpikir Berbasis Hasil Akhir (Ends-Based Thinking)

Berpikir Berbasis Peraturan (Rule-Based Thinking)

Berpikir Berbasis Rasa Peduli (Care-Based Thinking)

7. Investigasi Opsi Trilema

Dalam mengambil keputusan, seringkali ada 2 pilihan yang bisa kita pilih. Terkadang kita perlu mencari opsi di luar dari 2 pilihan yang sudah ada. Kita bisa bertanya pada diri kita, apakah ada cara untuk berkompromi dalam situasi ini. Terkadang akan muncul sebuah penyelesaian yang kreatif dan tidak terpikir sebelumnya yang bisa saja muncul di tengah-tengah kebingungan menyelesaikan masalah. Itulah yang dinamakan investigasi opsi trilema.

8. Buat Keputusan

Akhirnya kita akan sampai pada titik di mana kita harus membuat keputusan yang



membutuhkan keberanian secara moral untuk melakukannya.

9. Lihat lagi Keputusan dan Refleksikan

Ketika keputusan sudah diambil. Lihat kembali proses pengambilan keputusan dan ambil pelajarannya untuk dijadikan acuan bagi kasus-kasus selanjutnya.

Perlu kita ingat bahwa 9 langkah pengambilan keputusan ini adalah panduan, bukan sebuah metode yang kaku dalam penerapannya. Pengambilan keputusan ini juga merupakan keterampilan yang harus diasah agar semakin baik. Semakin sering kita berlatih menggunakannya, kita akan semakin terampil dalam pengambilan keputusan. Hal yang penting dalam pengambilan keputusan adalah sikap yang bertanggung jawab dan mendasarkan keputusan pada nilai-nilai kebajikan universal.

Artikel disarikan dari Buku "How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living, Rushworth M. Kidder, 1995, USA: HarperCollins Publishers

Bapak dan Ibu CGP,

Dalam proses pengambilan keputusan, selain mengikuti 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan, keterampilan yang telah Bapak Ibu pelajari pada modul-modul sebelumnya akan sangat membantu misalnya keterampilan *coaching*, karena keterampilan ini membekali seorang guru untuk menjadi *coach* bagi dirinya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memprediksi hasil, dan melihat berbagai opsi solusi sehingga dapat mengambil keputusan dengan baik.

Selain keterampilan *coaching*, untuk mengambil keputusan yang bertanggung jawab, diperlukan kompetensi kesadaran diri (self awareness), pengelolaan diri (self management), kesadaran sosial (social awareness) dan keterampilan berhubungan sosial (relationship

skills). Proses pengambilan keputusan seharusnya juga dilakukan dengan kesadaran penuh (mindful) dengan berbagai pilihan dan konsekuensi yang ada. Hal-hal tersebut telah Bapak dan Ibu dapatkan di modul 2.2 tentang pembelajaran sosial emosional.

Sekarang, pilihlah 1 kasus dilema etika yang pernah Anda hadapi, kemudian terapkan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan pada studi kasus yang Anda pilih tersebut, berdasarkan tahapan berikut ini:

1. Apa nilai-nilai yang saling bertentangan dalam studi kasus tersebut?
2. Siapa yang terlibat dalam situasi tersebut ?
3. Apa fakta-fakta yang relevan dengan situasi tersebut ?
4. Mari kita lakukan pengujian benar atau salah terhadap situasi tersebut.
 - a. Apakah ada aspek pelanggaran hukum dalam situasi tersebut? (Uji legal)
 - b. Apakah ada pelanggaran peraturan/kode etik profesi dalam kasus tersebut? (Uji regulasi)
 - c. Berdasarkan perasaan dan intuisi Anda, apakah ada yang salah dalam situasi ini? (Uji intuisi)
 - d. Apa yang anda rasakan bila keputusan Anda dipublikasikan di media cetak/elektronik maupun viral di media sosial? Apakah anda merasa nyaman? (Uji Publikasi)
 - e. Kira-kira, apa keputusan yang akan diambil oleh panutan/idola Anda dalam situasi ini?
5. Jika situasinya adalah situasi dilema etika, paradigma mana yang terjadi pada situasi tersebut?
6. Dari 3 prinsip penyelesaian dilema, prinsip mana yang akan dipakai?
7. Apakah ada sebuah penyelesaian yang kreatif dan tidak terpikir sebelumnya untuk menyelesaikan masalah ini (Investigasi Opsi Trilemma)?
8. Apa keputusan yang akan Anda ambil?
9. Coba lihat lagi keputusan Anda dan refleksikan.



Pembelajaran 2.5: Eksplorasi Konsep - Forum Diskusi

Waktu: 2 JP

Tujuan Pembelajaran Khusus:

CGP mampu menganalisis pengambilan keputusan berdasarkan 4 paradigma, 3 prinsip, serta 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan dalam studi kasus yang mereka dapatkan dan memberi tanggapan pada studi kasus CGP lainnya dan bersikap reflektif, kritis, dan kreatif dalam proses tersebut.

Forum Diskusi :

CGP akan mendalami materi melalui studi kasus. Para CGP akan membaca 4 studi kasus untuk kemudian memilih 1 kasus untuk dianalisis. Setiap CGP perlu memberikan minimal dua komentar/tanggapan terhadap hasil analisis CGP lainnya yang diunggah di LMS. Berikut ini panduan untuk melakukan analisis studi kasus:

1. Jika situasinya adalah situasi dilema etika, paradigma mana yang terjadi pada situasi tersebut? Apa nilai-nilai yang saling bertentangan dalam studi kasus tersebut?
2. Apakah ada unsur pelanggaran hukum dalam situasi tersebut? (Uji legal).
3. Apakah ada pelanggaran peraturan/kode etik profesi dalam kasus tersebut? (Uji regulasi).
4. Berdasarkan perasaan dan intuisi Anda, apakah ada yang salah dalam situasi ini? (Uji intuisi).
5. Apa yang Anda rasakan bila keputusan Anda dipublikasikan di media cetak/elektronik atau menjadi viral di media sosial? Apakah Anda merasa nyaman?
6. Kira-kira, apa keputusan yang akan diambil oleh panutan/idola Anda dalam situasi ini?
7. Apakah ada sebuah penyelesaian yang kreatif dan tidak terpikir sebelumnya untuk menyelesaikan masalah ini (Investigasi Opsi Trilemma)?
8. Apa keputusan yang Anda ambil?

9. Prinsip mana yang Anda gunakan, dan mengapa?

Kasus 1

Pak Frans merupakan guru matematika di SMP Karunia. Pak Frans dikenal sebagai guru yang rajin, ramah, penyabar, dan disukai murid-muridnya. Suatu hari ia sedang mengajar di kelas 8A, guru piket tergopoh-gopoh tiba di depan kelasnya dan mengatakan ada ayahnya Andreas, salah satu murid di kelas 8A di ruang tamu sekolah. Guru piket mengatakan pada pak Frans bahwa ayahnya Andreas ingin menjemput Andreas dan memintanya untuk membantunya bekerja di ladang. Ia juga mengatakan bahwa ayah Andreas datang sambil marah-marah bahkan mengacung-acungkan parang. Pak Frans pun memanggil Andreas dan mengatakan bahwa ia dijemput ayahnya pulang. Andreas langsung memohon sambil menangis agar Pak Frans tidak mengizinkan ia pulang bersama ayahnya. Andreas berkata ia ingin belajar di sekolah dan ia takut dimarah-marahi oleh ayahnya bila membantu ayahnya di ladang, bila melakukan kesalahan sedikit saja. Pak Frans bimbang, antara memenuhi permintaan Andreas atau tidak. Dalam situasi dan kondisi seperti itu, akhirnya Pak Frans memutuskan untuk membawa Andreas ke ruang kepala sekolah, dan meminta saran dari kepala sekolah. Bila Anda adalah kepala sekolahnya, saran apa yang akan anda berikan pada Pak Frans, dan apa alasannya?

Kasus 2

Ibu Azizah adalah kepala sekolah SMP Tunas Bangsa. Ia adalah seorang kepala sekolah yang memiliki integritas dan komitmen yang tinggi. Ia memiliki hubungan profesional yang baik dengan Ibu Dani, Kepala SMA Nusantara. Mereka seringkali berkomunikasi dan bekerjasama sehubungan dengan program-program pendidikan baik di sekolah Ibu Azizah sendiri maupun sekolah Ibu Dani.



Baru-baru ini Ibu Azizah terpilih menjadi ketua MKKS-Musyawarah Kerja Kepala Sekolah. Ibu Dani pun terpilih menjadi bendahara MKKS. Awalnya semua program MKKS dibawah kepemimpinan Ibu Azizah berjalan dengan baik sampai pada saatnya diadakan rapat evaluasi semester 1, dimana Ibu Azizah harus memberikan laporan pada Dewan Pembina MKKS, termasuk laporan keuangan. Ibu Azizah pun meminta laporan keuangan pada bendahara yaitu Ibu Dani.

Dua minggu sebelum rapat evaluasi, Ibu Azizah pun sibuk mempersiapkan dokumen-dokumen laporan yang dibutuhkan, termasuk dokumen yang berhubungan dengan keuangan. Ia pun menghubungi Ibu Dani, saat itulah Ibu Azizah mengetahui bahwa selama ini Ibu Dani menggunakan sebagian uang MKKS untuk pengobatan putrinya yang sedang sakit dan memerlukan pengobatan yang mahal. Ibu Dani berjanji bahwa uang tersebut akan segera digantikan sebelum rapat evaluasi tiba. Ibu Azizah sebetulnya ragu akan hal tersebut mengingat jumlah uang yang cukup besar. Namun Ibu Dani meminta Ibu Azizah untuk berjanji untuk tidak memberitahu siapapun tentang tindakannya. Apa yang akan dilakukan Anda bila berada di posisi Ibu Azizah, dan mengapa?

Kasus 3

4 hari lagi adalah hari pembagian rapor Semester 1 di SMA Penggerak Bangsa. Sebelumnya, semua guru telah menyerahkan daftar nilai murid-murid pada pelajaran yang diampunya pada kepala sekolah, Ibu Rosdiana. Ibu Rosdiana adalah Kepala Sekolah yang baru bertugas di SMA Penggerak Bangsa di tahun ajaran ini.

Hari ini Ibu Rosdiana mengadakan rapat guru. Ia membuka pertemuan dengan berterima kasih atas kerja keras para guru dalam mengajar murid-murid selama ini dan juga telah mengumpulkan nilai rapor dengan tepat waktu. Kemudian ia menyampaikan bahwa secara umum, nilai rapor yang diberikan oleh guru-guru terlalu rendah dan tidak mencukupi untuk mendukung murid-murid masuk perguruan tinggi negeri (PTN) melalui jalur nilai rapor atau jalur tanpa tes. Ia dengan tegas menyatakan, kalau nilai rapor tetap

seperti itu, maka murid-murid SMA Penggerak Bangsa sampai kapan pun tidak pernah bisa diterima di PTN dengan jalur nilai rapor. Ia juga menyatakan bahwa salah satu target kerjanya di SMA Penggerak Bangsa adalah membuat 25% murid diterima di PTN dengan jalur rapor. Oleh karena itu, sejak murid-murid di kelas 10, nilai rapor mereka harus dibuat baik, dan menunjukkan grafik peningkatan.

Ibu Rosdiana akhirnya meminta guru-guru untuk menaikkan nilai murid-murid 10 poin, maka bila nilai murid 70 maka akan menjadi 80, dan seterusnya, demi membantu masa depan murid-murid, dan juga demi nama baik sekolah agar kepercayaan masyarakat meningkat bila banyak murid-murid sekolah ini yang diterima di PTN dengan jalur nilai rapor.

Bila Anda berada di posisi Ibu Rosdiana, apakah Anda akan melakukan hal yang sama atau berbeda? Apa alasannya?

Kasus 4

Sejak pandemi covid-19 melanda dunia, seluruh lini kehidupan manusia terpengaruh, tidak terkecuali dunia pendidikan. Proses belajar mengajar beralih dilakukan dengan cara daring. Dunia bisnis secara keseluruhan juga terkena imbasnya. Banyak orang kehilangan pekerjaan dan berkurang pendapatannya. Hal ini membuat beberapa orangtua murid memindahkan sekolah anak-anaknya ke sekolah yang lebih murah atau menunda menyekolahkan anak-anaknya, terutama di jenjang pendidikan usia dini atau taman kanak-kanak. Banyak TK dan Kelompok Bermain yang menjadi kekurangan murid, tak terkecuali TK dan Taman Bermain Pelangi. Jumlah murid yang telah mendaftar untuk tahun ajaran depan menurun drastis bila dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Kepala sekolah, Ibu Marina, pun harus membuat keputusan yang sulit dalam hal pengelolaan anggaran sumber daya manusia. Dengan turunnya jumlah murid, yayasan menetapkan 5 dari 10 gurunya perlu diberhentikan, agar biaya operasional bulanan sekolah tetap aman dan agar institusi tetap dapat bertahan dalam masa pandemi.



Dalam hati kecilnya, sangat berat bagi Ibu Marina untuk melakukan ini, ia tidak tega membayangkan beberapa gurunya akan kehilangan pekerjaan, apalagi di masa-masa sulit pandemi ini. Namun ia juga paham bahwa ia bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup dari TK dan Kelompok Bermain yang ia pimpin agar tetap dapat bertahan. Ia pun perlu mengurangi jumlah karyawan agar tetap mampu membayar gaji mereka. Bila Anda berada dalam posisi Ibu Marina, apa yang akan Anda lakukan? Karyawan mana yang akan anda berhentikan, kriteria apa yang akan Anda gunakan? Apa alasannya?

Peran Fasilitator:

1. Fasilitator akan menanyakan kembali tentang penugasan mandiri yang sudah dikerjakan oleh CGP, yaitu memahami dan mengambil pokok bahasan dari video yang telah menjelaskan tentang 3 prinsip dilema etika.
2. Fasilitator membagikan studi kasus dalam bentuk skrip. Setiap CGP akan mendapatkan 1 skrip untuk dianalisis berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan di LMS. Fasilitator mengingatkan kepada CGP untuk saling memberikan komentar/tanggapan terhadap hasil jawaban CGP lain. Fasilitator juga memberikan tanggapan dan umpan balik atas jawaban CGP.

Pembelajaran 3: Ruang Kolaborasi

Waktu: 6 JP (Sinkronus)

Tujuan Pembelajaran Khusus:

CGP dapat berbagi, berkolaborasi dan menerapkan keterampilan pengambilan keputusan berdasarkan 4 paradigma, 3 prinsip, dan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan.

Kegiatan Pemantik:

Bacalah kutipan di bawah ini dan tafsirkan maksudnya:

“Sumber berharga yang dimiliki semua guru adalah saling ketergantungan satu dengan yang lain. Tanpa kolaborasi (kerja bersama), maka pertumbuhan diri kita dibatasi oleh pandangan diri kita masing-masing”

(The most valuable resource that all teachers have is each other. Without collaboration our growth is limited to our own perspectives)

Robert John Meehan

Kerja Kelompok:

Dalam kerja kelompok kali ini, Anda akan diminta untuk dapat kerja bersama (berkolaborasi), untuk mencapai tujuan bersama yaitu menjadi pemimpin pembelajaran yang bijaksana, cekatan dan mandiri pada sekolah/lingkungan masing-masing dalam keterampilan pengambilan keputusan yang memiliki unsur dilema etika.

Tugas Anda:

1. Setiap kelompok ditugaskan mencari suatu studi kasus yang berisi suatu unsur dilema etika. Sumber studi kasus pilihan bisa didapatkan dari:
 - Studi kasus nyata dari salah satu anggota kelompok yang disepakati menjadi



- studi kasus kelompok untuk dianalisis.
- Studi kasus nyata (bukan studi kasus anggota kelompok) yang disepakati menjadi studi kasus kelompok untuk dianalisis.
 - Studi kasus nyata yang termuat di sebuah media yang disepakati menjadi studi kasus kelompok untuk dianalisis.
2. Dari studi kasus pilihan tersebut, tugas setiap kelompok adalah menentukan:
- a. Paradigma apa yang digunakan dalam studi kasus pilihan?
 - b. Prinsip mana yang mendasari pilihan pengambilan keputusan yang diambil?
 - c. Tahapan pengambilan dan pengujian terhadap studi kasus pilihan, apakah telah tepat, atau belum? Mengapa? Masihkah ada pertanyaan-pertanyaan lanjutan dalam benak, apakah pilihan pengambilan keputusan ini telah tepat?
3. Setiap anggota kelompok hendaknya membagi pengalaman dan gagasannya dalam pengambilan keputusan terhadap studi kasus pilihan. Perhatikan Daftar Tugas/*Checklist* yang disiapkan pada tautan berikut di bawah ini, agar lebih mempermudah tugas kelompok dan memastikan unsur-unsur utama dari penugasan kolaborasi:
- https://docs.google.com/document/d/1VZVlqFz1LbwM4V4ynCMg1RAwWApdp_uYXx2D_Estj_HU/edit?usp=sharing
4. Selanjutnya perhatikan rubrik asesmen yang disediakan, untuk penilaian kualitas isi dari studi kasus pilihan (pemilihan paradigma, prinsip dan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan) serta bentuk kerja bersama (kolaborasi) yang diperlihatkan pada saat forum diskusi:

Rubrik Penilaian Kolaborasi

Indikator/ Tingkatan	Kolaborasi yang Hebat! (4)	Sasaran Tercapai (3)	Sudah Berkembang dengan Baik (2)	Perlu Pembahasan Lanjut (1)
Kualitas isi materi studi kasus pilihan (Bobot: 50%)	Pemilihan studi kasus sangat baik dan tepat, mengandung unsur dilema etika; pemilihan paradigma, prinsip yang dianut serta 9 langkah pengujian telah tampak dan disajikan dengan sangat baik. Ada unsur refleksi dari hasil pengujian yang menarik dan/atau mengandung unsur tak terduga. Penyajiannya utuh, runtut, komprehensif dan mudah diikuti.	Pemilihan studi kasus sudah baik dan mengandung unsur dilema etika; pemilihan paradigma, prinsip serta 9 langkah pengujian tampak dan tersaji dengan baik. Secara keseluruhan penyajiannya runtut dan komprehensif.	Pemilihan studi kasus sudah ada namun unsur dilema etika masih kurang jelas. Pemilihan paradigma/prinsip dan 9 langkah pengujian tampak, namun belum merupakan suatu kesatuan yang utuh.	Pemilihan studi kasus tidak mengandung unsur dilema etika atau tidak jelas unsur dilema etikanya. Pemilihan paradigma, prinsip dan 9 langkah pengujian kurang tampak atau semua/salah satu tidak ada sama sekali.



Efektivitas penyampaian/ penyajian studi kasus (Bobot: 25%)	Penyampaian kelompok sangat baik. Penggunaan bahasa sangat komunikatif, pemilihan kata dan proyeksi vokal setiap anggota tampak harmonis dan kompak. Setiap anggota kelompok tampak berkontribusi dan bertanggung jawab, terlihat dari presentasi materi yang menjadi bagiannya. Penyajian secara keseluruhan sangat menarik untuk diikuti dan penyampaiannya pun mudah dicerna.	Penyampaian kelompok sudah baik. Menggunakan bahasa yang komunikatif, pemilihan kata-kata telah tepat dan tampak ada kerja sama dalam menyajikan materi presentasi. Penyajian secara keseluruhan mudah untuk diikuti.	Penyampaian kelompok sudah bisa dilakukan, namun tampak belum utuh atau kurang persiapan. Belum tampak kekompakan anggota kelompok dan proyeksi vokal setiap anggota kelompok belum merata, ada yang dominan dan/atau kurang aktif.	Penyampaian kelompok masih sangat kurang. Sepertinya kurang persiapan dan tidak terlihat bentuk kerja sama antara anggota kelompok. Hanya 1-2 orang yang dominan berbicara, dan yang lain tampak tidak menguasai materi atau kurang aktif.
--	--	---	---	--

<p>Masukan dan/atau Tanggapan 15%</p>	<p>Kelompok sangat aktif dan apresiatif dalam memberikan tanggapan dan/masukan konstruktif kepada kelompok penyaji. Seluruh anggota kelompok tampak menyimak dan memberikan perhatian penuh pada saat kelompok penyaji memberikan presentasi.</p>	<p>Kelompok aktif memberikan tanggapan konstruktif kepada kelompok penyaji. Sebagian besar anggota kelompok memberikan perhatian kepada kelompok penyaji.</p>	<p>Kelompok beberapa kali memberikan tanggapan kepada kelompok penyaji. Sebagian dari anggota kelompok tampak memberikan perhatian kepada kelompok penyaji.</p>	<p>Kelompok tampak sedikit sekali atau tidak sama sekali memberikan masukan konstruktif pada kelompok penyaji. Kelompok tampak tidak tertarik sama sekali pada kelompok penyaji.</p>
<p>Pengaturan Waktu (Bobot: 10%)</p>	<p>Sangat baik dalam pengaturan waktu. Penyampaian materi padat dengan waktu yang sangat efektif. Waktu yang diberikan antara 3-5 menit di-pergunakan dengan sangat baik.</p>	<p>Baik dalam pengaturan waktu. Waktu penyajian 3-5 menit dipergunakan dengan baik.</p>	<p>Keterampilan pengaturan waktu masih belum efektif. Waktu 3-5 belum terpenuhi; batasan waktu melebihi dari waktu yang disepakati.</p>	<p>Keterampilan pengaturan waktu masih sangat kurang. Waktu yang diberikan tampak tidak dipergunakan dengan efektif.</p>



Forum Diskusi:

1. Menggunakan media *video conference/zoom meeting*, masing-masing kelompok akan menyajikan studi kasus pilihan mereka mengikuti persyaratan yang tertera pada rubrik penilaian yang ditunjukkan di atas.
2. Setiap kelompok penyaji akan mendapatkan satu kelompok hadirin yang bertugas memberikan tanggapan atau masukan konstruktif atas presentasi kelompok penyaji. Tentunya setelahnya kelompok lain dipersilakan memberikan tanggapan mereka juga.

Peran Fasilitator:

1. Pada ruang kolaborasi-kegiatan kelompok, fasilitator akan menentukan pembagian kelompok para CGP. Hal ini bisa dilakukan secara acak tanpa penentuan kriteria tertentu, atau bisa dirancang sedemikian rupa oleh fasilitator. Perhatikan bahwa pembagian kelompok terbagi rata berdasarkan jender, usia, jabatan, atau latar belakang sehingga dinamika kelompok bisa terjaga dengan bervariasinya latar belakang anggota kelompok.
2. Setiap kelompok diminta mencari **satu studi kasus nyata** yang berisi unsur dilema etika dengan **salah satu cara** berikut:
 - Studi kasus nyata dari salah satu anggota kelompok yang disepakati menjadi studi kasus kelompok untuk dianalisis.
 - Studi kasus nyata (bukan salah satu kasus milik anggota kelompok) yang disepakati menjadi studi kasus kelompok untuk dianalisis.
 - Studi kasus nyata yang termuat di sebuah harian yang disepakati menjadi studi kasus kelompok untuk dianalisis.
3. Fasilitator akan menugaskan setiap kelompok untuk menanggapi presentasi kelompok lain yang akan berpresentasi.
4. Pada sesi Forum Diskusi, setiap kelompok akan menyajikan studi kasus pilihannya berisi pemilihan paradigma, prinsip dan 9 langkah pengambilan dan pengujian

keputusan (rubrik asesmen tersedia). Waktu yang diberikan untuk presentasi adalah 5 menit. Kelompok yang ditugaskan menanggapi memiliki waktu sekitar 3 menit, dan sesudahnya diberikan waktu 2 menit bagi kelompok lain untuk menanggapi.

5. Fasilitator perlu memperhatikan rubrik asesmen yang telah disiapkan untuk menilai penyajian setiap kelompok, dan bagaimana kelompok hadirin memberikan masukan atau kritik konstruktif agar terbangun kerja bersama (ruang kolaborasi).



Pembelajaran 4: Demonstrasi Kontekstual

Waktu: 4 JP (Asinkronous)

Tujuan Pembelajaran Khusus:

CGP dapat melakukan suatu analisis atas penerapan proses pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan yang telah dipelajarinya tentang berbagai paradigma, prinsip, pengambilan dan pengujian keputusan di sekolah asal masing-masing dan di sekolah/lingkungan lain.

Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak,

Tahapan Demonstrasi Kontekstual ini merupakan wadah bagi Anda untuk menunjukkan pemahaman Anda mengenai keseluruhan materi. Anda diberi kesempatan untuk meninjau materi di modul ini dengan konteks lokal yang Anda hadapi.

Unsur-unsur apa saja yang Anda butuhkan dalam menjalankan pengambilan keputusan dilema etika, sebagai pemimpin pembelajaran? Dalam hal ini, kesempatan tersebut berupa mengadakan wawancara dengan pimpinan/kepala sekolah tentang praktik pengambilan keputusan selama ini di sekolah asal Anda, dan juga di tempat/lingkungan lain. Hasil wawancara ini akan Anda analisis berdasarkan konsep-konsep yang telah dipelajari di modul ini. Hasil analisis Anda akan dijadikan sebuah refleksi atas praktik pengambilan keputusan dilema etika yang telah dijalankan di sekolah asal Anda dan di sekolah-sekolah lain di lingkungan Anda.

Wawancara dengan Pimpinan/Kepala Sekolah:

Anda diminta untuk mewawancarai **2-3 pimpinan** (kepala sekolah) di lingkungan Anda (salah satunya adalah pimpinan di sekolah asal Anda). Hasil wawancara ini adalah untuk mendapatkan sebuah wacana tentang praktik pengambilan keputusan yang selama ini dijalankan, terutama untuk kasus-kasus yang di mana nilai-nilai kebajikan saling

bersinggungan, atau untuk kasus-kasus dilema etika yang sama-sama benar. Apa yang selama ini dilakukan pimpinan-pimpinan tersebut, praktik apa yang selama ini dijalankan? Analisis praktik pengambilan keputusan dilema etika tersebut di antara para pemimpin yang Anda wawancarai, dan kaitkan dengan pengetahuan Anda sendiri tentang 4 paradigma, 3 prinsip dan 9 langkah pengujian. Analisis dan lakukan refleksi atas hasil wawancara tersebut. Silakan unggah hasil wawancara dan refleksi Anda dalam bentuk video/audio/tertulis.

Panduan Pertanyaan Wawancara (*Guiding Questions for the Interview*)

- Selama ini, bagaimana Anda dapat mengidentifikasi kasus-kasus yang merupakan dilema etika atau bujukan moral?
- Selama ini, bagaimana Anda menjalankan pengambilan keputusan di sekolah Anda, terutama untuk kasus-kasus di mana ada dua kepentingan yang sama-sama benar atau sama-sama mengandung nilai kebajikan?
- Langkah-langkah atau prosedur seperti apa yang biasa Anda lakukan selama ini?
- Hal-hal apa saja yang selama ini Anda anggap efektif dalam pengambilan keputusan pada kasus-kasus dilema etika?
- Hal-hal apa saja yang selama ini merupakan tantangan dalam pengambilan keputusan pada kasus-kasus dilema etika?
- Apakah Anda memiliki sebuah tatakala atau jadwal tertentu dalam sebuah penyelesaian kasus dilema etika, apakah Anda langsung menyelesaikan di tempat, atau memiliki sebuah jadwal untuk menyelesaikannya, bentuk atau prosedur seperti apa yang Anda jalankan?
- Adakah seseorang atau faktor-faktor apa yang selama ini mempermudah atau membantu Anda dalam pengambilan keputusan dalam kasus-kasus dilema etika?
- Dari semua hal yang telah disampaikan, pembelajaran apa yang dapat Anda petik dari pengalaman Anda mengambil keputusan dilema etika?



Daftar Tugas/Checklist Refleksi Wawancara:

No.	Tugas	Ada (A)/ Tidak Ada (TA)
1.	Isi: Hal-hal menarik apa yang muncul dari wawancara tersebut, pertanyaan-pertanyaan mengganjal apa yang masih ada dari hasil wawancara bila dibandingkan dengan hal-hal yang Anda pelajari seperti 4 paradigma, 3 prinsip, dan 9 langkah pengujian, apa yang Anda dapatkan?	
2.	Isi: Bagaimana hasil wawancara antara 2-3 pimpinan yang Anda wawancarai, adakah sebuah persamaan, atau perbedaan. Kira-kira ada yang menonjol dari salah satu pimpinan tersebut, mengapa, apa yang membedakan?	
3.	Isi: Apa rencana ke depan para pimpinan dalam menjalani pengambilan keputusan yang mengandung unsur dilema etika? Bagaimana mereka bisa mengukur efektivitas pengambilan keputusan mereka?	
4.	Isi: Bagaimana Anda sendiri akan menerapkan pengambilan keputusan dilema etika pada lingkungan Anda, pada murid-murid Anda, dan pada kolega guru-guru Anda yang lain? Kapan Anda akan menerapkannya?	
5.	Teknis: Kejelasan suara/tulisan di video/blog naratif Anda, format apa yang akan gunakan, sudahkah Anda mengujinya/membacanya dan melihat hasilnya/membayangkan bila orang lain membaca tulisan Anda?	

6.	Teknis: Durasi waktu/panjang tulisan, apakah sudah diuji untuk maksimal dan minimal waktu berbicara, atau apakah sudah ditinjau isi dan panjang tulisan Anda, dan kepadatan/intisari materi yang Anda ingin sampaikan?	
----	--	--

Selanjutnya analisis wawancara ini akan dinilai berdasarkan rubrik asesmen di bawah ini (perhatikan indikator-indikator penilaiannya):

Rubrik Penilaian Video/Audio/Blog-Wawancara Kepala Sekolah:

Indikator/ Tingkatan Penilaian	Refleksi Wawancara Bermakna dan Menarik	Telah Mencapai Sasaran	Sudah Berkembang	Perlu Pembahasan Lanjut
	(4)	(3)	(2)	(1)
isi dari rekaman wawancara (Bobot 50%)	Isi dari materi analisis wawancara padat, jelas, dan berisi sebagian besar yang tertera pada panduan pertanyaan. Ada kesimpulan hasil refleksi yang menarik/tak terduga yang diungkapkan, dan secara keseluruhan	Isi dari analisis wawancara sudah memuat sebagian besar hal-hal yang termuat dalam daftar panduan pertanyaan.	Isi dari analisis wawancara belum sepenuhnya memuat hal-hal yang tertera pada daftar panduan pertanyaan; masih ada kekurangan di sana-sini, atau terdapat ketidakseimbangan dalam materi, atau	Isi dari analisis wawancara tidak sesuai dengan daftar panduan pertanyaan atau sangat minim; dan banyak aspek yang tidak termuat dalam wawancara tersebut. Jalan pemikiran CGP tidak



	tersusun secara rapi, logis, dan fokus pada topik.		ketidaktepatan dalam hal teknis.	mudah diikuti, atau tampak keraguan CGP dalam pembelajaran yang telah diterima.
Penyampaian/ Penyajian Refleksi Wawancara (Bobot: 40%)	<p>Sangat baik dalam pemilihan kata, penyampaiannya menyenangkan, komunikatif, dan runut mudah diikuti jalan pemikirannya.</p> <p>Video: artikulasi pengucapan jelas, proyeksi vokal lantang, ringan dan mudah untuk diikuti pengucapannya. Pandangan mata serta bahasa tubuh pun hadir seutuhnya kepada</p>	<p>Baik dalam penyajian serta pemilihan kata sudah tepat dan baik.</p> <p>Jika video: Proyeksi vokal cukup jelas/lantang. Bahasa tubuh hadir untuk hadirin.</p> <p>Jika tulisan: Tata bahasa mengikuti kaidah bahasa Indonesia yang baik dan benar serta</p>	<p>Penyajian sudah dilakukan namun keutuhan refleksi wawancara belum tampak.</p> <p>Jika video: suara masih belum terlalu jelas, kadang bahasa yang digunakan kurang komunikatif. Bahasa tubuh kadang kala masih canggung.</p> <p>Jika tulisan: Sebagian tulisan mengikuti kaidah</p>	<p>Penyajian dilakukan tanpa persiapan yang baik. Hasil refleksi wawancara sulit untuk diikuti, lompat-lompat, dan tidak menarik untuk diikuti sampai selesai.</p> <p>Jika video: Suara tidak terdengar jelas, dan bahasa tubuh penyaji masih sangat canggung.</p>

	<p>para hadirin.</p> <p>Tulisan: Tata bahasa mengikuti kaidah bahasa Indonesia yang baik dan benar, serta menggunakan kosakata bermakna, efektif, lugas, dan pada konteks yang tepat.</p>	<p>penggunaan konteks yang tepat.</p>	<p>bahasa Indonesia yang baik dan benar.</p>	<p>Jika tulisan: Hampir sebagian besar tulisan tidak mengikuti kaidah bahasa Indonesia yang baik dan benar.</p>
<p>Durasi (Teknis) (Bobot 10%)</p>	<p>Penyajian sangat efektif. Semua hal disampaikan dengan runtut, padat berisi, efektif dan mengandung makna disajikan dalam waktu 12 menit (jika berbentuk video) atau dalam 600 kata (jika berbentuk tulisan naratif), spasi 1.5</p>	<p>Penyajian efektif. Semua hal disampaikan dengan baik dalam waktu 12 menit (jika berbentuk video) atau dalam 600 kata (jika berbentuk tulisan naratif), spasi 1.5</p>	<p>Waktu penyajian sangat berlebih dari yang diminta (lebih atau kurang dari 12 menit, lebih atau kurang dari 600 kata), jarak kurang dari 1.5 spasi, terjadi beberapa pengulangan/repetisi pada beberapa materi/topik.</p>	<p>Waktu penyajian kurang dari yang diminta (kurang dari 12 menit atau kurang dari 600 kata), spasi tidak konsisten atau kurang/lebih dari 1.5</p>



Peran Fasilitator:

1. Fasilitator mengingatkan tugas demonstrasi kontekstual yang perlu dilakukan oleh para CGP, yaitu membuat refleksi wawancara yang akan dinilai melalui sebuah rubrik yang telah disediakan.
2. Fasilitator akan menyampaikan tenggat waktu yang diberikan berdasarkan hari/tanggal dan waktunya.

Pembelajaran 5: Elaborasi Pemahaman

Waktu: 2 JP

Tujuan Pembelajaran Khusus:

CGP dapat mengelaborasi pemahamannya tentang paradigma, prinsip, dan pengujian keputusan.

Pertanyaan Pemantik:

- Apa yang ingin saya ketahui lebih lanjut?
- Hal-hal yang menarik perhatian saya?
- Apa yang belum saya pahami?

Penugasan Mandiri:

Di unit pembelajaran 6 ini, Anda diminta menuliskan beberapa pertanyaan untuk mengelaborasi pemahaman Anda terhadap konsep-konsep yang belum dipahami, hal-hal yang menarik bagi Anda, serta pertanyaan-pertanyaan lanjutan.

Dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tepat, Anda akan semakin memahami materi dengan lebih mendalam. Tulislah pertanyaan-pertanyaan tersebut ke dalam format yang tersedia di LMS atau melalui fasilitator.

Fasilitator akan membaca dan menyeleksi pertanyaan-pertanyaan Anda, dan pertanyaan yang terpilih akan dijawab dan didiskusikan melalui *video conference* pada hari dan tanggal yang tercantum di LMS.



Peran Fasilitator:

1. Fasilitator mengingatkan CGP untuk menuliskan pertanyaan mereka di LMS yang tersedia
2. Fasilitator akan membaca semua pertanyaan yang masuk dan kemudian memilih beberapa pertanyaan yang apabila dibahas dalam sesi video conference dipandang akan membantu CGP memahami materi dengan lebih mendalam.
3. Fasilitator mengingatkan tanggal kapan diadakan virtual conference dengan narasumber.

Pembelajaran 6: Koneksi Antarmateri

Waktu: 2 JP (Asinkronous)

Tujuan Pembelajaran Khusus:

CGP membuat kesimpulan (sintesis) dari keseluruhan materi yang didapat, dengan beraneka cara dan media.

CGP dapat melakukan refleksi bersama fasilitator untuk mengambil makna dari pengalaman belajar dan mengadakan metakognisi terhadap proses pengambilan keputusan yang telah mereka lalui dan menggunakan pemahaman barunya untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan yang dilakukannya.

Kegiatan Pemantik:

Bacalah kutipan ini dan tafsirkan apa maksudnya:

“Mengajarkan anak menghitung itu baik, namun mengajarkan mereka apa yang berharga/utama adalah yang terbaik”

(Teaching kids to count is fine but teaching them what counts is best).

Bob Talbert

- Dari kutipan di atas, apa kaitannya dengan proses pembelajaran yang sedang Anda pelajari saat ini?
- Bagaimana nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang kita anut dalam suatu pengambilan keputusan dapat memberikan dampak pada lingkungan kita?
- Bagaimana Anda sebagai seorang pemimpin pembelajaran dapat berkontribusi pada proses pembelajaran murid, dalam pengambilan keputusan Anda?

Menurut Anda, apakah maksud dari kutipan ini jika dihubungkan dengan proses pembelajaran yang telah Anda alami di modul ini? Jelaskan pendapat Anda.



Education is the art of making man ethical.

Pendidikan adalah sebuah seni untuk membuat manusia menjadi berperilaku etis.

~ Georg Wilhelm Friedrich Hegel ~

Bapak/Ibu Calon Guru Penggerak,

Setelah melewati tahapan-tahapan pembelajaran sebelumnya, inilah saatnya Anda menarik kesimpulan, berefleksi mengaitkan materi-materi yang sudah dipelajari, baik di dalam modul 3.1. ataupun kaitannya dengan materi di modul lain.

Untuk menunjukkan pemahaman Anda akan kaitan antarmateri ini Anda akan membuat tulisan yang menunjukkan koneksi antarmateri.

- Buatlah sebuah rangkuman dari proses perjalanan pembelajaran Anda sampai saat ini pada program guru penggerak ini.
- Anda dapat memilih bentuk rangkuman kesimpulan Anda dengan cara
 - (1) menulis sebuah blog atau membuat tulisan di *Google Site*, dan mengundang rekan-rekan seprofesi Anda untuk memberikan tanggapan atas tulisan Anda.
 - (2) bentuk sebuah presentasi video yang dimuat di media sosial, menggunakan media animasi sederhana, misalnya *powtoon* atau *screencast* atau media sosial lainnya.
- Bila Anda tidak ingin menggunakan media sosial, Anda pun dapat membuat sebuah jurnal akan perjalanan pembelajaran Anda. Akan lebih baik, bila bentuk rangkuman kesimpulan Anda dapat mengundang pihak luar untuk menanggapi tulisan Anda, sehingga ini bisa menjadi umpan balik yang positif akan proses berpikir Anda.
- Jangan lupa akan tenggat waktu (Hari/Tanggal/Waktu) yang tercantum di LMS.
- Di bawah ini ada berbagai pertanyaan panduan yang bisa membantu Anda merangkum pemahaman Anda:

Panduan Pertanyaan untuk membuat Rangkuman Kesimpulan Pembelajaran (Koneksi Antarmateri):

- Bagaimana filosofi Ki Hajar Dewantara dengan Pratap Triloka memiliki kaitan dengan penerapan pengambilan keputusan sebagai seorang pemimpin?
- Bagaimana nilai-nilai yang tertanam dalam diri kita, berpengaruh kepada prinsip-prinsip yang kita ambil dalam pengambilan suatu keputusan?
- Bagaimana materi pengambilan keputusan berkaitan dengan kegiatan '*coaching*' (bimbingan) yang diberikan pendamping atau fasilitator dalam perjalanan proses pembelajaran kita, terutama dalam pengujian pengambilan keputusan yang telah kita ambil? Apakah pengambilan keputusan tersebut telah efektif, masihkah ada pertanyaan-pertanyaan dalam diri kita atas pengambilan keputusan tersebut? Hal-hal ini tentunya bisa dibantu oleh sesi '*coaching*' yang telah dibahas pada sebelumnya.
- Bagaimana kemampuan guru dalam mengelola dan menyadari aspek sosial emosionalnya akan berpengaruh terhadap pengambilan suatu keputusan khususnya masalah dilema etika?
- Bagaimana pembahasan studi kasus yang fokus pada masalah moral atau etika kembali kepada nilai-nilai yang dianut seorang pendidik?
- Bagaimana pengambilan keputusan yang tepat, tentunya berdampak pada terciptanya lingkungan yang positif, kondusif, aman dan nyaman.
- Apakah tantangan-tantangan di lingkungan Anda untuk dapat menjalankan pengambilan keputusan terhadap kasus-kasus dilema etika ini? Adakah kaitannya dengan perubahan paradigma di lingkungan Anda?
- Apakah pengaruh pengambilan keputusan yang kita ambil ini dengan pengajaran yang memerdekakan murid-murid kita? Bagaimana kita memutuskan pembelajaran yang tepat untuk potensi murid kita yang berbeda-beda?
- Bagaimana seorang pemimpin pembelajaran dalam mengambil keputusan dapat mempengaruhi kehidupan atau masa depan murid-muridnya?



- Apakah kesimpulan akhir yang dapat Anda tarik dari pembelajaran modul materi ini dan keterkaitannya dengan modul-modul sebelumnya?
- Sejauh mana pemahaman Anda tentang konsep-konsep yang telah Anda pelajari di modul ini, yaitu: dilema etika dan bujukan moral, 4 paradigma pengambilan keputusan, 3 prinsip pengambilan keputusan, dan 9 langkah pengambilan dan pengujian keputusan. Adakah hal-hal yang menurut Anda di luar dugaan?
- Sebelum mempelajari modul ini, pernahkah Anda menerapkan pengambilan keputusan sebagai pemimpin dalam situasi moral dilema? Bilamana pernah, apa bedanya dengan apa yang Anda pelajari di modul ini?
- Bagaimana dampak mempelajari konsep ini buat Anda, perubahan apa yang terjadi pada cara Anda dalam mengambil keputusan sebelum dan sesudah mengikuti pembelajaran modul ini?
- Seberapa penting mempelajari topik modul ini bagi Anda sebagai seorang individu dan Anda sebagai seorang pemimpin?

Peran Fasilitator:

1. Fasilitator mengingatkan CGP untuk membaca kutipan pemantik untuk meninjau kembali, tujuan semua pembelajaran ini untuk siapa, selain tentunya untuk memperkaya wawasan dan penguatan diri guru? Tentunya jawabannya: Murid. Agar murid-murid Indonesia bisa mendapatkan pendidikan yang berkualitas dari para pendidik yang berkualitas.
2. Fasilitator mengingatkan CGP untuk merenung dan melihat perjalanan pembelajarannya selama ini dan kesimpulan apa yang didapatkan selama mengikuti program ini?
3. Fasilitator mengingatkan CGP untuk mengaitkan materi pada modul-modul sebelumnya dengan modul pengambilan keputusan sebagai pemimpin pembelajaran.

4. Fasilitator mengingatkan CGP untuk membuat rangkuman kesimpulan pembelajarannya dengan berbagai cara, dan menggunakan berbagai media, diantaranya membuat blog.



Pembelajaran 7: Aksi Nyata

Tujuan Pembelajaran Khusus:

CGP dapat mempraktikkan proses pengambilan keputusan, paradigma, prinsip, dan pengujian keputusan di sekolah CGP.

Aksi Nyata:

Praktik menjadi pengambil keputusan sebagai pemimpin pembelajaran.

Pada tahapan akhir dari siklus pembelajaran MERDEKA, Bapak/Ibu CGP akan mendapat kesempatan untuk mempraktikkan proses pengambilan keputusan, paradigma, prinsip, dan pengujian keputusan di sekolah CGP.

Anda tidak ditugaskan untuk melaporkan implementasinya melalui LMS. Anda akan berkesempatan untuk mendiskusikan pengalaman dan refleksi dari aksi nyata ini bersama pendamping pada saat pendampingan individu kelima.

Di samping itu, Anda juga diharapkan dapat membagikan pengalaman dan pengetahuan yang didapat selama mempelajari modul ini melalui berbagai media, termasuk situs portofolio digital Anda, agar jiwa dari pengambilan keputusan sebagai pemimpin bisa semakin kuat, dikenal, dipahami, serta dipraktikkan di Indonesia.

Surat Penutup

Pesan dari Instruktur:

Selamat dan terima kasih Anda telah mengikuti semua rangkaian kegiatan pembelajaran untuk Paket Modul 3.1 tentang Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai-nilai Kebijakan Sebagai Pemimpin. Kami berharap Anda mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memulai mengambil keputusan sebagai pemimpin di sekolah Anda dan semakin yakin dengan keputusan-keputusan yang Anda buat.

Kami harapkan keputusan-keputusan yang Anda ambil akan semakin menguatkan jati diri Anda sebagai seorang pemimpin yang meletakkan kepentingan murid sebagai yang utama seiring dengan filosofi pendidikan dari Ki Hajar Dewantara yang telah Anda pelajari di modul sebelumnya.

Setiap keputusan akan memiliki implikasinya masing-masing, dan tidak mungkin sebuah keputusan akan memuaskan semua pihak. Sebagai seorang pendidik dan pemimpin, kita akan terus berusaha menempatkan kepentingan murid sebagai prioritas dalam proses yang kita jalani.

Sebagai seorang pendidik, teruslah belajar dan berusaha menjadi suri teladan bagi murid-murid Anda dengan melakukan yang terbaik, dan terus berpegang pada nilai-nilai kebijakan agar murid-murid Anda tumbuh menjadi manusia Indonesia yang berintegritas, berkarakter, serta senantiasa mengambil keputusan-keputusan yang etis dengan penuh tanggung jawab.

Salam dan bahagia!

Instruktur Modul 3.1



Daftar Pustaka

- Costa, A.L., Garmston, R. J. (2005). *Cognitive Coaching Foundation Seminar: Learning Guide (6th Edition)*. Colorado: Center of Cognitive Coaching.
- Goodrich. G. (2017). *Moral Courage TM Seminar*. USA: The Krause Center for Leadership and Ethics, The Citadel
- Gossen, D. C. (2001). *Restitution: Restructuring School Discipline*. North Carolina: Chapel Hill.
- Grogan, M. (2013). *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership (3rd Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,
- Kidder, R.M. (1995). *How Good People Make Tough Choices Resolving the Dilemmas of Ethical Living*, USA: HarperCollins Publishers
- Rukiyati, Purwastuti, L.A., Haryatmoko. (2018). *Etika Pendidikan*, Yogyakarta: Penerbit Andi (Anggota IKAPI).
- Shapiro, JP., & Stefkovich, JA., *Ethical Leadership and Decision Making in Education* (2016), 4th edition, 711 Third Avenue, Routledge, New York.
- Yayasan Pendidikan Luhur. (2006). *Foundation for Excellence in Education, Modul On Ethics*,

