

DR. ADOLF BASTIAN TAMBUSAI, M.Pd  
DR. IDA UMAMI, M.Pd. Kons



IN-SERVIS  
**TRAINING**  
DALAM PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI GURU

Tahun 2018



IN-SERVIS  
**TRAINING**  
DALAM PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI GURU

Tahun 2018

Perpustakaan Nasional RI Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Dr. Adolf Bastian Tambusai., M.Pd dan Dr. Ida Umami., M.P.d. Kons

In-Service Training dalam Pengembangan Kompetensi Guru --Cet 1- Idea Press  
Yogyakarta, Yogyakarta 2019 -- vi + 144 hlm--15.5 x 23.5 cm

ISBN: 978-623-7085-19-5

1. Pendidikan                      2. Judul

@ Hak cipta Dilindungi oleh undang-undang

Memfotocopy atau memperbanyak dengan cara apapun sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin penerbit, adalah tindakan tidak bermoral dan melawan hukum.

#### IN-SERVICE TRAINING DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU

Penulis: Dr. Adolf Bastian Tambusai., M.Pd

Dr. Ida Umami., M.P.d. Kons

Editor: Ali Mashari, M.Pd

Setting Layout: Agus Suroto

Desain Cover: Fatkhur Roji

Cetakan 1: Juli 2019

Penerbit : Idea Press

Diterbitkan oleh Penerbit IDEA Press Yogyakarta  
Jl. Amarta Diro RT 58 Pendowoharjo Sewon Bantul Yogyakarta  
Email: [idea\\_press@yahoo.com](mailto:idea_press@yahoo.com)/[ideapres.now@gmail.com](mailto:ideapres.now@gmail.com)

Anggota IKAPI DIY

Copyright @ 2019 Penulis  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
All right reserved.

## KATA PENGANTAR

Program pelatihan pada dasarnya bertujuan agar kinerja guru menjadi lebih baik dengan adanya perubahan-perubahan baik pada aspek kognitif, afektif maupun aspek psikomotorik. Adanya tuntutan standarisasi pendidikan dan tenaga kependidikan, peluang pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan semakin memiliki peluang yang besar. Oleh karena itu, perlu disusun dan dicoba suatu model baru dalam penyelenggaraan pelatihan dalam pengembangan kompetensi guru agar mereka dapat secara profesional menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru.

Pengembangan profesionalisme guru meliputi peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja (*performance*) dan kesejahteraannya. Guru sebagai profesional dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, wawasan dan kreativitasnya. Masyarakat telah mempercayakan sebagian tugasnya kepada guru. Tugas guru yang diemban dari limpahan tugas masyarakat tersebut antara lain adalah mentransfer kebudayaan dalam arti luas, keterampilan menjalani kehidupan (*life skills*), dan nilai-nilai serta *beliefs* yang kesemuanya itu dapat diperoleh melalui pelatihan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, perlu diterapkan suatu model pelatihan yang benar-benar dapat mengembangkan kompetensi guru dan mengarahkan kepada merubah perilaku guru yang lebih baik dalam mengajar.

Buku ini disusun sebagai dasar, landasan serta referensi bagi para mahasiswa, praktisi pendidikan maupun para pengelola pendidikan dalam melaksanakan manajemen kelembagaan pendidikan terutama yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik dan tenaga kependidikan dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Penyusun,



## **DARTAR ISI**

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
Bab 1 Isu–Isu Sentral Pelaksanaan In-Service Training	1
Bab 2 Posisi Guru dalam Keilmuan Pendidikan .....	9
A. Hakikat Pendidikan.....	9
B. Harkat Martabat Manusia dan Tujuan Pendidikan	11
Bab 3 Komponen KTSP dan Pengembangan Kompetensi	
guru .....	23
A. Komponen KTSP.....	23
B. Pengembangan Kompetensi Guru.....	29
Bab 4 Unsur Kewibawaan dan Kewiyataan dalam	
Standar Kompetensi Guru.....	33
A. Kompetensi Pedagogik .....	36
B. Kompetensi Kepribadian .....	36
C. Kompetensi Profesional.....	39
Bab 5 Pengembangan Kompetensi Guru melalui Pelatihan	47
A. Pengertian Pelatihan .....	47
B. Tujuan Pelatihan.....	48
C. Langkah-langkah Pelatihan.....	51
Bab 6 Prinsip dalam Upaya Pengembangan Profesionalisme	
Guru .....	65
A. Pentingnya Peningkatan Profesional Guru	65
B. Faktor-faktor Penyebab Rendahnya Profesionalisme	
Guru .....	67
C. Prinsip Pengembangan Profesionalisme Guru	69
Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Manusia di Era	
Otonomi Daerah.....	71

A. Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Guru di Era Otonomi Daerah.....	71
B. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.....	75
Bab 8 Model Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dalam Jabatan .....	77
Bab 9 Tahapan Rekonstruksi Model Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Guru .....	83
A. Survei Lapangan .....	85
B. Teknik Penjaminan Keabsahan Data Lapangan	91
C. Analisis Data Lapangan .....	91
D. Validasi Model .....	95
Bab 10 Kondisi Riil <i>In-Service Training</i> dalam Pengembangan Kompetensi Guru .....	97
A. Tahap Analisis Terhadap Kebutuhan Pelatihan	97
B. Tahap Pelaksanaan Pelatihan.....	102
C. Tahap Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan.....	106
D. Tinjauan terhadap Materi tentang <i>High Touch</i> dan <i>High Tech</i> dalam Pelatihan .....	108
Bab 11 Analisis SWOT Pelaksanaan <i>In-Service Training</i> Dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	115
A. Kekuatan Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan .....	115
B. Kelemahan Pengembangan Kompetensi Guru Melalui <i>In-Service Training</i> .....	116
C. Peluang Pengembangan Kompetensi Guru Melalui <i>In-Service Training</i> .....	119
D. Tantangan Pengembangan kompetensi Guru Melalui <i>In-Service Training</i> .....	120
Bab 12 Model "Hipotetik Sistematik" Dalam Pelaksanaan <i>In-Service Training</i> Untuk Pengembangan Kompetensi Guru .....	123
A. Konsep Model Hipotetik Sistematis dalam <i>In-Service Training</i> .....	124
Referensi .....	140



# BAB 1

## ISU – ISU SENTRAL PELAKSANAAN IN-SERVICE TRAINING

Sektor pendidikan menjadi kunci utama dalam peningkatan kualitas bangsa. Sebelumnya, strategi pemerintah lebih menekankan pada pengembangan pembangunan secara fisik, namun dalam tataran masa kini peningkatan sumber daya manusia menjadi prioritas dalam parameter kemajuan bangsa. Tidak ada jalan lain untuk pengembangan kualitas suatu bangsa kecuali dengan cara peningkatan mutu pendidikan terutama pada komponen tenaga kependidikan khususnya guru.

Dewasa ini, tuntutan terhadap peningkatan kualitas profesionalisme guru semakin kuat dan merupakan suatu keniscayaan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VI pasal 28 ayat 3 disebutkan bahwa kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kompetensi sosial.

Kompetensi guru secara jelas juga termaktub dalam Undang-undang guru dan dosen No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 yang menyebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Tuntutan kompetensi yang harus dipenuhi oleh pendidik seperti itu, pengembangan pendidik secara berkelanjutan merupakan kebutuhan mendasar.

Sejalan dengan kedua tuntutan perundangan tersebut di atas, Prayitno (2008) mengemukakan bahwa di awal abad ke-21 ini dunia pendidikan di Indonesia mulai memasuki era profesional. Hal ini ditandai dengan penegasan bahwa “*pendidik merupakan tenaga profesional*” (UU No.20 Tahun 2003 Pasal 39 Ayat 2), dan profesional menurut UU No.14 Tahun 2005 Pasal 1 Butir 4 adalah *pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi*”. Untuk menjadi profesional seseorang harus menguasai dan memenuhi ketiga komponen trilogi profesi, yaitu (1) komponen dasar keilmuan, (2) komponen substansi profesi, dan (3) komponen praktik profesi.

*Komponen dasar keilmuan* memberikan landasan bagi calon tenaga profesional dalam wawasan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap berkenaan dengan profesi yang dimaksud. *Komponen substansi profesi* membekali calon profesional apa yang menjadi fokus dan objek praktis spesifik pekerjaan profesionalnya.

*Komponen praktik* mengarahkan calon tenaga profesional untuk menyelenggarakan praktik profesinya itu kepada sasaran pelayanan atau pelanggan secara tepat dan berdaya guna. Penguasaan dan penyelenggaraan trilogi profesi secara mantap merupakan jaminan bagi suksesnya penampilan profesi tersebut demi kebahagiaan sasaran pelayanan.

Penguasaan guru terhadap ketiga komponen profesi tersebut perlu dikembangkan secara terus menerus melalui berbagai program secara terus menerus dan berkesinambungan. Pemerintah dewasa ini telah menyelenggarakan berbagai program dalam pengembangan profesionalisme guru yang antara lain melalui penyelenggaraan sertifikasi guru, program *pre-service* maupun *in-service training*. Namun demikian, pada kenyataannya, program-program tersebut belum sepenuhnya mampu mengembangkan kompetensi guru sebagaimana yang diharapkan.

Fenomena masih rendahnya kompetensi guru juga terjadi di berbagai daerah. Walaupun sudah banyak usaha dan upaya yang telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Propinsi dan maupun Dinas Pendidikan Kota untuk meningkatkan kinerja guru terutama di Sekolah Menengah antara lain dengan meningkatkan kemampuan profesional guru melalui program sertifikasi. Program ini diharapkan mampu mendongkrak kualitas mutu profesionalisme guru ke arah yang lebih baik. Namun demikian, pada kenyataannya tujuan tersebut belum sepenuhnya terwujud.

Upaya lain dalam pengembangan kinerja guru juga dapat dilakukan melalui peningkatan jenjang pendidikan para guru pendidikan menengah yang belum memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh perundang-undangan yaitu minimal strata I (S.I). Namun program ini juga belum berjalan sebagaimana diharapkan. Hal ini diindikasikan dengan banyaknya guru yang belum menyelesaikan pendidikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, pemberian beasiswa yang belum merata dan evaluasi terhadap kemajuan pendidikan yang ditempuh oleh para guru belum dapat dilaksanakan secara sistematis.

Selain upaya-upaya di atas, pengembangan kinerja guru sebagian besar juga dilakukan melalui *pre-service* dan *in-service*. Kompetensi guru dituntut dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Kemampuan profesional guru dalam menjalankan tugasnya dapat diketahui dari pendidikan prajabatan yang ditempuhnya (*pre-service training*) dan pendidikan dalam jabatan (*in-service training*) yang pernah diikutinya serta pengalaman melaksanakan pembelajaran yang diakui oleh LPTK untuk melaksanakan tugas profesi di bidang kependidikan. Namun lembaga penghasil tenaga guru atau yang biasa disebut Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) yang sejak awal kemerdekaan tampak tidak mapan dan cenderung tambal sulam ikut memberikan andil terhadap rendahnya mutu pendidikan khususnya kinerja guru.

Peningkatan guru sebagai tenaga profesional menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan* pada Bab XV berkenaan dengan Penjamin Mutu Pasal 91 dan pasal 92 menjadi tugas LPTK dan juga menjadi tanggung jawab pemerintahan kabupaten/kota. Namun demikian, tugas dan tanggung jawab pemerintahan kabupaten/kota sebagai penjamin mutu termasuk mutu guru, belum sepenuhnya dapat terrealisasikan. Berdasarkan observasi awal di lapangan Pada kenyataannya banyak ditemukan fenomena belum optimalnya peran Dinas Pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir guru. Kondisi ini diindikasikan dengan sistem pelatihan guru yang diterapkan selama ini belum maksimal dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.

Selain fenomena di atas, beberapa kenyataan juga ditemui antara lain: *pertama*: mekanisme kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan guru serta sistem penilaian yang sistemik dan periodik untuk mengetahui efektivitas dan dampak pelatihan guru belum dapat berjalan dengan baik. Kondisi ini diindikasikan dari banyaknya materi yang disampaikan dalam pelatihan kurang sesuai dengan dengan kebutuhan dan permasalahan di lapangan serta banyaknya kendala-kendala yang ditemui guru di sekolah untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan.

Permasalahan lain yang juga ditemui dalam pengembangan kompetensi guru adalah belum adanya pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan bagi semua guru. Bahkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sangat terbatas. Hal ini diindikasikan dengan banyaknya guru yang secara berulang kali mengikuti pelatihan sementara masih banyak guru lain yang sebenarnya juga memenuhi syarat untuk mengikuti pelatihan tetapi tidak diberi kesempatan sehingga kinerja mereka sulit untuk ditingkatkan. Untuk itu perlu revitalisasi pelatihan guru yang secara khusus dititikberatkan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

*Kedua*, penerapan desentralisasi dalam pengembangan kompetensi guru khususnya melalui pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir guru mendesak untuk dilaksanakan. Hal ini diindikasikan dengan pelatihan yang hanya dilaksanakan pada tingkat Dinas Pendidikan, sehingga mengakibatkan tanggung jawab daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan kecamatan dan sekolah untuk ikut meningkatkan profesionalisme guru belum dapat dilaksanakan dengan baik.

Belum optimalnya pengembangan kompetensi guru juga diindikasikan dengan penilaian angka kredit guru yang belum sepenuhnya berorientasi pada tujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan karir guru. Akibatnya pengumpulan angka kredit guru untuk kenaikan pangkat hanya dipandang sebagai syarat administrasi dan belum dipandang sebagai sistem untuk meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Pengawasan dan penilaian kelayakan terhadap pengumpulan angka kredit guru secara terlembaga belum sepenuhnya terwujud.

Alokasi dana pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang tersedia untuk pengembangan kompetensi guru terus meningkat dari tahun ke tahun. Namun ternyata besarnya kenaikan anggaran tersebut belum mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir guru. Hal ini diindikasikan dengan besarnya alokasi dana untuk pembangunan fisik dari pada untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Selain itu, pengembangan kompetensi guru khusus melalui program pendidikan dan pelatihan, seringkali kurang efektif dan efisien. Hal ini diindikasikan dengan adanya pemangkasan waktu/jam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, misalnya dalam rencana satu minggu, tetapi implementasinya hanya 4 hari dan sebagainya. Hal ini tentu saja mengurangi pemahaman guru terhadap materi yang disampaikan dalam pendidikan dan pelatihan walaupun secara materi terpenuhi.

*Ketiga*, fenomena yang juga berkembang dalam pengembangan kompetensi guru adalah model pengembangan kompetensi guru dari tahun ke tahun tidak berubah. Pengembangan kompetensi guru khususnya pelatihan ditentukan tidak berdasarkan pada analisis kebutuhan dan kenyataan di lapangan, akan tetapi berasal dari inisiatif atau masukan dari kepala sekolah dan guru inti. Model pelatihan seperti ini mengandung banyak kelemahan antara lain kurang tepatnya sasaran kegiatan pelatihan dan kurang sesuainya materi yang disampaikan dengan kebutuhan dan permasalahan yang dialami guru di sekolah. Oleh karena itu, perlu dibuat sebuah model pelatihan yang lebih berorientasi kepada analisis kebutuhan dan permasalahan guru secara komprehensif dan mengintegrasikan seluruh unsur yang terkait dalam pelatihan secara menyeluruh.

*Keempat*, fenomena yang lebih menarik dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru khususnya program pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya mengenai sasaran. Kondisi permasalahan pengembangan kompetensi guru ini perlu segera dicarikan solusinya.

Demikian pentingnya mutu guru dalam peningkatan mutu pendidikan, menuntut konsekuensi adanya pengembangan kompetensi guru secara lebih terencana sesuai dengan kondisi yang ada dan berkembang saat ini. Era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan saat ini menghendaki adanya pengelolaan guru yang benar-benar sesuai dengan kondisi daerah masing-masing termasuk pengembangan kompetensi guru. Hal ini didasarkan pada Undang-Undang no 22 tahun 1999, bahwa urusan pendidikan diserahkan kepada daerah. Hal ini berarti bahwa daerah mempunyai wewenang penuh dalam mengatur dan mengelola pendidikan yang ada di daerahnya, termasuk dalam pengelolaan guru, mulai dari pendidikan dasar dan menengah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Departemen pendidikan Nasional tahun 2004 menunjukkan bahwa secara nasional, belum semua pendidik memiliki kualifikasi pendidikan seperti yang dipersyaratkan. Keadaan kualifikasi guru yang rendah

ini diperparah lagi dengan kekurangan jumlah guru yang hampir merata diseluruh Propinsi di tanah air.

Pengembangan kompetensi guru juga harus didukung oleh penempatan guru yang merata. Hal ini dikarenakan penempatan guru memiliki pengaruh yang besar terhadap mutu guru. Fenomena yang terjadi pada penempatan guru, ada ketidakkonsistenan dalam pola-pola yang dikembangkan dalam penempatan dan penyebaran guru. Penempatan guru yang terkadang kurang proporsional dengan kebutuhan menyebabkan pengembangan kompetensi guru terhambat.

Selain pengelolaan dalam pengangkatan dan penempatan guru, kesejahteraan juga menjadi faktor penentu mutu guru. Kondisi yang ada sekarang, tingkat kesejahteraan guru secara umum sudah memadai. Namun kondisi kesejahteraan guru ini belum mampu meningkatkan profesionalismenya khususnya dalam melaksanakan proses pembelajaran.

*Kelima*, mutu guru sangat beragam. Tingkat penguasaan bahan ajar dan keterampilan guru dalam menggunakan metode-metode mengajar yang inovatif masih kurang. Sementara itu, program-program pendidikan dan pelatihan dalam jabatan (*in service training*) untuk meningkatkan kompetensi dan kualifikasi melalui program-program penyetaraan serta penataran-penataran yang berskala luas masih memerlukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana relevansi dan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu guru khususnya dan umumnya mutu pendidikan. Beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa program-program tersebut dapat meningkatkan pengetahuan guru, tetapi belum terbukti pengaruhnya secara signifikan terhadap peningkatan hasil belajar siswa.

*Keenam*, terkait dengan kondisi pengembangan kompetensi guru ditemukan adanya gejala kurang memadainya manajemen keuangan yang dialokasikan untuk pengembangan kompetensi guru yang menunjukkan adanya kebocoran-kebocoran, dan sebagian besar dana pelatihan dialokasikan untuk biaya akomodasi.

Berbagai fenomena terkait kurang optimalnya pengembangan kompetensi guru yang mencakup: 1) belum berjalannya mekanisme kontrol terhadap penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan guru serta sistem penilaian yang kurang sistemik dan periodik, 2) belum terwujudnya desentralisasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru khususnya melalui pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir guru, 3) model pengembangan kompetensi guru dari tahun ke tahun tidak berubah, 4) program pendidikan dan pelatihan yang belum sepenuhnya mengenai sasaran, 5) mutu guru yang beragam, dan 6) gejala kurang memadainya manajemen keuangan yang dialokasikan untuk pengembangan kompetensi guru, menunjukkan adanya kebocoran, dan sebagian besar dana pelatihan dialokasikan untuk biaya akomodasi, perlu diperhatikan oleh semua pihak yang terkait dan diharapkan permasalahan tersebut tidak terus berlangsung.

Pelatihan yang dilaksanakan selama ini dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan belum terlaksana secara optimal. Pelatihan dalam jabatan yang sering dilakukan selama ini lebih didasarkan pada dana proyek yang ada, tanpa disertai dengan analisis terhadap kebutuhan pelatihan, sehingga program dan pelaksanaan pelatihan tersebut kurang mengenai sasaran. Selain itu, model pelatihan yang diterapkan selama ini juga kurang jelas dan lebih cenderung kepada pola pelaksanaan pelatihan berdasarkan instruksi dari pihak yang berwenang.

Kondisi pelaksanaan model pelatihan yang tidak jelas tersebut mengakibatkan kurang optimalnya upaya pengembangan kompetensi guru, sehingga guru pada kondisi yang kurang optimal. Apabila kondisi ini terus dibiarkan saja, dikhawatirkan akan berdampak negatif terhadap kualitas pendidikan. Oleh karena itu, perlu disusun suatu bentuk atau model baru pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru yang benar-benar didasarkan pada tahapan-tahapan pelatihan secara sistematis, sehingga hasilnya bisa lebih optimal.



### A. Hakikat Pendidikan

Salah satu tugas pokok negara Indonesia merdeka, seperti tertuang dalam pembukaan UUD 1945, ialah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan demikian kesempatan untuk mendapatkan pendidikan merupakan hak konstitusional setiap rakyat Indonesia. Dicantumkan tanggung jawab negara untuk mencerdaskan kehidupan bangsa di dalam pembukaan UUD 1945 menunjukkan kesadaran mendalam para pendiri republik ini tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia.

Tujuan Pendidikan Nasional yang tercantum dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Jelaslah bahwa pendidikan mempunyai peranan yang sangat besar dalam mewujudkan dan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu, terampil dan profesional.

Jika pendidikan merupakan salah satu instrumen utama pengembangan SDM, tenaga pendidik memiliki tanggung jawab untuk mengembang tugas tersebut. Karena komponen pendukung yang sangat urgen dalam peningkatan mutu pendidikan adalah tenaga pendidik. Siapa saja yang menyandang profesi sebagai tenaga pendidik, dia harus secara kontinu menjalani dan mengembangkan tuntutan profesinya.

Dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Di samping sebagai sarana dan wadah pencapaian SDM yang diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, lembaga pendidikan harus pula mampu mengembangkan dan mengadaptasi perkembangan teknologi pendidikan.

Kegiatan pendidikan pada dasarnya adalah dari manusia, oleh manusia dan untuk manusia. Dalam hal ini manusia adalah sekaligus sebagai sumber, sasaran dan pelaksana pendidikan. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (UU SPN) Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa: "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau pelatihan bagi peranannya di masa yang akan datang, sedangkan pendidikan nasional adalah pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia dan yang berdasarkan pada Pancasila dan UUD 1945".

Proses dan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sadar dan sistematis oleh pendidik dan peserta didik, pemerintah, dan juga masyarakat luas. Usaha itu berupa kegiatan dan proses yang terjadi dalam hubungan interaktif belajar mengajar antara guru dan siswa yang difasilitasi oleh pemerintah dan didukung oleh masyarakat. Proses pembelajaran tersebut harus berorientasi

kepada pengembangan segenap potensi yang dimilikinya yang mencakup seluruh dimensi kemanusiaannya.

Pokja Pengembangan Peta Keilmuan Pendidikan (2005:16) mengemukakan bahwa pembahasan tentang manusia menjadi dasar bagi kajian teori dan praktik pendidikan. Filsafat tentang manusia sebagai hasil pemikiran sedalam-dalamnya, setinggi-tingginya, seluas-luasnya, sepenuh-penuhnya, dan setuntas-tuntasnya menjadi sumber teori dan praktik pendidikan. Dalam hal ini manusia akan terus berfikir tentang manusia, kebutuhan hidupnya, keberlangsungan generasi berikutnya, lingkungannya dan alam semesta, perkembangan dan budayanya, kehidupan dunianya dan sesudah kehidupan itu berakhir, serta hubungannya dengan kehidupan spiritual dan penciptanya.

Dari pembahasan mengenai hakekat pendidikan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan pada hakekatnya adalah usaha sadar dan terencana untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau pelatihan dalam pengembangan segenap potensi yang dimilikinya bagi peranannya di masa yang akan datang.

## **B. Harkat Martabat Manusia dan Tujuan Pendidikan**

Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) No. 20 tahun 2003 Pasal 2 disebutkan bahwa pendidikan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945. Adapun fungsi pendidikan dinyatakan pada pasal 3 yakni pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dasar, fungsi dan tujuan pendidikan tersebut di atas pada dasarnya bertumpu pada pengembangan pribadi peserta didik agar menjadi manusia seutuhnya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaannya. Prayitno (2005) mengemukakan, dengan berbasis kepada kemanusiaan manusia, tujuan pendidikan mengacu kepada tujuan kehidupan manusia, yang tidak lain adalah kebahagiaan hidup dunia dan akhirat. Tujuan ini sejajar dengan harkat dan martabat manusia tersebut di atas. Tujuan pendidikan, baik yang bersifat menyeluruh dan umum maupun jabarannya, terarah bagi terwujudnya kemanusiaan manusia, melalui pengembangan dimensi-dimensi kemanusiaan serta panca dayanya (daya taqwa, cipta, rasa, karsa dan karya).

Tujuan pendidikan juga harus sejalan dengan tujuan penciptaan manusia. Nasution (1995) bahwa tujuan pendidikan pada dasarnya mengacu kepada tujuan hidup manusia. Tujuan tersebut adalah kesempurnaan manusia sesuai dengan harkat dan martabat serta ketinggian derajat yang dimilikinya sebagai hamba Allah dan khalifah di muka bumi ini.

Pendidikan juga harus memiliki tujuan untuk membentuk manusia sebagai makhluk tertinggi derajatnya. Pembahasan tentang tujuan pendidikan tidak dapat dipisahkan dengan pembahasan tentang tujuan hidup manusia sesuai dengan hakekat kemanusiaannya. Rumusannya ini didasarkan pada suatu prinsip bahwa pendidikan merupakan suatu alat yang digunakan oleh manusia untuk dapat memelihara kelanjutan hidupnya (*survival*), baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat.

Dari pembahasan mengenai tujuan pendidikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan harus mengacu kepada tujuan hidup manusia dan pengembangan segenap potensi yang dimilikinya yang sarat dengan nilai-nilai kemanusiaan sehingga terwujud keseimbangan dan kesempurnaan kehidupan di dunia dan akhirat.

## **1. Peran Guru dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan**

Tujuan pendidikan syarat dengan pengembangan nilai-nilai kemanusiaan. Oleh karena itu, guru sebagai tokoh kunci dalam proses pembelajaran, diharapkan memiliki pemahaman yang tepat tentang tujuan pendidikan dan menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Pemahaman guru tentang tujuan pendidikan akan berpengaruh terhadap sikap dan penampilan/gaya dalam mengajar, terutama dalam memperlakukan peserta didik dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran khususnya dan umumnya tujuan pendidikan.

Pemahaman guru yang benar tentang tujuan pendidikan akan menjadi dasar bagi guru dalam membina hubungan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru yang bersangkutan. Hubungan yang terbina secara harmonis dan kondusif antara guru dengan siswa dalam proses pembelajaran akan memberikan kemungkinan yang lebih besar untuk dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Guru memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan potensi peserta didik agar mampu kreatif dan dinamis, agar potensi tersebut dapat berkembang secara serasi dan maksimal, maka guru harus dapat menerima siswa secara utuh (fisik dan psikis) dalam menjalin interaksi edukatif dalam proses pembelajaran.

Guru memiliki peranan yang cukup signifikan dalam rangka pencapaian tujuan belajar khususnya dan umumnya tujuan pendidikan, terutama yang dapat dicapai melalui interaksi dalam proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran tersebut, guru tidak hanya berperan sebagai pengajar yang mentransfer materi pelajaran, akan tetapi guru harus berperan sebagai pendidik sekaligus sebagai pembimbing. Dalam proses pembelajaran selain melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, guru juga bertugas untuk memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam proses pembelajaran dan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapinya sehingga tujuan belajarnya akan tercapai secara maksimal. Tugas ini hanya akan terlaksana dengan baik apabila guru benar-benar

memahami peserta didik, potensi dan minat serta bakatnya, keunikannya, perbedaan-perbedaannya dan latar belakangnya.

Peters (1963) juga menyatakan bahwa guru memiliki peranan yang besar sebagai pembimbing. Tugas dan tanggung jawab guru antara lain adalah memberikan bimbingan kepada peserta didik melalui penjabaran kurikulum sehingga maknanya dapat mempengaruhi dan terinternalisasikan dalam diri peserta didik dalam rangka pengembangan minat, bakat dan potensi yang dimilikinya secara lebih optimal.

Pentingnya peranan guru juga dikemukakan oleh Whitherington (1986) bahwa pada hakekanya pekerjaan mengajar bukanlah melakukan sesuatu bagi Si murid, tetapi lebih berupa menggerakkan murid melakukan hal-hal yang dimaksudkan dalam tujuan pendidikan. Tugas utama guru adalah mendorong, memberikan inspirasi, memberikan motif-motif dan membimbing peserta didik dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu guru harus benar-benar memahami inti dan makna yang terkandung dalam tujuan pendidikan.

Kegiatan belajar mengajar harus berorientasi kepada pengembangan dimensi-dimensi kemanusiaan peserta didik. Hal ini antara lain dapat diwujudkan melalui penerapan prinsip belajar yang berpusat pada peserta didik sehingga peserta didik dapat belajar dengan melakukan dan mengembangkan kemampuan sosial; mengembangkan keingintahuan, imajinasi, dan fitrah bertuhan; mengembangkan keterampilan pemecahan masalah; mengembangkan kreativitas dan pengembangan kerjasama serta solidaritas.

Guru dituntut untuk lebih berperan dalam proses pembelajaran. Hal ini dikarenakan bahwa proses pembelajaran merupakan kegiatan inti dalam proses pendidikan di mana pendidik dan peserta didik berinteraksi dalam suatu hubungan pendidikan. Prayitno (2002) menyatakan bahwa hubungan pendidikan tidak terjadi secara acak, akan tetapi tumbuh dan berkembang melalui

teraktualisasikannya kewibawaan (*high-touch*) berupa pengakuan, kasih sayang dan kelembutan, pengarahan, penguatan, tindakan tegas yang mendidik serta keteladanan di dalam relasi antara pendidik dan peserta didik tersebut.

Lebih jauh, Prayitno (2002) menyatakan bahwa pada banyak kasus dapat diketahui bahwa hubungan yang terjadi di antara kedua belah pihak tersebut justru menimbulkan situasi yang bertentangan dengan makna dan tujuan pendidikan itu sendiri, seperti terjadinya pelecehan, penghinaan, persaingan, permusuhan dan sebagainya. Hal ini sangat dimungkinkan terjadi akibat dari kurangnya pemahaman guru terhadap peserta didik sebagai manusia yang mulia dan sempurna serta bermartabat dan pada akhirnya menimbulkan perlakuan yang salah terhadap peserta didik dan kurang atau bahkan tidak menghargai nilai-nilai kemanusiaan yang dimiliki peserta didik.

Guru merupakan *key person* dalam pencapaian tujuan proses pembelajaran di kelas khususnya dan umumnya tujuan pendidikan, serta memegang peranan penting dalam interaksi hubungan pendidikan tersebut. Peranan hanya akan terwujud apabila dalam situasi interaksi tersebut guru memposisikan peserta didik sesuai harkat dan martabat kemanusiaannya. Perilaku mengajar guru dipengaruhi oleh konsep dirinya dan perilaku mengajar akan menjadi efektif apabila guru mempunyai konsep diri yang positif. Gaya mengajar dan keefektifan proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh cara guru memandang diri mereka sendiri dan memandang harkat serta martabat peserta didik.

Dalam proses pembelajaran, guru harus senantiasa mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik berupa potensi bakat, minat serta intelektual yang berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lainnya dengan kepribadian mereka yang unik dan khas. Pengembangan potensi peserta didik tersebut akan terwujud apabila guru mampu memberikan pengarahan, bimbingan dan model bagi peserta didik.

Salah satu tujuan pendidikan kita adalah menolong peserta didik mengembangkan potensinya dengan semaksimal mungkin. Postman (1995) menyatakan bahwa matinya pendidikan dan berkurangnya fungsi sekolah dalam membentuk manusia seutuhnya adalah karena pendidikan dan sekolah kurang menghargai nilai-nilai kemanusiaan.

Pengembangan nilai-nilai kemanusiaan yang dimiliki peserta didik, dapat dilakukan guru melalui penerapan kewibawaan yang menumbuh-kembangkan situasi pendidikan di atas lahan hubungan yang telah tercipta dengan peserta didik. Dengan kewibawaan ini berlangsunglah proses pendidikan yang memberikan dampak positif terhadap perkembangan peserta didik. Prayitno (2005) menyebutkan unsur-unsur kewibawaan (*high-touch*) berupa pengakuan, kasih sayang dan kelembutan, pengarahan, penguatan, tindakan tegas yang mendidik serta keteladanan dalam proses pembelajaran.

## **2. Tugas Guru Pendidikan Menengah**

Pendidik dalam *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor: 20 tahun 2003* didefinisikan dengan tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendidik yang merupakan pembahasan dalam penelitian ini adalah guru. Dalam keseharian kata “guru” digunakan untuk seseorang yang bertugas sebagai pendidik mulai dari sekolah dasar sampai tingkat menengah.

Guru memiliki berbagai tugas. Selain sebagai pengajar juga sebagai pendidik, pembimbing, pelatih, pembina, teman dan orang tua dari siswa. Semua tugas yang dilakukan guru tersebut secara umum sering dikatakan sebagai pengajar dan pendidik saja. Tugas mendidik ini merupakan hal yang berat bagi guru. Karena ia berkaitan dengan penanaman nilai, etika dan moral bagi peserta didik.



Guru merupakan tenaga profesional. Oleh karena itu, setiap guru harus memiliki kompetensi yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu. Kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh guru menurut Raka Joni (1980) yaitu: 1) menguasai bahan, 2) mengelola program pembelajaran, 3) mengelola kelas, 4) menggunakan media/ sumber, 5) menguasai landasan-landasan kependidikan, 6) mengelola interaksi pembelajaran, 7) menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran, 8) mengenai fungsi dan program pelayanan bimbingan dan konseling, 9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan 10) memahami prinsip-prinsip serta menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pembelajaran.

Suryosubroto (1997) mengemukakan bahwa kemampuan yang harus dimiliki guru antara lain: (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan proses pembelajaran dan (3) mengevaluasi/menilai proses pembelajaran. Kompetensi guru juga meliputi keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menyusun persiapan/perencanaan pembelajaran, dan keterampilan melaksanakan administrasi kelas. Selanjutnya yang harus dilakukan guru di sekolah antara lain: 1) merencanakan pengajaran, 2) menuliskan tujuan pengajaran, 3) menyajikan pengajaran, 4) memberikan pertanyaan kepada siswa, 5) mengajarkan konsep, 6) berkomunikasi dengan siswa, 7) mengamati kelas, dan 8) mengevaluasi belajar siswa.

Nasution (1995) mengemukakan tugas guru meliputi: (1) menguasai bahan pelajaran, (2) mengelola program pembelajaran, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan sumber belajar, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi pembelajaran, (7) menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran, (8) memberikan pelayanan bimbingan dan penyuluhan, (9) menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran. Sepuluh

tugas ini berkaitan secara khusus dalam proses pembelajaran di sekolah.

Dari berbagai pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa tugas dan tanggung jawab guru secara garis besar adalah sebagai berikut:

**a. Merencanakan Pembelajaran**

Pembelajaran merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen yang mengarah pada tujuan. Supaya setiap komponen yang dilakukan dapat efektif dan efisien, maka pembelajaran harus direncanakan. Perencanaan pengajaran itu bermanfaat sebagai kontrol terhadap diri sendiri dalam memperbaiki cara pengajarannya.

Perencanaan merupakan persiapan menyusun keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau suatu pekerjaan. Tahap perencanaan merupakan dasar untuk menyusun langkah-langkah penyelesaian masalah yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Pembelajaran sebagai bagian dari proses pembelajaran diatur dan direncanakan menurut langkah-langkah tertentu. Tujuannya adalah agar pelaksanaannya dapat mencapai hasil yang diharapkan. Pengaturan ini dituangkan dalam bentuk perencanaan pembelajaran. Sebagaimana diketahui bahwa inti dalam keberhasilan pendidikan melalui komunikasi akan tercapai bila guru sebagai komunikator berhasil menyetarakan tujuan dan metode belajar dari berbagai topik yang diajarkan.

Perencanaan pembelajaran memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan langkah pelaksanaan dan evaluasi. Sehubungan dengan hal itu, David Johnson (1979) mengatakan *“Teachers are expected to design and deliver instruction so that student learning is facilitated. Instruction is asset of event design to initiate, activate, and support in learning student, it is the process of arranging the learning situation (including the classroom, the student, and the curriculum materials) so that learning is facilitated.*

Guru membuat rencana dan menyampaikan pengajaran, karena itu semua memudahkan siswa belajar.

Kaufman (1972) menyebutkan enam langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan yakni (1) mengidentifikasi masalah berdasarkan kebutuhan (*needs*), (2) mengidentifikasi dan menentukan alternatif pemecahan, (3) memilih strategi pemecahan, (4) menggunakan metode/prosedur, (5) menentukan keefektifan penampilan (*performance*), dan (6) memperbaiki hal-hal yang telah dilaksanakan. Langkah-langkah ini dikembangkan lebih banyak oleh Kemp (1994:13) sehingga menjadi sepuluh langkah yakni: (1) memperkirakan kebutuhan, (2) memilih pokok bahasan atau tugas untuk dilaksanakan dan merumuskan tujuan umum yang akan dicapai, (3) meneliti ciri siswa yang harus mendapat perhatian selama perencanaan, (4) menentukan isi pelajaran dan uraian tugas, (5) menyatakan tujuan belajar yang akan dicapai, (6) merancang kegiatan belajar mengajar, (7) menentukan media untuk mendukung kegiatan pengajaran, (8) memerinci pelayanan penunjang, (9) mempersiapkan penilaian hasil belajar, dan (10) menentukan evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan kemampuan merencanakan pembelajaran adalah kebolehan guru dalam merumuskan suatu pekerjaan sebelum kegiatan pembelajaran dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Kemampuan itu meliputi: merumuskan tujuan, mempersiapkan materi pelajaran, memilih teknik/metode pengajaran, menetapkan media/alat peraga dan menyusun alat evaluasi.

#### **b. Melaksanakan Pembelajaran**

Salah satu tugas pokok guru adalah melaksanakan pembelajaran. Nana Sudjana (2002) berpendapat bahwa pelaksanaan proses belajar-mengajar meliputi beberapa tahapan, yaitu: (1) tahap pra-pembelajaran, yakni tahap yang ditempuh pada saat memulai proses pembelajaran, (2) tahap pembelajaran, yakni tahap penyampaian pesan, (3) tahap evaluasi dan kegiatan

tindak lanjut yang bertujuan untuk melihat keberhasilan tahap pembelajaran.

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan melaksanakan pembelajaran adalah suatu aktivitas guru dalam melaksanakan pembelajaran yang meliputi: 1) pendahuluan, 2) penyampaian materi, dan 3) pengakhiran penyampaian materi.

### **c. Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran**

Evaluasi dalam pendidikan adalah satu proses pengumpulan data untuk menentukan sejauhmana, dalam hal apa, dan bagian yang mana dari tujuan pendidikan yang tercapai. Evaluasi ini menurut Davies (1987) berfungsi memberikan umpan balik kepada guru sebagai tanda sesuai tidaknya organisasi belajar dan sumber belajar yang dipergunakan. Jadi, evaluasi merupakan aktivitas pemeriksaan seberapa jauh tujuan yang direncanakan tercapai sesuai dengan rencana yang disusun sebelumnya setelah kegiatan pembelajaran di sekolah.

Untuk melakukan evaluasi ini perlu dipahami prinsip-prinsip seperti prinsip integritas, kontinuitas, dan objektivitas. Disamping itu, oleh karena tujuan evaluasi adalah mendapatkan umpan balik proses pembelajaran, maka hasil evaluasi perlu dianalisis. Cara demikian ini akan dapat diketahui kelemahan-kelemahan dari proses pembelajaran yang telah dilakukan. Hasil analisis ini selanjutnya dijadikan sebagai dasar kegiatan kegiatan tindak lanjut program perbaikan atau pengayaan.

Evaluasi/ penilaian merupakan aspek yang penting dan berguna. Gunanya adalah untuk mengukur dan menilai seberapa jauh tujuan intruksional telah tercapai. Atau dengan kata lain, evaluasi diperlukan untuk melihat telah sampai di mana terdapat kemajuan belajar siswa, dan bagaimana tingkat keberhasilan itu dibandingkan dengan tujuan intruksional tersebut yang ditetapkan semula. Penilaian itu dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara. Namun cara yang paling umum dilakukan dengan melaksanakan tes kepada peserta didiknya. Peranan tes sebagai

salah satu alat atau teknik penilaian pendidikan, khususnya dalam proses pembelajaran sangat penting.

Fungsi utama evaluasi dalam pembelajaran adalah untuk memperbaiki pembelajaran. Karena itu instrumen evaluasi harus peka terhadap bagian-bagian rencana pengajaran yang dapat terlaksana dan bagian-bagian yang perlu diperbaiki. Untuk memperoleh gambaran tentang hal-hal tersebut, kita perlu menguji tingkat penguasaan keterampilan perilaku para siswa.

#### **d. Melakukan Remedial dan Pengayaan**

Pembelajaran secara klasikal tidak mungkin dapat mengantarkan semua siswa kepada tujuan yang sama. Sebabnya ialah siswa memiliki perbedaan individual baik dari segi mental dan fisik. Termasuk ke dalam faktor mental antara lain gaya belajar, kecerdasan, bakat, minat, dan lainnya. Selanjutnya faktor fisik meliputi kemampuan visual dan auditori yang dimiliki dalam mengikuti proses pembelajaran.

Supaya siswa sampai kepada tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya perlu dilakukan tindakan perbaikan bagi siswa yang belum mencapai tujuan. Tindakan ini sering disebut dengan remedial. Remedial diberikan kepada siswa yang nilai ujiannya kurang dari Standar Ketuntasan Belajar Minimum (SKBM) yang sudah ditentukan, sedangkan bagi siswa yang telah mencapai tujuan perlu juga diberi pengayaan.

Lembaga Peningkatan Mutu Pendidikan (2006:30) menyatakan beberapa model pembelajaran remedial antara lain: a) model remedial di luar jam sekolah (*Outside school hours*) yang merupakan model pembelajaran remedial yang dilaksanakan sebelum atau sesudah jam pelajaran, b) model remedial pemisahan (*withdrawal*), merupakan model pembelajaran remedial dengan cara memisahkan siswa yang diberi remedial dari kelas biasa ke dalam kelas khusus lalu diadakan pembelajaran remedial, c) model remedial tim (*co-teaching*), merupakan model pembelajaran remedial yang terdiri dari tim pengajar dua atau

lebih anggota pengajar yang bekerja bersama-sama melakukan pembelajaran remedial.

### A. Komponen KTSP

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, tuntutan terhadap mutu dan kualitas pendidikan merupakan suatu keniscayaan. Peningkatan mutu dan kualitas pendidikan tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas keilmuan dan teknologi yang mantap serta memiliki kekuatan spiritual yang kuat sebagaimana dicita-citakan dan tujuan pendidikan nasional.

Salah satu upaya dalam peningkatan mutu dan kualitas pendidikan tersebut antara lain adalah dilakukannya Penyempurnaan kurikulum dari Kurikulum Berbasis Kompetensi (selanjutnya disingkat dengan KBK) menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (selanjutnya disingkat dengan KTSP). Penyusunan KTSP dilakukan dalam rangka memenuhi amanat yang tertuan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

Secara umum menurut Masnur Muslich (2008.a) tidak ada perbedaan yang substansial antara KBK dengan KTSP. Keduanya sama-sama seperangkat rencana pendidikan yang berorientasi kepada kompetensi dan hasil belajar peserta didik. Perbedaannya

adalah dalam teknik pelaksanaannya. Jika KBK disusun oleh Pemerintah Pusat, dalam hal ini Depdiknas (Cq. Puskur); sedangkan KTSP disusun oleh tingkat satuan pendidikan masing-masing, dalam hal ini sekolah yang bersangkutan, walaupun masih tetap mengacu pada ranbu-rambu nasional Panduan Penyusunan KTSP yang disusun oleh badan independen yang disebut Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Pelaksanaan KTSP sebagai upaya memenuhi amanat tujuan pendidikan nasional tersebut, tidak dapat dilepaskan dari peran pendidik khususnya guru. Peran tersebut terutama dilaksanakan melalui proses pembelajaran yang di dalamnya terjadi interaksi antara guru dan siswa dalam melalui penerapan KTSP. Oleh karena itu, kompetensi guru sangat dituntut agar dapat melaksanakan tugas dan amanat ini secara lebih optimal.

Pelaksanaan KTSP dalam pendidikan oleh guru di sekolah, didasarkan pada beberapa prinsip. *Pertama*; prinsip kegiatan pembelajaran yang berpusat kepada siswa. Pendidikan pada dasarnya adalah proses pengembangan segenap potensi yang dimiliki oleh siswa. Oleh karena itu, kegiatan pembelajaran hendaklah dirancang dengan sedemikian rupa dalam pengembangan potensi yang dimiliki oleh siswa tersebut. Masnur Muslich (2008.b) mengemukakan bahwa pelaksanaan KTSP harus mengarah kepada pengembangan bakat, minat, kemampuan dan segenap potensi yang dimiliki oleh siswa secara beragam. Oleh karena itu, kegiatan belajar pembelajaran perlu beragam sesuai dengan karakteristik siswa tersebut. Lebih lanjut juga dikemukakan bahwa, pada dasarnya, semua anak memiliki potensi untuk mencapai suatu kompetensi. Jika mereka tidak sampai kepada pencapaian kompetensi itu, hal itu bukan berarti mereka tidak memiliki kemampuan, tetapi dimungkinkan karena kurangnya penyediaan pengalaman belajar yang cocok dengan keunikan masing-masing karakteristik belajar individu.

*Kedua*, Prinsip belajar melalui berbuat. Kegiatan proses pembelajaran bagi siswa menurut KTSP harus diarahkan kepada



penyediaan pengalaman nyata dalam kehidupan sehari-hari dan berorientasi kepada belajar sambil berbuat. Oleh karena itu, proses pembelajaran harus senantiasa diarahkan kepada pemberian pengalaman secara langsung melalui pengalaman terutama pengalaman indrawi dalam memperoleh informasi dan pengetahuan yang baru.

KTSP menurut Kunandar (2007) merupakan sebuah konsep kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan (kompetensi) tugas-tugas dengan standar performansi tertentu sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh siswa, berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu. KTSP merupakan perangkat standar program pendidikan yang mengantarkan siswa memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang digunakan dalam berbagai bidang kehidupan. Oleh karena itu, guru harus memiliki kompetensi yang dapat membantu tugasnya untuk menjadi fasilitator dalam agar siswa mampu memperoleh pengalaman belajar.

*Ketiga*, prinsip pengembangan kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan sosial. Kegiatan proses pembelajaran kepada siswa harus dilaksanakan dengan memberikan penekanan yang seimbang terhadap aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Pada kurikulum-kurikulum pendidikan di Indonesia yang lalu, proses pembelajaran lebih ditekankan kepada pengembangan aspek kognitif dan memberikan porsi yang kurang terhadap pengembangan aspek afektif dan psikomotorik. Paradigma ini diganti dengan penerapan kurikulum KTSP yang memberikan porsi yang seimbang antara upaya pencapaian kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan sosial.

Perubahan paradigma tersebut akan tercapai apabila guru memiliki kompetensi yang memadai. E. Mulyasa (2008) mengemukakan bahwa implementasi KTSP menuntut kemandirian guru untuk memahami karakteristik peserta didiknya sehingga pengembangan segenap potensi yang dimilikinya dapat dikembangkan dengan semaksimal mungkin. Pemahaman terhadap

peserta didik ini perlu disesuaikan dengan satuan pendidikan masing-masing. Sedikitnya ada tiga hal yang berkaitan dengan kemampuan dan karakteristik peserta didik yang harus dipahami dan dipertimbangkan dalam implementasi KTSP, yaitu pertumbuhan dan perkembangan kognitif, afektif dan psikomotorik.

Terkait dengan hal di atas, Moyles, Janet (2007:234) mengemukakan empat hal yang harus dimiliki oleh guru yang baik yaitu: 1) memiliki pandangan jauh ke depan, 2) memiliki latar belakang pendidikan keguruan, 3) mengetahui karakteristik siswa 4) mengetahui dasar-dasar kurikulum 5) mengetahui dasar-dasar pembelajaran.

*Keempat*, prinsip belajar sepanjang hayat. Penerapan KTSP didasarkan pada prinsip belajar sepanjang hayat pada semua siswa. Pada dasarnya siswa memerlukan kemampuan untuk dapat belajar sepanjang hayat agar tetap dapat hidup dan bertahan (*survive*) dan berhasil serta sukses dalam menjalani hidup dan kehidupannya. Oleh karena itu, siswa memerlukan fisik dan mental yang kokoh. Untuk mencapai kondisi tersebut, guru perlu memiliki kompetensi yang dapat membantu mengarahkan dirinya agar dapat merencanakan dan mengembangkan proses pembelajaran yang mengarah siswa untuk dapat melihat dirinya secara positif, mengenal dirinya dengan baik mencakup kelemahan dan kekurangan serta kelebihan-kelebihan yang dimilikinya. Dengan pengetahuan ini, maka siswa diharapkan akan mampu mengembangkan segenap potensi yang dimilikinya dengan seoptimal mungkin.

KTSP ditunjukkan untuk menciptakan tamatan yang berkompoten dan cerdas dalam menggemban identitas budaya dan bangsanya. Kurikulum ini dapat memberikan dasar-dasar pengetahuan, keterampilan, pengalaman belajar yang membangun integritas sosial serta membudayakan dan mewujudkan karakter nasional. Juga memudahkan guru dalam menyajikan pengalaman belajar yang sejalan dengan prinsip belajar sepanjang hayat.

*Kelima*, prinsip belajar mandiri dan bekerja sama. Pelaksanaan KTSP didasarkan pada prinsip belajar mandiri dan bekerja sama.

Manusia dalam hal ini peserta didik, pada dasarnya di samping sebagai makhluk individu yang memiliki perbedaan individual dengan manusia lainnya juga ditakdirkan sebagai makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial tentu saja siswa tidak dapat dipisahkan dari individu lain dalam kehidupan baik dalam kehidupan keluarga, masyarakat maupun dalam kehidupan bernegara. Oleh karena itu, kegiatan proses pembelajaran harus diarahkan kepada penguasaan siswa terhadap kecakapan dalam membina hubungan dengan individu lainnya.

Pengembangan kecakapan untuk membina hubungan dengan orang lain pada diri siswa akan menjadi semakin besar apabila guru memiliki pemahaman yang baik tentang peserta didik dan memiliki kompetensi dalam mengembangkan dimensi-dimensi yang dimiliki oleh peserta didik, terutama dimensi kesosialan. Bruner (2006) mengemukakan bahwa problem pendidikan terutama pada proses interaksi atau hubungan antara guru dengan siswa. Pada dasarnya tidak ada suatu kurikulum yang cocok untuk semua situasi dan karakteristik siswa. Kurikulum pada dasarnya terdiri dari tiga komponen yaitu pembelajar, seorang yang ahli (dalam hal ini guru), dan materi atau isi pengetahuan (konten).

Chaild, Dennis (2007) menyatakan bahwa Semua teori tentang kurikulum, melihat empat elemen dalam model kurikulum yang dikemukakan oleh Tylor yaitu: konten (isi), metode (pengalaman belajar), tujuan (objective) dan penilaian (evaluation) yang terjadi dalam proses pendidikan formal. Setiap unsur dari keempat komponen kurikulum tersebut masing-masing perlu mendapatkan perhatian.

Kompetensi guru dalam pelaksanaan KTSP sangatlah mutlak diperlukan apabila dikaitkan dengan pelayanan pembelajaran. Prayitno (2008) mengemukakan bahwa, KTSP merupakan kurikulum pendidikan yang diberlakukan untuk setiap satuan pendidikan yang didasarkan pada Peraturan Menteri Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dan Permen Nomor 23 Tahun 2006 tentang

Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah. KTSP meliputi tiga komponen, yaitu komponen mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri. Komponen pengembangan diri terdiri dari dua sub-komponen, yaitu pelayanan konseling dan kegiatan ekstra kurikuler.

Komponen-komponen dalam kurikulum KTSP tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh yang dalam aplikasinya dilaksanakan secara terintegrasi dan saling mendukung antara komponen yang satu dengan komponen yang lain. Kondisi ini diharapkan mampu mengembangkan segenap potensi yang dimiliki oleh peserta didik.

Pengertian kurikulum yang digunakan dalam KTSP adalah “semua pengalaman belajar peserta didik yang menjadi tanggung jawab satuan pendidikan”. Dengan pengertian tersebut, selain mata pelajaran, yang termasuk juga ke dalam kurikulum satuan pendidikan adalah muatan lokal, pelayanan konseling, dan kegiatan ekstra kurikuler. Segenap komponen dan sub-komponen KTSP itu harus benar-benar dikembangkan dan dilaksanakan secara penuh oleh satuan pendidikan. Dengan demikian, komponen KTSP pada satuan pendidikan dianggap lengkap apabila meliputi seluruh komponen mata pelajaran, muatan lokal, pelayanan konseling, dan kegiatan ekstra kurikuler.

Tenaga pengampu masing-masing komponen KTSP telah pula ditentukan. Mata pelajaran dan muatan lokal diampu oleh guru, pelayanan konseling diampu oleh konselor, dan kegiatan ekstra kurikuler diampu oleh pembina khusus yang masing-masing memiliki kewenangan dan kemampuan dalam bidang yang diampunya itu. Pada era profesionalisasi, para pengampu bidang-bidang yang dimaksud haruslah mereka yang benar-benar profesional dalam bidangnya. Dalam kaitan ini, pelayanan pengajaran, yang merupakan salah satu pokok isi komponen KTSP, haruslah diampu oleh tenaga profesional yaitu guru. Guru berperan sebagai agen pembelajaran bagi para siswa dalam KTSP. Oleh

karena itu, kompetensi yang dimiliki oleh guru memiliki peran yang strategis dan menentukan dalam pencapaian tujuan pendidikan.

## **B. Pengembangan Kompetensi Guru**

Pengembangan kompetensi guru sangat diperlukan dalam pencapaian mutu pendidikan. Aeraut, Michael (2008: 164) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan rumusan atau gambaran kemampuan seseorang pada suatu profesi tertentu sebagai hasil dari pelatihan, pengembangan intelektual dan keahlian khusus suatu profesi.

Pengembangan kompetensi guru memiliki tujuan-tujuan tertentu. Salah satu tujuan pengembangan kompetensi guru tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru. Jika proses pembelajaran optimal, maka hasil belajar diharapkan juga meningkat. Dengan demikian, rangkaian usaha pengembangan kompetensi guru akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar (Depdikbud, 1986).

Pelatihan merupakan kegiatan pokok untuk pengembangan kompetensi pegawai (termasuk guru) di dalam suatu institusi atau departemen dalam kegiatannya untuk pengembangan organisasi, institusi atau departemen yang bersangkutan. Secara umum, pengembangan kompetensi guru bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik melalui usaha peningkatan profesional, menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Pengembangan kompetensi guru juga dimaksudkan agar guru memiliki karakter sebagai guru yang baik. Karakteristik guru yang baik Acheson, A Keith & Meredith Damien Gall (1995) adalah: 1) memiliki hubungan yang positif dengan siswa, 2) memahami emosi

siswa, 3) menjaga, disiplin dan mengawasi siswa, 4) menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk belajar, 5) mengetahui dan memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu, 6) senang bekerja dengan siswa, 7) melibatkan siswa, 8) kreatif dan inovatif, 9) menekankan kepada keahlian pengajaran terhadap cara belajar, 10) memberikan kepada siswa "image" yang baik, 11) terlibat dalam pengembangan profesional, 12) menguasai materi belajar secara mendalam, 13) fleksibel, 14) konsisten dan adil.

Alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar kita dengan jelas merumuskan arah visi pendidikan dan pelatihan nasional dalam abad XXI menghadapi era globalisasi. Visi tersebut adalah membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Perlunya pengembangan kompetensi guru Sekolah Menengah Atas adalah adanya masalah dalam mutu pendidikan khususnya kualifikasi guru yang belum sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Selain itu, terdapat *time lag* antara jangka waktu pendidikan *pre-service* dengan saat di mana para lulusan diperlukan. Kenyataan yang terlihat selama ini dan masih juga menggambarkan ialah lembaga-lembaga penataran masih bermacam-ragam, belum dipusatkan pada satu lembaga tertentu.

Lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) harus betul-betul berorientasi kepada tenaga kependidikan, yakni mendidik calon guru dan tenaga kependidikan lainnya. Hal ini perlu mendapat penekanan, agar jangan sampai lulusannya bekerja di bidang lain di luar profesi guru. Sasaran utama adalah mempersiapkan calon guru untuk SMP dan SMA, seperti: guru untuk SMA, sekolah kejuruan dan teknologi, SMP, dan SKT menengah, pendidikannya difokuskan pada prinsip penyatuan teori praktek.

Hanson dan Brembeck (1966:29) menyebutkan bahwa pendidikan itu sebagai "*Investment in people*" untuk pengembangan individu dan masyarakat, dan di sisi lain pendidikan merupakan sumber untuk pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, menurut Hanson dan Brembeck pendidikan perlu dimantapkan, sehingga dapat difungsikan sebagai penelitian, menemukan dan memupuk bakat, meningkatkan kemampuan manusia untuk menyesuaikan dan mengubah kesempatan kerja dalam rangka menyesuaikan dan mengubah ekonomi, untuk memenuhi kebutuhan keterampilan dan ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk masa yang akan datang.

Pengembangan kompetensi guru membutuhkan program pelatihan pengayaan yang berkelanjutan (*in-service and on-service*) sebagai program peningkatan profesi. Konsekuensi logis dari peningkatan profesional guru itu adalah berhak diperolehnya penghargaan yang lebih baik, sehingga profesi guru itu akan menjadi menarik dan dapat menjaring putra-putri bangsa terbaik untuk mengabdikan pada profesi mulia itu. Guru adalah seorang profesional dan bukan hanya sekadar sebagai seorang pahlawan tanpa tanda jasa yang tidak memperdulikan aspek ekonomis dari profesinya itu.

Dalam peningkatan kemampuan profesionalnya, guru yang saintis itu perlu dibekali dengan sekelompok kompetensi yang relevan dengan kemajuan ilmu pengetahuan serta era informasi dalam mengantar peserta didik mengenal, mencari dan mencernakan informasi yang diperolehnya sendiri. Oleh sebab itu program pengayaan berkelanjutan menjadi teramat penting dalam pengembangan kompetensi guru.





# BAB 4

## UNSUR KEWIBAWAAN DAN KEWIYATAAN DALAM STANDAR KOMPETENSI GURU

Pendidik merupakan tenaga profesional sebagaimana tertuang dalam UU No.20 Tahun 2003 Pasal 39 Ayat 2. Sedangkan profesional menurut UU No.14 Tahun 2005 Pasal 1 Butir 4 adalah *”pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendBidikan profesi”*.

Tuntutan dan arah standardisasi profesi kependidikan di Indonesia mengacu kepada perkembangan ilmu dan teknologi serta perkembangan kebutuhan masyarakat berkenaan dengan pelayanan pendidikan. Standar kompetensi, merupakan ukuran kemampuan minimal yang mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dicapai, diketahui, dan mahir dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi dan kredensi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi merupakan seperangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir

dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat (*life long learning process*).

Profil kompetensi pendidik (guru) mencakup komponen: 1) penguasaan materi; penguasaan substansi kurikuler (*pedagogical content knowledge*) yang mencakup pemilihan, penataan, pengemasan, dan presentasi materi bidang ilmu pengetahuan sesuai dengan kebutuhan peserta didik; 2) pemahaman tentang peserta didik; pemahaman seluk beluk kondisi awal peserta didik sebagai individu unik, (termasuk kesulitan yang dihadapi dan kelainan yang disandang, dalam konteks sosio kultural keluarga dan lingkungan masyarakat yang majemuk), dalam perjalanan mental menuju keadaan yang dikehendaki, 3) pembelajaran yang mendidik; pengelolaan pembelajaran yang berorientasi pada kebutuhan peserta didik sebagai rujukan awal, serta pembentukan manusia sebagai rujukan jangka panjang, bermuara pada pembentukan kemampuan belajar mandiri dalam konteks kepribadian yang utuh; 4) pengembangan kepribadian dan keprofesionalan; memiliki kepribadian yang tangguh bercirikan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu bila dia menguasai kecakapan kerja, atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan. Oleh sebab itu ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di Kompetensi memiliki berbagai makna. Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa (1989) mendefinisikan kompetensi sebagai kewenangan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Oemar Hamalik (2002) memberikan pengertian kompetensi guru dengan kemampuan melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.

Lyle and Signe (1993:9) mengemukakan *Competencies are underlying characteristics of people and indicate "ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time"*. Pendapat ini dapat diartikan

bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang terdapat dalam diri seseorang dan menunjukkan cara ia bersikap, berfikir dan merespon terhadap situasi yang tinggal dalam diri seseorang dalam jangka waktu tertentu.

kompetensi adalah performansi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan. Kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan, nilai, sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi berkompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu.

Kompetensi memang diartikan beragam oleh para ahli sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Johnson dalam Wina Sanjaya (2007) menyatakan "*Competency as rational performance which satisfactorily meets the objective for a desired condition*" menurutnya kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun (2005 :86) tentang guru dan dosen Bab I, pasal 1, ayat 10 disebutkan kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VI pasal 28 ayat 3 disebutkan bahwa kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi; a. kompetensi paedagogik, b. Kompetensi kepribadian, c. kompetensi profesional, dan d. kompetensi sosial. Kompetensi guru secara jelas juga termaktub dalam Undang-undang guru dan dosen No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 yang menyebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi

pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial, yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

### **A. Kompetensi Pedagogik**

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran dan pengembangan peserta didik.

Guru harus menguasai bidang studi yang diajarkannya. Indikator penguasaan bidang studi ini meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan ajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk memverifikasikan dan memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, dan penyesuaian substansi ilmu yang bersangkutan dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler, serta pemahaman tata kerja dan cara pengamanan kegiatan praktik. Hal ini menjadi penting dalam memberikan dasar-dasar pembentukan kompetensi dan profesionalisme guru di sekolah.

Dengan menguasai isi bidang studi yang diajarkan guru dapat memilih, menetapkan, dan alternatif strategi berinteraksi dari berbagai sumber belajar yang gayut dengan kompetensi lulusan yang akan dicapai dalam pembelajaran. Pemahaman tentang karakteristik peserta didik meliputi pemahaman berbagai ciri peserta didik, pemahaman tahap-tahap perkembangan peserta didik dalam berbagai aspek dan penerapannya (aspek kognitif, aspek afektif, aspek psikomotorik).

### **B. Kompetensi Kepribadian**

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang

mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Pribadi guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pendidikan, khususnya dalam kegiatan pembelajaran. Pribadi guru juga sangat berperan dalam membentuk pribadi peserta didik. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia merupakan makhluk yang suka mencontoh, termasuk mencontoh pribadi gurunya dalam membentuk peribadinya. Semua itu menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan peribadinya. Oleh karena itu wajar, ketika orang tua mendaftarkan anaknya ke suatu sekolah akan mencari tahu dulu siapa guru yang akan membimbing anak- anaknya.

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan para peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.

Kepribadian yang sesungguhnya adalah abstrak (maknawi), sukar dilihat atau diketahui secara nyata, yang dapat diketahui adalah penampilan atau bekasnya dalam segala segi atau aspek kehidupan, misalnya dalam tindakan, ucapan, cara bergaul, cara berpakaian dan dalam menghadapi persoalan atau masalah baik masalah yang berat maupun ringan.

Kepribadian adalah keseluruhan diri individu yang terdiri dari fisik dan psikis. Dalam makna demikian, seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang tersebut yang dilakukan secara sadar. Perbuatan yang baik sering dikatakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kepribadian yang baik dan berakhlak mulia. Sebaliknya bila seseorang melakukan suatu perbuatan yang tidak baik menurut pandangan masyarakat, maka dikatakan orang tersebut tidak mempunyai kepribadian yang baik atau tidak berakhlak mulia. Oleh karena

itu, masalah kepribadian adalah suatu hal yang sangat menentukan tinggi rendahnya kewibawaan dan kesuksesan tugas-tugas guru dalam menjalankan proses pembelajaran.

Dalam interaksi edukatif antara guru dan siswa, kepribadian guru adalah merupakan unsur yang dapat menentukan keakraban hubungan guru dengan siswa. Kepribadian ini akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam melaksanakan tugasnya tersebut. Meikeljohn (dalam Van Till, 1971) mengatakan: *"no one can be a genuine teacher unless he is himself actively sharing in the human attempt to understand men and their word"*.

Berkenaan dengan kompetensi pribadi guru, Syah (1995) menyatakan bahwa kompetensi pribadi juga mencakup ranah afektif yakni: 1) *self-concept dan self esteem*, 2) *self-efficacy dan contextual efficacy*, 3) *attitude of self-acceptance dan others acceptance*. Setiap guru mempunyai pribadi masing-masing sesuai dengan ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan antara guru pembimbing yang satu dengan yang lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah yang abstrak, hanya dapat dilihat lewat penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap masalah.

Slameto (1988) menyatakan bahwa minimal ada sembilan ciri kepribadian yang harus dimiliki oleh guru (termasuk guru pembimbing) yakni: a) dewasa dan mampu mengatasi masalah serta mampu mengarahkan diri, b) memiliki kemampuan yang cemerlang, c) menguasai dan menciptakan/mendapatkan prinsip-prinsip hidup yang lebih baik (kreatif), d) menjadi suri tauladan bagi orang lain, e) belajar terus-menerus, f) berpegang teguh pada pendiriannya tentang kebenaran, g) mencintai sesamanya, h) dekat/ akrab dan menjadi penghibur bagi orang lain terutama siswa, i) susila dan rendah hati.

Berkenaan dengan sikap menerima orang lain tersebut di atas, Tylor (1977) menyatakan bahwa menerima adalah kemampuan berhubungan dengan orang lain tanpa menilai dan tanpa usaha mengendalikannya. Menerima adalah sikap yang

melihat orang lain sebagai manusia dan sebagai individu yang patut untuk dihargai. Sikap menerima tidaklah berarti menyetujui semua perilaku orang lain atau rela menanggung akibat-akibat perilakunya. Kompetensi kepribadian guru yang memadai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya secara profesional akan turut menentukan tingkat kualitas hubungan interpersonal antara guru pembimbing dengan siswa/klien. Sehubungan dengan pentingnya kompetensi kepribadian tersebut, maka sudah sewajarnya para guru dituntut untuk membekali dirinya dengan berbagai kompetensi kepribadian terutama dalam hubungan dan dinamika dalam proses pembelajaran.

### **C. Kompetensi Profesional**

Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Pekerjaan mengajar dapat dikatakan sebagai sebuah profesi. Oleh karena itu, pekerjaan mengajar sudah selayaknya dilaksanakan secara profesional. Kata “profesional” berasal dari kata “profesi”.

Sudarwan Danim (2002:20) mengemukakan bahwa profesi berasal dari kata *profession* (bahasa Inggris) yang berarti mengakui, pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Profesional dalam jabatan berarti menjalankan kedudukan, jabatan, dan pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan ketrampilan khusus. Ilmu dan ketrampilan itu diperoleh melalui pendidikan atau perkuliahan yang bersifat teori. Kemudian yang bersangkutan diuji dan bila lulus diberikan lisensi.

Beberapa pengertian profesional di atas terkait dengan profesi yang digeluti oleh seseorang berdasarkan pendidikan yang ditempuhnya. Seseorang dikatakan profesional di bidang tersebut bila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian yang. Seseorang pekerja dapat dikatakan profesional apabila yang bersangkutan memiliki ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri khusus pekerja

profesional antara lain: 1) memiliki ketrampilan yang berdasarkan pada konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam, 2) menekankan keahlian dalam bidang tertentu sesuai bidang profesi, 3) memiliki tingkat pendidikan yang memadai, 4) memiliki kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakan, dan 5) mengembangkan profesi.

Sebagai pendidik, guru dituntut memiliki kompetensi profesional, disamping kompetensi pribadi, sosial dan kompetensi pedagogik. Dalam Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara menyeluruh membentuk pemahaman guru dalam hal penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme. Kompetensi profesional tersebut adalah: (1) menguasai landasan kependidikan, (2) menguasai visi, misi dan tujuan pendidikan, (3) memahami dan menguasai standar pendidikan nasional, (4) menguasai materi pelajaran, (5) mampu mengelola kelas dengan baik, (6) mampu menggunakan media pembelajaran, dan (7) mampu menerapkan teori pendidikan.

Kompetensi profesional guru sebagaimana dirumuskan oleh Tim Kelompok Kerja Pengembang Ilmu Pendidikan (2005) antara lain adalah menguasai landasan praktik kependidikan, menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam serta memiliki pemahaman yang baik tentang standar pendidikan nasional dan tujuan pendidikan. Kompetensi profesional guru mencakup: kemampuan dan kewenangan khusus dalam mengembangkan materi dan proses pembelajaran; mengembangkan diri untuk menjadi ahli dalam materi dan proses pembelajaran yang



dilaksanakannya, memiliki pemahaman yang baik tentang teori, landasan dan tujuan pendidikan nasional.

Kompetensi profesionalisme guru menurut *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru berkaitan dengan tujuan pendidikan, landasar dan teori kependidikan serta kemampuan dalam penggunaan media dan sumber belajar dalam proses pembelajaran. Kompetensi profesional guru mencakup penguasaan terhadap bahan/materi pembelajaran, pengelolaan kelas, materi dan sumber belajar, landasan dan teori kependidikan terutama yang berkaitan dengan perkembangan siswa.

Kompetensi profesional guru dapat diukur dengan menggunakan beberapa cara. Muchlas Samani., dkk (2006) mengemukakan bahwa kompetensi profesional guru dapat diketahui atau diukur dengan menggunakan tes tulis, tes kinerja, *self appraisal*, *peer appraisal* maupun dengan portifolio. Instrumen yang dapat digunakan dalam sertifikasi guru yang salah satunya dilakukan untuk mengetahui kompetensi perofesional guru dapat digunakan dengan tes maupun non tes.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan jabatan, fungsi dan pekerjaannya sesuai dengan landasan keilmuan dan praktik pendidikan yang dipelajari secara khusus dan mendapatkan pengakuan dengan indikator: 1) menguasai landasan kependidikan, 2) menguasai visi, misi dan tujuan pendidikan, 3) memahami dan menguasai standar pendidikan nasional, 4) menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, 5) menguasai pengelolaan kelas dan program pembelajaran, 6) mampu menggunakan media dan sumber belajar, dan 7) mampu memahami dan menerapkan teori pendidikan sesuai dengan perkembangan siswa.

#### **D. Kompetensi Sosial**

Kompetensi Sosial adalah perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang takterpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif. Kompetensi sosial mencakup kemampuan interaktif dan pemecahan masalah kehidupan sosial.

Upaya untuk mencapai keberhasilan belajar mengajar di sekolah ditunjang oleh banyak faktor. Salah satunya adalah kewibawaan. Kewibawaan yang efektif menurut Charles Schaefer (1996) didasarkan atas pengetahuan yang lebih utama atau keahlian yang dilaksanakan dalam suatu suasana kasih sayang dan saling menghormati. Karenanya, guru diharapkan memiliki kewibawaan agar mampu membimbing siswa kepada pencapaian tujuan belajar yang sesungguhnya ingin direalisasikan melalui proses pembelajaran yang efektif. Proses pembelajaran di kelas akan menjadi efektif, apabila dilakukan oleh guru yang berkualitas dan memiliki kedekatan hubungan dengan siswa (Fullan, 1982).

Kewibawaan ditandai dengan adanya penerimaan, pengakuan, kepercayaan siswa terhadap guru sebagai pendidik yang memberi bantuan, tuntunan dan nilai-nilai manusiawi. Seorang guru menurut merupakan manusia terhormat dalam segala aspek yang harus menjadi suri tauladan di kelas dan di luar kelas, baik dalam hal kemampuan berpikir, bersikap, maupun bertutur kata yang tercermin dari tingkah lakunya. Hal ini penting untuk penanaman norma kehidupan sosial bagi para siswa.

Kedekatan antara pendidik dan peserta didik dalam proses pembelajaran yang mengarah kepada tujuan-tujuan instrinsik pendidikan, dan terbebas dari tujuan-tujuan ekstrinsik yang bersifat *pamrih* untuk kepentingan pribadi pendidik. Prayitno (2002:14) menjelaskan bahwa *pamrih-pamrih* yang ada, selain dapat merugikan dan membebani peserta didik, merupakan pencederaan terhadap makna pendidikan dan menurunkan kewibawaan pendidik. Karakteristik guru yang ideal adalah guru

yang memiliki kedekatan, dan suka bergaul dan mengajar dengan penuh kasih sayang, tidak kaku dan berperilaku terpuji.

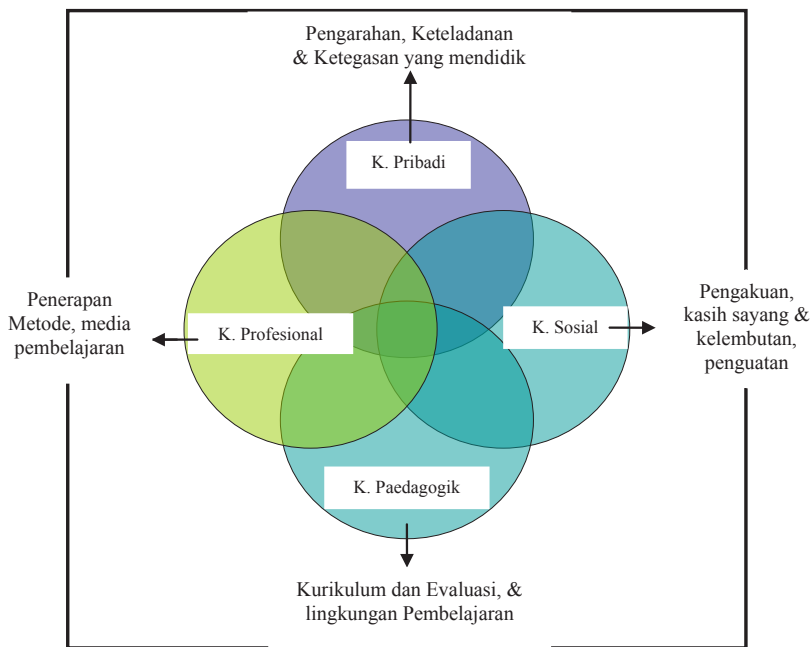
Metode pembelajaran yang digunakan oleh guru memiliki peran besar terhadap norma hidup bersama. Guru yang lebih banyak menggunakan metode diskusi, pemecahan masalah dan metode lain yang bersifat kooperatif lebih memungkinkan norma sosial untuk hidup bersama lebih tertanam dalam diri siswa. Guru harus dapat menciptakan lingkungan belajar sosial yang benar-benar kondusif. yang kemudian diterima oleh otak.

Berdasarkan uraian standar kompetensi guru yang langsung dikaitkan dengan uraian tentang kewibawaan dan kewiyataan tersebut dapat dikemukakan bahwa unsur-unsur kewibawaan dan kewiyataan mewarnai empat standar kompetensi guru. Oleh karena itu, penerapan kewibawaan dan kewiyataan secara tepat sangat berpengaruh terhadap pencapaian standar kompetensi guru tersebut.

Kewibawaan yang didalamnya terkandung unsur: pengakuan, kasih sayang dan kelembutan, penguatan, ketegasan yang mendidik, pengarahan serta keteladanan, merupakan fondasi yang sangat penting dalam pencapaian pemenuhan standar kompetensi pribadi dan sosial guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari.

Selain unsur-unsur kewibawaan sebagaimana dipaparkan di atas, unsur kewiyataan juga sangat penting sebagai kegiatan utama dalam pemenuhan standar kompetensi guru. Kewiyataan yang mencakup unsur: kurikulum pembelajaran, metode, media dan evaluasi serta lingkungan pembelajaran merupakan komponen penting dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

Selanjutnya, keterkaitan unsur-unsur kewibawaan dan kewiyataan dalam kompetensi guru dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. *Mapping* unsur-unsur Kewibawaan dan Kewiyataan dalam Empat Kompetensi Guru

Berdasarkan gambaran di atas dapat diketahui secara jelas posisi unsur kewiyataan dan kewibawaan dalam standar kompetensi guru. Walaupun secara pengelompokan unsur dan kompetensi tersebut dapat dijelaskan secara terpisah, namun dalam kenyataan praktiknya, unsur kewibawaan dan kewiyataan serta keempat kompetensi guru merupakan satu kesatuan yang saling terkait, mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan secara tegas antara unsur atau komponen yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, pengembangan keseluruhan unsur dan komponen tersebut harus dilakukan secara selaras, serasi dan seimbang.

Dari uraian berkaitan dengan kompetensi guru di atas dapat disimpulkan bahwa empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi pribadi mencakup: *kompetensi pedagogik* mencakup: 1) pemahaman wawasan kependidikan, 2) pemahaman terhadap peserta didik, 3) pengembangan kurikulum,

4) perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang dialogis, 5) pemanfaatan teknologi pembelajaran, 6) evaluasi hasil pembelajaran, dan 7) pengembangan peserta didik.

Untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; *Kompetesi Kepribadian* mencakup : 1) memiliki kepribadian yang mantap, stabil dan dewasa, 2) disiplin, arif dan bijaksana, 3) menjadi teladan bagi peserta didik, dan 4) berakhlak mulia; *kompetensi profesional* mencakup: 1) memahami dan menarapkan landasan kependidikan, 2) memahami dan dapat menerapkan teori belajar, 3) mengembangkan studi yang dipegangnya, 4) menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi, 5) mampu mengembangkan media pembelajaran, 6) mengorganisasikan pengelolaan kelas dan melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien dalam pengembangan segenap potensi yang dimiliki oleh siswa. *Kompetensi sosial* mencakup: 1) berkomunikasi dan bergaul secara efektif, 2) memahami dan menerapkan adat istiadat, 3) memahami dan menerapkan demokrasi, 4) setia terhadap harkat dan martabat manusia.



# BAB 5

## PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU MELALUI PELATIHAN

### A. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk pengembangan kompetensi guru. Pelatihan dapat didefinisikan beragam oleh para ahli. Stoner & R. Edward Freeman (1992) mengemukakan bahwa program pelatihan adalah sebuah proses yang didesain untuk menjaga dan memperbaiki penampilan kerja saat ini.

Beach, (1995) Pelatihan sering diartikan dengan pendidikan. Pendidikan diartikan dalam skop yang lebih luas. Hal tersebut bertujuan untuk pengembangan individu. Pendidikan umumnya dilaksanakan pada pendidikan formal, akademis atau universitas, sementara pelatihan adalah berorientasi pada pekerjaan dan dilakukan pada organisasi kerja. Sedangkan Torrington, Derek & Tan Chwee Huat (1994) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses perbaikan pengetahuan dan keahlian seseorang. Hal tersebut berhubungan dengan perubahan sikap sehingga dia bisa melaksanakan pekerjaannya dengan efektif. Pelatihan dapat dilaksanakan pada semua tingkatan organisasi. Pada tingkatan yang paling rendah berhubungan dengan pengajaran kepada pegawai “bagaimana” cara mengerjakan tugasnya.

Pelatihan merupakan kegiatan peningkatan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan pada bidang dan aspek tertentu. Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (1996) mendefinisikan

pelatihan dengan peningkatan pengetahuan dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Pelatihan berkaitan erat dengan peningkatan kemampuan bekerja. Dessler (1997) mengatakan pelatihan adalah proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Pelatihan juga juga merupakan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, untuk mempelajari pengetahuan teknis dan keterampilan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bernardin dan Russel (1993) menyatakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha memperbaiki kinerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Pelaksanaan pelatihan atau *in-service training* merupakan suatu upaya mengembangkan wawasan guru dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks. Selain kegiatan pelatihan para guru biasanya diundang jika ada suatu inovasi atau perubahan kebijakan pada salah satu aspek pendidikan dengan memberikan kegiatan pelatihan bagi mereka.

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pelatihan adalah usaha peningkatan pengetahuan, pemahaman, keterampilan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh

## **B. Tujuan Pelatihan**

Program pelatihan dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Agar seseorang mampu bekerja dengan baik diperlukan latihan khusus. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik



pelaksanaan pekerjaan tertentu, serta juga persiapan untuk melakukan pekerjaan.

Beberapa pendapat tentang tujuan pelatihan dikemukakan oleh para pakar, di antaranya Sunyoto (1995) menjelaskan kegiatan pelatihan yang diberikan kepada para guru bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, karena keduanya memiliki dampak langsung terhadap produktivitas kerja. Suharta (1995) juga menjelaskan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk: 1) mengatasi kesenjangan antara kecakapan dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya, 2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Pelatihan antara lain juga dimaksudkan untuk mengembangkan karir guru. Stoner, & R. Edward (1992) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses yang didesain untuk mengembangkan keahlian yang dibutuhkan untuk aktivitas kerja di masa yang akan datang. Sedangkan Torrington, Derek & Tan Chwee Huat (1994) mengemukakan bahwa pengembangan adalah proses seseorang untuk mendapatkan keahlian dan kesuksesan pada pekerjaannya yang akan datang.

Beach (1995) mengemukakan pengembangan karir dapat diimplementasikan melalui pelatihan. Pengembangan karir yang dilakukan melalui pelatihan pada dasarnya merupakan usaha yang dilakukan seseorang untuk mengembangkan pribadinya menjadi lebih mandiri dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menghadapi tantangan tugas di masa depan. Di samping itu peningkatan karir dapat dilakukan melalui peluang-peluang yang ada yang akhirnya dapat meningkatkan kinenja seseorang.

Cascio, Wayne F and Herman Aguinis (2005) mengemukakan bahwa pengembangan pelatihan secara umum memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) pelatihan dan pengembangan adalah pengalaman belajar, 2) direncanakan oleh suatu organisasi, 3) dilaksanakan setelah individu atau guru telah bekerja pada organisasi, 4) pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan pelatihan yang agak berbeda dikemukakan oleh Asma Ahmad (2002) yang menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah 1) untuk memperbaiki tahap kesadaran diri individu, 2) untuk meningkatkan kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan, 3) untuk meningkatkan motivasi individu dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa pada dasarnya tujuan pelatihan adalah peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja guru. Peningkatan kinerja guru tersebut, hanya akan tercapai apabila terjadi perubahan dalam diri guru sebagai bentuk dari hasil pelatihan baik dalam bentuk pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan sikap maupun nilai-nilai yang diyakini oleh guru dalam melaksanakan tugas pokoknya terutama melaksanakan proses pembelajaran.

Namun pada kenyataannya, seringkali hasil pelatihan tidak tampak nyata. Hal ini antara lain dapat diketahui dari perilaku guru yang tidak berubah setelah memperoleh pelatihan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor baik yang bersifat intern maupun ekstern.

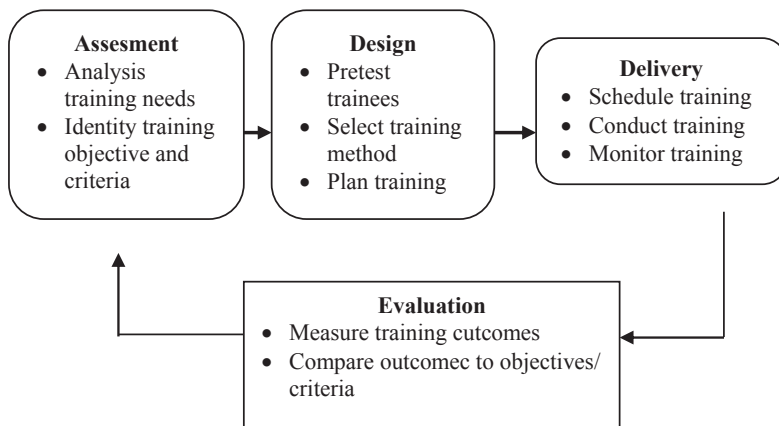
Faktor intern yang menyebabkan belum berubahnya perilaku dan kinerja guru walaupun sudah memperoleh pelatihan antara lain adalah rendahnya motivasi dan minat dalam pengembangan diri untuk dapat bekerja secara lebih baik melalui perubahan baik dalam cara berpikir, bersikap maupun berperilaku dalam mengajar. Sedangkan faktor ekstern antara lain disebabkan oleh adanya kultur budaya yang seringkali lebih memilih mempertahankan kondisi status quo. Kondisi budaya dan kultur demikian ini, menyebabkan rendahnya dukungan dari pimpinan dan teman sejawat h untuk melakukan perubahan dengan mengimplementasikan hasil pelatihan. Hal ini sejalan dengan pendapat Fulan, G Michael (1993) yang mengemukakan bahwa perubahan perilaku dan kinerja guru terutama dalam melakukan inovasi-inovasi baru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang salah satu faktor utamanya adalah kondisi sosial budaya di mana guru berada.

Guru akan mengalami kesulitan dan bahkan tidak akan dapat mewujudkan suatu perubahan dalam kinerjanya apabila lingkungan budayanya tidak mendukung. Oleh karena itu, faktor sosial budaya juga harus menjadi pertimbangan penting dalam penentuan dan penetapan program-program pelatihan, sehingga perubahan perilaku guru sebagaimana diharapkan akan terwujud. Perubahan perilaku kerja guru ke arah yang lebih baik dan produktif, merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan pencapaian tujuan program pelatihan. Oleh karena itu, evaluasi terhadap hasil pelatihan harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

### **C. Langkah-langkah Pelatihan**

Agar pelatihan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, maka pelaksanaan pelatihan harus melalui langkah-langkah atau prosedur tertentu. Stoner & R. Edward (1992) mengemukakan empat prosedur yang melatarbelakangi perlunya program pelatihan adalah: 1) penilaian kinerja, maksudnya kinerja pegawai diukur berdasarkan standar kerja atau tujuan kerja, 2) menganalisis persyaratan kerja artinya keahlian dan pengetahuannya disesuaikan dengan kebutuhan uraian tugas, 3) analisis organisasi adalah efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi, 4) survei terhadap sumber daya manusia berkaitan dengan permasalahan yang dialami dalam bekerja dan tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang dialaminya

Prosedur yang hampir sama juga dikemukakan oleh Mathis And Jackson (2003), yang digambarkan melalui diagram berikut:



Gambar 3. Proses Pelatihan Menurut Mathis And Jackson (2003)

Langkah-langkah tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

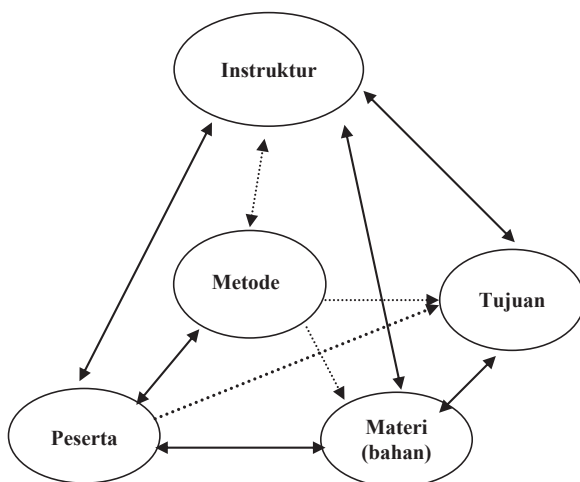
### 1. Langkah Pertama : Penilaian Kebutuhan

Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan masa depan yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan yaitu: 1) mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA, 2) menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan, 3) memilih/menentukan instrumen untuk mengukur kemampuan kerja, 4) melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja, 5) mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan dan 6) menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan. Analisis terhadap penilaian kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa alat atau instrumen, misalnya angket, tes, daftar cek, pedoman pedoman observasi.

### 2. Langkah Kedua : Implementasi Program Pelatihan

Keberhasilan suatu program pelatihan dipengaruhi oleh berbagai komponen yang saling berkaitan. Komponen yang turut berperan dan saling terkait tersebut adalah: instruktur/pelatih,

peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Keterkaitan komponen pelatihan tersebut dapat bersifat langsung maupun tidak langsung dan bahkan timbal balik. Veitzal Rivai (2004) menggambarkan keterkaitan antar faktor yang berperan dalam pelaksanaan pelatihan sebagai sebagaimana gambar berikut:



Gambar 4. Faktor yang Berperan dalam Pelatihan

Tingkatan pentingnya faktor-faktor tersebut di atas sangat tergantung dari situasi. Pelatihan untuk guru diharapkan dapat berhasil secara lebih optimal. Oleh karena itu, diperlukan instruktur yang memenuhi persyaratan.

Kriteria dalam penseleksian instruktur pelatihan: Suessmuth (1978) antara lain: 1) memiliki cita-cita untuk menjadi instruktur "keinginan untuk mengajar" karena kriteria ini diperlukan karena apabila ia tidak memiliki keinginan mengajar, maka ia tidak cocok dengan pekerjaan ini, 2) memiliki kemampuan berhubungan dengan orang lain, karena sebagai instruktur harus mampu berkomunikasi dengan berbagai tipe individu peserta pelatihan, 3) memiliki kecerdasan, seorang instruktur harus dengan cepat dan tepat merespon dan menilai jawaban peserta atas materi pembelajaran dalam pendidikan dan latihan yang hal

ini memerlukan kecerdasan, 4) mengetahui apa yang dia inginkan dari pekerjaannya sebagai instruktur, karena ia harus mengetahui prioritas pemenuhan kebutuhan dari pekerjaan yang dilakukan, 5) Mengikuti perubahan, karena apabila seseorang (instruktur) tidak mau berubah, bagaimana dia bisa merubah orang lain (peserta pendidikan dan latihan), 6) Ramah tamah dan mampu memainkan peran serta memiliki ketajaman pengamatan karena instruktur yang tidak memiliki keramahan dan kemampuan memainkan peran akan mengalami kesulitan menyampaikan materi di kelas, 7) mampu menganalisis, karena seorang instruktur harus mampu mengalisa: siapa, apa, dan bagaimana dia akan mengajar, 8) percaya diri dan berpendirian, karena kepercayaan diri sangat fital dalam suatu langkah besar untuk mengadakan perubahan, dan 9) berpengalaman.

Berdasarkan kutipan di atas dapat dikemukakan bahwa untuk menjadi instruktur dalam pelatihan diperlukan pesyaratan yang cukup berat baik mencakup aspek kemampuan pribadi, sosial dan profesional. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin agar tujuan pelatihan dapat tercapai dengan baik.

### **3. Langkah Ketiga: Penilaian Program Pelatihan**

Program pelatihan perlu dinilai terus menerus dari berbagai segi, seperti: relevansinya dengan kebutuhan lapangan, efektivitas, kedayagunaan, manfaat, hambatan, keuntungan, administrasi, dan sebagainya, sehingga dapat diketahui apakah program itu berhasil, atau perlu diperbaiki, atau tetap dipertahankan.

Hasil penilaian diperlukan sebagai informasi masukan bagi pengelola program dan pengembangan program pelatihan untuk membuat keputusan edukatif, instruksional, diagnostik dan administratif, yang mendukung manajemen organisasi penyelenggaraan pelatihan tersebut.

#### **a. Tujuan Penilaian Program**

Penilaian program pelatihan bertujuan untuk memperoleh informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan untuk

membuat keputusan tentang program, yang meliputi: 1) keputusan tentang perencanaan program yang mengarahkan pencapaian tujuan umum dan tujuan khusus, 2) keputusan tentang komponen masukan program, seperti: ketenagaan, sarana prasarana, waktu dan biaya, 3) keputusan tentang implementasi program yang mengarahkan kegiatan-kegiatan pelatihan, 4) keputusan tentang produk program pelatihan yang menyangkut hasil dan dampak dari program pelatihan.

**b. Kriteria Penilaian Program Pelatihan**

1. Kriteria Penilaian Masukan

Kriteria ini bertalian dengan perencanaan program. Perangkat kriteria yang dapat digunakan adalah:

- a) Tujuan perilaku yang dirumuskan secara operasional, rinci, mengacu pada perubahan tingkah laku yang mencakup aspek-aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap, berdasarkan atas data masyarakat, posisi perkembangan peserta, disiplin ilmu manajemen, tujuan itu layak untuk dicapai, berdaya guna bagi fungsi-fungsi pendidikan dan pelatihan, serta memperhatikan segi prioritas dan keseimbangan.
- b) Seleksi peserta. Seleksi merupakan syarat untuk mempersiapkan tenaga lulusan, dilaksanakan oleh lembaga diklat, sesuai dengan kemampuan kelembagaan, dilaksanakan oleh tenaga kepelatihan yang berpengalaman, berguna untuk rekrutmen, yang mencakup berbagai aspek, seperti: kemampuan akademik, tingkat kecerdasan, kematangan, kesehatan, sosial, keterampilan berkomunikasi, dan minat serta motivasi belajar, dan sebagainya.
- c) Isi program pelatihan. Sesuai dengan IPTEK, memberi kemudahan untuk menguasai unsur-unsur dalam peta pengetahuan, peta keterampilan, dan peta sikap serta moral, bermakna bagi peserta untuk melaksanakan

pekerjaan, perkembangan pribadi yang seimbang, dan untuk kehidupan sehari-hari. Isi pelatihan mencakup pendidikan umum (kelompok dasar), pengajaran pokok atau jurusan (kelompok inti), dan pengajaran penunjang (pelengkap).

- d) Pemilihan dan penggunaan metode dan media harus konsisten dengan tujuan yang hendak dicapai, materi pelajaran, kemampuan pelatih, dan kondisi lingkungan.
- e) Pembinaan. Dilaksanakan terus-menerus dalam jangka panjang, membantu peserta untuk memahami dirinya, bersifat luwes, menggunakan berbagai instrumen pengumpulan data, dan teknik langsung atau tak langsung dengan prosedur individual dan kelompok.
- f) Organisasi program pelatihan. Merupakan program pelatihan profesional, disusun seimbang yang memadukan teori dan praktek, berdasarkan disiplin ilmu, berurutan, berdasarkan sistematika tertentu.

## 2. Kriteria Penilaian Proses

- a) Kriteria Internal: 1) koherensi, adalah keterkaitan antara unsur-unsur dalam suatu program pelatihan, 2) sumber manusia, adalah kesesuaian antara kemampuan tenaga pelaksanaan dalam suatu program pelatihan, 3) persepsi pemakai program, adalah reaksi dari pihak pemakai terhadap suatu program pelatihan yang telah dilaksanakan, 4) persepsi penyedia program, adalah sikap dari penilaian penyedia program terhadap semua aspek program pelatihan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, 5) efisiensi penggunaan biaya adalah perbandingan antara biaya yang telah dianggarkan dan dikeluarkan bagi produk yang diharapkan dengan tercapainya hasil yang nyata setelah suatu program pelatihan dilaksanakan, 6) kemampuan, adalah kemampuan suatu program pelatihan untuk menghasilkan produk yang telah dirancang sebelumnya



dengan makna tertentu, 7) dampak (*impact*), adalah efek lebih yang dicapai oleh suatu program dibandingkan dengan tanpa pelaksanaan program tersebut atau dibandingkan dengan program-program lainnya.

- b) Kriteria Eksternal: 1) pengaruh kebijaksanaan, suatu program dikembangkan berdasarkan arahan kebijaksanaan tertentu, 2) Analisis keuntungan, berdasarkan biaya yang dikeluarkan (*cost benefit analysis*); seberapa besar ketercapaian hasil program dibandingkan dengan pengeluaran biaya untuk melaksanakan program tersebut. 2) efek pelipat ganda, yakni efek suatu program tidak hanya terjadi pada satu kelompok sasaran, tetapi juga dapat terjadi pada kelompok-kelompok sasaran lainnya, 3) keinginan dan harapan, yakni rasional tentang perlunya sumber-sumber untuk memenuhi kebutuhan pemakai sehingga perlunya pengembangan produk tertentu. 4) penilaian terhadap produk suatu program pelatihan dilakukan berdasarkan kriteria, sebagai berikut: a) kelayakan adalah usuran yang berkenaan dengan efisiensi administratif (pengelolaan) dan alokasi sumber-sumber (biaya), b) efektifitas produk, adalah usuran yang berkenaan dengan hakikat produk berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam produk dan kemungkinan pelaksanaannya dalam bidang-bidang lainnya.

#### **4. Langkah Keempat : Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan**

##### **a. Konsep Dasar Penilaian Pelaksanaan Pelatihan**

Penilaian adalah suatu komponen dalam program pelatihan manajemen. Suatu kegiatan pelatihan harus dimulai dan diakhiri dengan kegiatan penilaian, sehingga proses pelatihan dapat dinyatakan lengkap dan menyeluruh.

Pelatihan manajemen memiliki karakteristik tersendiri. Penilaian diarahkan untuk mengontrol ketercapaian tujuan kurikulum bidang studi tersebut, dan taraf penguasaan materi

pelajaran oleh peserta. Dengan penilaian dapat diketahui efisiensi kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan dan media pembelajaran yang digunakan oleh pelatih. Selain dari itu, penilaian memberikan gambaran tentang tingkat keberhasilan peserta, hambatan-hambatan yang ada, kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dirasakan. Karakteristik studi manajemen turut mewarnai prosedur penilaian di samping unsur pribadi dan kemampuan pelatih (Widyaiswara).

Pengukuran berkenaan dengan kegiatan mengkonstruksi, mengadministrasikan dan menskor tes serta proses pengolahan dan penafsiran, yang kemudian dijadikan sebagai dasar untuk mempertimbangkan nilai, pengukuran ditandai oleh pemberian angka, misalnya skala satu sampai dengan sepuluh, sedangkan dalam penilaian digunakan istilah: memuaskan, baik, cukup, kurang, atau tinggi, sedang, rendah.

Berdasarkan hasil pengukuran lalu dilakukan penilaian. Penilaian sering bersifat subjektif dibandingkan dengan pengukuran, karena tergantung atau ditentukan oleh sang penilai, misalnya karena pertimbangan dan penafsiran pribadi.

#### **b. Pembuatan Keputusan Penilaian Pelaksanaan Pelatihan**

Sistem pelatihan ditandai oleh proses pembuatan keputusan tentang manusia yang terlibat dalam program itu. Pimpinan pelatihan membuat keputusan tentang kebijaksanaan, perencanaan dan tindakan-tindakan yang telah dilaksanakan. Bidang pelatihan menuntut bermacam-macam keputusan, misalnya tentang bawaan, pelaksanaan program, pelatih (Widyaiswara), hasil belajar peserta latihan, dan sebagainya.

Pembuatan keputusan dapat berlangsung cepat dan memberikan hasil yang tepat dan benar, jika pembuat keputusan memiliki sejumlah keterangan yang diperlukan. Keterangan itu diperoleh melalui pengukuran dan penilaian. Hal ini berarti, peranan pengukuran dan penilaian sangat penting sehubungan dengan pembuatan keputusan.

Dalam program pelatihan, menurut Juyuf irianto (2001) ada lima jenis keputusan yang perlu dibuat, yaitu: 1) keputusan pembelajaran. Keputusan ini paling banyak dilakukan oleh para pelatih yang berkenaan dengan para peserta, baik mengenai perorangan maupun mengenai keseluruhan kelas, 2) keputusan kurikuler, yakni keputusan yang berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, 3) keputusan seleksi, yang berhubungan dengan penerimaan dan penetapan peserta pelatihan, 4) keputusan penempatan dan klasifikasi, yang berhubungan dengan penempatan seseorang lulusan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan bakatnya, dan 5) keputusan pribadi (personal), yang berhubungan dengan pilihan seseorang mengenai lapangan kehidupan yang hendak ditempuhnya.

### **c. Prinsip-prinsip Penilaian dalam Pelaksanaan Pelatihan**

Dalam program pelatihan, menurut Juyuf irianto (2001) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu: a) penilaian hendaknya diberikan berdasarkan contoh-contoh atau sampel prestasi yang cukup banyak, baik macam maupun jumlahnya. Penilaian hendaknya berdasarkan hasil pengukuran yang komprehensif. Ini berarti, bahwa perlunya penggunaan berbagai teknik pengukuran yang serasi; b) Secara teknis harus dibedakan antara pembijian (*scoring*) dan penilaian (*grading*).

Pembijian berarti proses perubahan prestasi menjadi angka-angka, misalnya prestasi seorang pelari di angkakan dalam bentuk jarak yang harus ditempuh dan waktu yang diperlukan untuk menempuh jarak tersebut. Proses pengangkaan inilah yang disebut proses pengukuran. Dalam penilaian, perhatian terutama ditujukan kepada aspek kecermatan dan kemantapan, sedangkan dalam penilaian perhatian ditujukan kepada validitas dan kegunaan

Selain beberapa prinsip di atas, proses pemberian nilai mengenal adanya dua macam orientasi yang dapat sejalan atau tidak sejalan. Kedua orientasi tersebut normal dan standar. Norma

adalah patakan prestasi yang diperoleh dari sesuatu kelompok tertentu. Standar adalah patokan yang bukan berasal dari prestasi suatu kelompok tertentu. Standar yang bukan berasal dari prestasi suatu kelompok tertentu. Standar adalah uraian operasional lengkap mengenai tujuan-tujuan instruksional dari suatu mata ajaran atau bagian dari suatu mata ajaran, yang diharapkan dikuasai oleh peserta setelah menempuh serangkaian pengalaman belajar tertentu.

Kegiatan pemberian nilai terhadap hasil pelatihan, hendaknya merupakan bagian integral dari pada proses pembelajaran. Tujuannya adalah untuk mengetahui status peserta untuk menaksir kemampuan belajarnya dalam bidang tertentu untuk waktu yang akan datang, serta untuk memberikan balikan baik kepada peserta maupun kepada pelatih.

Prinsip penilaian pelatihan lainnya adalah bahwa suau penilaian dalam pelatihan harus bersifat komperabel artinya, setelah tahap pengukuran dilaksanakan dan menghasilkan angka-angka, maka prestasi yang menduduki tingkat biji sama harus memperoleh nilai yang sama pula. Bila dilihat dari segi lain, penilaian yang adil harus diutamakan dalam pengukuran. Perlakuan yang tidak adil dapat menimbulkan kesan negatif.

#### **d. Peranan dan Fungsi Pengukuran dalam Pelaksanaan Pelatihan**

Peranan utama dalam pengukuran dalam pelatihan, ialah memberikan informasi untuk kepentingan pengambilan keputusan. Mutu keputusan yang diambil dipengaruhi oleh mutu informasi yang diperoleh melalui prosedur pengukuran. Pengukuran seharusnya memberikan informasi yang baik dan berguna dibandingkan dengan informasi yang diperoleh melalui pendekatan lainnya. Keputusan yang diambil adalah keputusan yang bertalian dengan masalah yang sedang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Para pelatih sering berhadapan dengan berbagai masalah-masalah praktis yang perlu mendapat pemecahan dan kegiatan tindak lanjut.

Pengukuran juga memberikan informasi untuk mengambil keputusan yang bersifat teoritis. Dalam hal ini hasil yang diharapkan bukan berupa tindakan, melainkan berupa pemahaman terhadap sesuatu masalah, sehingga mendorong dilakukannya analisis.

Pengukuran memegang peranan penting dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Masalah-masalah yang timbul perlu mendapat pemecahan melalui prosedur penelitian ilmiah. Dalam kerangka inilah prosedur pengukuran dapat memberikan informasi yang diperlukan. Kualitas dan kuantitas hasil penelitian itu bergantung pada jenis dan mutu alat ukur yang digunakan. Pemecahan masalah ilmu pengetahuan secara ilmiah pada gilirannya mendorong dan mendukung pengembangan ilmu pengetahuan itu sendiri.

Pengukuran dalam penilaian memiliki beberapa fungsi. *Pertama* adalah fungsi pembelajaran. Proses penyusunan suatu alat ukur merangsang para pelatih untuk memperjelas dan merumuskan tujuan-tujuan pelatihan. Keterlibatan mereka secara aktif dalam perumusan tujuan pelatihan akan mendorong upaya perbaikan program pembelajaran dan alat evaluasi.

Suatu alat ukur akan memberikan umpan balik kepada pelatih. Umpan balik yang bersumber dari tes dapat membantu dalam pemberian bimbingan belajar kepada peserta. Alat yang dirancang secara baik dapat dijadikan sebagai alat untuk mendiagnosis dan meneliti kelemahan-kelemahan peserta.

Alat ukur yang konstruksi secara cermat dan mendorong motivasi belajar peserta latihan. Tiap peserta ingin berhasil dengan baik dalam pelatihan, bahkan ingin lebih berhasil dari rekan-rekannya. Keinginan ini mendorongnya belajar lebih teliti dan tepat, sehingga dia bergantung dengan waktu untuk menguasai bahan pelatihan yang akan diukur itu. Ulangan adalah alat yang bermanfaat untuk menguasai hasil belajar. Ulangan dilaksanakan dalam bentuk "reviu", latihan keterampilan dan mempelajari kembali konsep-konsep.

*Kedua*, fungsi kurikuler. Pengukuran memiliki fungsi kurikuler, terutama berkenaan dengan: a) hasil pengukuran dapat diamati tingkat ketercapaian tujuan kurikuler, b) berdasarkan hasil pengukuran dapat dilihat hingga mana materi pelatihan telah disajikan, baik kuantitasnya maupun kualitasnya, c) hasil pengukuran dapat menggambarkan pelaksanaan GBPP baik sebagian-sebagian maupun secara keseluruhan dan d) hasil pengukuran sekaligus menjadi umpan balik dalam segi kepemimpinan kurikulum.

## **5. Langkah Kelima: Penilaian Hasil Pelatihan**

### **a. Penilaian Aspek Pengetahuan**

Aspek pengetahuan mendapat perhatian utama dalam perumusan tujuan pelatihan, dan karena itu mendapat prioritas dalam penilaian. Penilaian terhadap aspek pengetahuan bertujuan: 1) untuk mengetahui penguasaan para peserta tentang pengenalan fakta-fakta, 2) untuk mengetahui konsep-konsep tingkat pemahaman para peserta mengenai konsep-konsep dan teori, 3) untuk mengetahui kemampuan peserta mengenai penerapan prinsip-prinsip dalam materi pelatihan, 4) untuk mengetahui kemampuan peserta mengkaji (analisis) suatu masalah dan upaya pemecahannya, 5) untuk mengetahui kemampuan peserta menilai kegiatan dan produk yang dihasilkan.

Penilaian terhadap aspek pengetahuan dilakukan dengan tes, dengan bentuk esei dan bentuk objektif. Ada sepuluh bentuk pertanyaan yang dapat digunakan dalam penilaian pengetahuan ialah: 1) melengkapi kalimat atau cerita, 2) sikap, 3) pilihan ganda, 4) isian jawaban singkat, 5) rangkaian peristiwa, 6) betul salah, 7) menjodohkan, 8) sumber informasi, 9) menemukan minat, 10) bentuk uraian.

### **b. Penilaian Keterampilan Reproduksi**

Penilaian terhadap aspek pengetahuan bertujuan: 1) aspek keterampilan kognitif, misalnya masalah-masalah yang familier untuk dipecahkan dalam rangka menentukan ukuran ketepatan dan

kecepatan melalui latihan-latihan (*drill*) jangka panjang. Penelitian penelitian dengan metode bentuk tertutup, 2) aspek keterampilan psikomotor, menggunakan tindakan terhadap pelaksanaan tugas yang nyata atau yang disimulasikan berdasarkan kriteria ketepatan, kecepatan, kualitas penerapan secara objektif, contoh: latihan mengetik, keterampilan menjalankan mesin, dan lain-lainnya, 3) aspek keterampilan reaktif, dilaksanakan secara langsung dengan penghematan objektif terhadap tingkah laku pendekatan atau penghindaran, dan secara taklangsung menggunakan kuesioner, dan aspek keterampilan interaktif, secara langsung dengan menghitung frekuensi kebiasaan dan cara-cara berinteraksi, yang dipertunjukkan pada kondisi-kondisi tertentu.

#### **c. Penilaian Keterampilan Produktif**

Aspek keterampilan produktif mencakup: 1) keterampilan kognitif, misalnya masalah-masalah yang tidak familier dipecahkan, dan pemecahannya tidak begitu rumit, dengan menggunakan metode terbuka tertutup, 2) aspek keterampilan psikomotor, yakni tugas-tugas produktif yang menuntut strategi pemecahan. Penilaian terhadap hasil dan proses pemecahan dengan menggunakan observasi dan diskusi, 3) aspek keterampilan reaktif, secara langsung mengamati tindakan seseorang dilihat dari sistem nilai masyarakat. Secara tak langsung melalui analisis mengenai kedudukan yang diambil oleh seseorang pada waktu mengikuti debat tentang isu-isu kunci serta argumentasi yang diajukannya, dan 4) aspek keterampilan interaktif, dengan cara melakukan observasi terhadap keterampilan-keterampilan interaktif yang rumit dalam kondisi sosial yang nyata atau yang disimulasikan.

#### **d. Penilaian Sikap Kepemimpinan**

Pengembangan sikap kepemimpinan merupakan suatu tujuan yang sangat penting dalam program pelatihan manajemen. Permasalahan yang dihadapi dalam bidang penilaian sikap adalah karena sikap tidak terbentuk hanya dengan satu atau beberap kali pelatihan saja, akan tetapi banyak variabel yang turut

mempengaruhi pengembangan sikap seorang manajer. Tambahan sikap tidak dapat dirinci menjadi perilaku yang spesifik, yang dapat terukur sebagaimana halnya pengetahuan dan keterampilan.

Sikap mengandung berbagai unsur yakni penghargaan, minat, nilai, kesadaran, dan watak. Karena itu aspek sikap memang rumit dan sulit dinilai atau diukur. Alat yang dapat digunakan untuk menilai sikap ialah skala sikap dalam bentuk *rating scales* atau skala minat. Skala ialah alat penilaian yang menyediakan tugas centang terhadap simbol atau angka mengenai individu atau tingkahlaku dengan aturan tertentu.



**A. Pentingnya Peningkatan Profesional Guru**

Citra guru masa kini adalah protret bangsa masa depan. Pernyataan tersebut, walaupun ekstrim namun tidaklah terlalu keliru. Guru menentukan masa depan bangsa kita. Di tangan gurulah masa depan bangsa kita ini dipertaruhkan. Sementara itu upaya peningkatan kualitas pendidikan dewasa ini mengalami beberapa kendala yang sampai saat ini sepertinya belum tuntas pemecahannya. Kita masih menemui angka putus sekolah yang relatif masih tinggi, calon guru yang peminatnya cukup banyak akan tetapi bukan calon unggulan, kualifikasi sebagian guru pendidikan dasar masih SPG, walaupun sudah ada penyetaraan Diploma 2 untuk PGSD, dan di SLTA masih banyak guru berpendidikan Diploma 3.

Jika kita memakai hasil penelitian tentang *Human Development Index* (HDI) yang dikeluarkan oleh UNDP kita berada pada rangking 108 pada tahun 1998 dan pada tahun 1999 kita berada rangking 109. Pada tahun 2004, UNDP Indonesia berada pada rangking 111 dari 174 negara yang diteliti. Jika dibandingkan negara-negara tetangga seperti Malaysia, Philipina, Brunai dan apalagi dengan Singapura kita jauh tertinggal. Kondisi Indonesia saat ini hampir sama dengan Vietnam yaitu urutan 112, yang mana negara tersebut baru mengalami keterpurukan politik yang luar biasa, dan baru bangkit pada tahun 1970-an. Indikator

yang digunakan untuk menentukan rangking tersebut adalah mutu kesehatan, ekonomi dan pendidikan. Selain itu, berdasarkan studi *Third International Mathematic and Science Study* yang dilakukan oleh IAEA (*International Association for the Evaluation of Education Achievement*) tahun 1999 memaparkan bahwa diantara 38 negara peserta, prestasi siswa SLTP kelas 2 Indonesia dalam pelajaran IPA berada pada urutan ke-32 dan matematika pada urutan ke-34. Walaupun dalam beberapa lomba Olimpiade Fisika dan Matematika putra-putra Indonesia ada yang bisa memperoleh medali emas.

Sebenarnya upaya peningkatan kualitas pendidikan dari tahun ke tahun selalu menjadi program pemerintah. Kualitas pendidikan dipengaruhi oleh penyempurnaan integral dari seluruh komponen pendidikan seperti kualitas guru, penyebaran guru yang merata, kurikulum yang selalu disempurnakan setiap saat, sarana dan prasarana yang memadai, suasana PBM yang kondusif, dan kualitas guru yang meningkat dan didukung oleh kebijakan pemerintah. Guru merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas proses belajar mengajar. Oleh karena itu peningkatan profesional guru merupakan suatu keharusan.

Guru yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, menguasai metode yang tepat, mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Guru yang profesional juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakekat manusia, dan masyarakat. Hakikat-hakikat ini akan melandasi pola pikir dan pola kerja guru dan loyalitasnya kepada profesi pendidikan. Juga dalam implementasi proses belajar mengajar guru harus mampu mengembangkan budaya organisasi kelas, dan iklim organisasi pengajaran yang bermakna, kreatif dan dinamis, bergairah, dialogis sehingga menyenangkan bagi peserta didik sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU No. 20 Tahun 2003 pasal 40 ayat 2a).

Untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal: (1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, (2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, (3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, (4) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, (5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya (Supriadi 1998).

Arifin (2000) mengemukakan guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai; (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pegejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21; (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia; (3) pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang masih lemah belum menyentuh dan mengangkat permasalahan di lapangan.

## **B. Faktor-faktor Penyebab Rendahnya Profesionalisme Guru**

Persoalan guru di Indonesia adalah terkait dengan masalah-masalah kualifikasi yang rendah, pembinaan yang masih belum memadai, perlindungan profesi yang belum memadai dan perseberannya yang tidak merata sehingga menyebabkan kekurangan guru di beberapa lokasi. Segala persoalan guru tersebut timbul oleh karena adanya berbagai sebab dan masing-masing saling mempengaruhi.

Permasalahan guru di Indonesia tersebut baik secara langsung atau tidak langsung akan berkaitan dengan masalah mutu profesionalisme guru yang masih belum memadai. Padahal sudah sangat jelas hal tersebut ikut menentukan mutu pendidikan nasional. Mutu pendidikan nasional yang rendah, salah satu penyebabnya adalah mutu guru yang rendah. Permasalahan guru di Indonesia perlu diselesaikan secara komprehensif menyangkut semua aspek terkait yaitu kesejahteraan, kualifikasi, pembinaan, perlindungan profesi, dan administrasinya. Selain faktor-faktor tersebut permasalahan yang cukup mendasar untuk segera dituntaskan adalah masalah profesionalisme guru. Ditengarai bahwa profesionalisme guru kita masih rendah dan secara makro hal ini dianggap sebagai penyebab rendahnya mutu pendidikan kita secara keseluruhan.

Dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki korelasi mutual yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama oleh pengambil kebijakan; (1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; (2) profesionalisme guru masih rendah.

Selain faktor di atas faktor lain yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru disebabkan oleh antara lain; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi.

Ada lima penyebab rendahnya profesionalisme guru; (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara total, (2) rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, (3) pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dari pengambilan kebijakan dan pihak-pihak terlibat. Hal ini terbukti dari masih belum mantapnya kelembagaan pencetak tenaga keguruan dan kependidikan, (4) masih belum *smooth*-nya perbedaan pendapat tentang proporsi materi ajar yang diberikan kepada calon guru, (5) masih belum berfungsinya PGRI sebagai organisasi profesi yang berupaya secara maksimal meningkatkan profesionalisme anggotanya. Dengan melihat adanya faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru, hendaknya pemerintah terus berupaya untuk mencari alternatif untuk meningkatkan kualitas dan kinerja profesi guru.

### **C. Prinsip Pengembangan Profesionalisme Guru**

Pengembangan profesionalisme guru merupakan kondisi yang tidak bisa ditawar lagi jika kita ingin meningkatkan mutu pendidikan. Secara umum ada dua prinsip dalam pengembangan profesionalisme guru sebagai berikut:

1. Peningkatan profesionalisme guru merupakan upaya untuk membantu guru yang belum memiliki kualifikasi profesional menjadi berkualifikasi profesional. Dengan demikian peningkatan kemampuan profesional guru merupakan bantuan atau memberikan kesempatan kepada guru tersebut melalui program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Pada satu sisi bantuan profesionalisme hanya sekedar bantuan, sehingga sebenarnya yang lebih berperan aktif adalah guru itu sendiri. Artinya guru yang seharusnya meminta bantuan kepada yang berwenang untuk mendapatkan pembinaan. Bantuan yang diberikan juga merupakan bantuan profesional. Bantuan profesional tujuan akhirnya adalah menumbuhkembangkan profesionalisme guru.

2. Peningkatan kemampuan profesional guru bukan sekedar diarahkan kepada pembinaan yang lebih bersifat aspek-aspek administratif kepegawaian tetapi harus lebih kepada peningkatan kemampuan keprofesionalannya dan komitmen sebagai seorang pendidik. Menurut Glickman (1991) guru yang profesional memiliki dua ciri yaitu tingkat kemampuan yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Oleh sebab itu pembinaan profesional haruslah diarahkan pada dua hal tersebut.
3. Memburuknya status profesi guru sebagian disebabkan karena kesalahan masyarakat kita sendiri yang meninggikan dan sekaligus mencampakkan profesi guru sebagai profesi yang terhormat di dalam masyarakat. Komitmen masyarakat dan komitmen pemerintah tidak sejalan dengan kebutuhan masyarakat untuk membangun suatu masyarakat Indonesia yang lebih terhormat.
4. Selanjutnya, merosotnya profesi guru lebih dikarenakan lembaga organisasi profesi guru sangat lemah sehingga tidak menopang perbaikan profesi guru baik dari segi kualitas pengabdian maupun di dalam kualitas penghargaan masyarakat dan pemerintah terhadap profesi tersebut. Keseluruhan kelemahan dalam perkembangan profesi guru di dalam era modern dewasa ini telah melanggengkan berbagai mitos yang menyelimuti perkembangan profesi guru.

Mitos-mitos tersebut perlu kita ketahui dan kuliti sehingga dapat diambil langkah-langkah untuk meningkatkan apresiasi orang tua, masyarakat, dan pemerintah terhadap profesi yang mulia, profesi guru. Secara garis besar demitologisasi profesi guru terdapat enam wacana (dominan) yang merupakan wadah tumbuhkembangkannya berbagai mitos profesi guru yaitu status sosial, profesi, gender, politik, ilmu pengetahuan, dan internal profesi.

# BAB 7

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER MANUSIA DI ERA OTONOMI DAERAH

### A. Pengelolaan Pengembangan kompetensi Guru Di Era Otonomi Daerah

Indonesia saat ini telah melaksanakan otonomi daerah, pemerintah kabupaten dan kota dapat menyelenggarakan pendidikannya sendiri, termasuk dalam pengangkatan guru baik sebagai guru bantu, guru kontrak, guru wiyata bakti, dan guru tetap pemerintah, akan sangat sulit untuk memberlakukan kepemilikan lisensi guru. Alasan pragmatis adalah masalah sumber daya, dana yang cukup besar untuk menyelenggarakan uji kompetensi, akan banyak lulusan yang tidak lolos uji kompetensi dan ini akan berarti menambah pengangguran terdidik, serta mobilitas pencari kerja antar kabupaten dan kota akan meningkat secara tak seimbang. Lulusan dari LPTK di ibu kota propinsi yang relatif lebih baik akan mengalir ke ibu kota kabupaten, sehingga kesempatan untuk memperoleh pekerjaan bagi lulusan berkualitas rendah akan sangat terbatas.

Perlu disadari bahwa kesenjangan kualitas lulusan antara pusat dan daerah, antara kota dan di luar kota masih cukup tinggi. Oleh karena itu, penerapan standar penyelenggaraan pendidikan dan standar kompetensi baik untuk guru maupun standar kompetensi lulusan secara nasional sangat diperlukan.

Upaya sistematis dalam membangun dan meningkatkan mutu sektor pendidikan tersebut antara lain diwujudkan melalui kebijakan

yang diambil pemerintah berkenaan dengan pembaharuan dalam pengelolaan pendidikan yang semula sentralisasi menuju pengelolaan bersifat desentralisasi yang dimulai pada tahun 2001.

Perubahan dalam pengelolaan pendidikan tersebut diharapkan semakin membuka kesempatan yang seluas-luas bagi masyarakat sebagai salah satu bentuk dari berbagai upaya demokratisasi pendidikan yang ditandai dengan semakin pendeknya jarak pembuatan keputusan/kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan yang selama ini terkesan amat sentralistik, birokratik, lamban, dan tidak mencerminkan kebutuhan daerah/kewilayahan dan hal-hal spesifik lainnya yang menjadi kebutuhan pengembangan pendidikan dalam konteks kebutuhan daerah.

Arah demokratisasi pendidikan dalam kerangka otonomi daerah harus mempunyai dasar yang strategis agar tidak terjadi penyimpangan baik dalam perencanaan, proses, dan hasil yang ingin dicapai. Landasan utama falsafah Pancasila dan UUD 1945, hendaklah menjadi titik pusat yang menjadi sumber dan arah capai yang bisa dikembangkan dalam visi dan misi. Makna desentralisasi dan otonomi daerah yang memberikan peluang perberdayaan sernua potensi daerah, hendaklah dapat diimplementasikan dalam proses demokratisasi pendidikan. Secara nasional tujuan pendidikan di Indonesia adalah menghasilkan manusia sebagai individu dan anggota masyarakat yang sehat dan cerdas dengan: (1) kepribadian kuat, religius, dan menjunjung tinggi budaya luhur bangsa, (2) kesadaran demokrasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, (3) kesadaran moral hukum yang tinggi, dan (4) kehidupan yang makmur dan sejahtera (Fasli Jalal, 2001).

Dalam Undang-Undang no 22 tahun 1999, urusan pendidikan diserahkan kepada daerah. Hal ini berarti bahwa daerah mempunyai wewenang yang penuh di dalam mengatur dan mengelola pendidikan yang ada di daerahnya termasuk dalam pengelolaan guru, mulai dari pendidikan dasar sampai ke pendidikan tinggi. Diharapkan dengan adanya otonomi daerah dan otonomi pendidikan akan berdampak peningkatan mutu



pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan di daerah sesuai kebutuhan dan potensi wilayah/daerah. Relevansi dan akuntabilitas pendidikan dalam mengangkat taraf hidup rakyat di daerah hendaklah merupakan kebijakan utama.

Strategi pemberdayaan pendidikan sesuai jiwa desentralisasi dan otonomi daerah dapat dilihat dari indikator sebagai berikut: (1) tersedianya lembaga pendidikan yang semakin bervariasi di daerah, yang diikat secara nasional dengan visi dan misi pendidikan nasional, (2) jumlah lembaga pendidikan yang semakin efisien, (3) lembaga pendidikan yang didukung oleh organisasi yang efektif dan efisien dalam manajemennya, (4) mutu dan ragam prasarana dan sarana lembaga pendidikan yang makin baik dan mampu mendukung iklim dan proses pembelajaran di sekolah, (5) tingkat kemandirian lembaga satuan pendidikan yang makin tinggi dalam merencanakan, melaksanakan, dan memintakan masukan dari masyarakat serta stakeholder.

Namun demikian keterbukaan dan perluasan kesempatan dalam memperoleh pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan tersebut dalam melaksanakan prinsip-prinsip pembaharuan dalam pengelolaan pendidikan harus senantiasa bergerak dalam koridor keutuhan NKRI dengan menempatkan pendidikan sebagai lokomotif pembangunan daerah dalam kerangka otonomi daerah termasuk otonomi dalam bidang pendidikan.

Otonomi pendidikan menyangkut baik pada tataran organisasi pengelola (birokrasi) sampai pada tingkat sekolah. Pada masa sentralisasi birokrasinya berada pada tingkat pusat dengan berbagai kebijakan makro yang masih harus diterjemahkan oleh birokrasi pada tingkatan meso dan baru kemudian dilaksanakan oleh sekolah sebagai institusi pelaksana kebijakan makro pendidikan. Kebijakan pendidikan harus ditetapkan atas dasar apa yang telah dilakukan dan telah dicapai pada masa lampau dan juga atas dasar tujuan dan sasaran yang ditetapkan di masa yang akan datang.

Praktis pendidikan masa lampau perlu dikaji ulang agar keputusan untuk masa yang akan datang tidak mengalami kesalahan yang sama. Untuk dapat melakukan hal itu, pengambilan kebijakan berkenaan dengan upaya pengelolaan guru untuk peningkatan mutu pendidikan memerlukan informasi mengenai masalah atau persoalan-persoalan pendidikan yang gagal dibenahi sehingga dapat teridentifikasi berbagai kendala-kendala sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan selanjutnya.

Kebijakan yang tertuang dalam peraturan dan perundangan yang masih bertumpu pada kebijakan tersentralisasi harus segera dirombak dan dibenahi untuk mengantisipasi tuntutan masyarakat akan mutu pendidikan terutama dari aspek manajemen atau pengelolaan guru. Kebijakan yang terpusatkan berdimensi pada birokrasi pendidikan yang tidak efisien dan lambat mengantisipasi tuntutan dan perubahan masyarakat. Lebih jauh, pendidikan yang memang mempunyai posisi strategis di sebuah Negara mengalami bias dan menjadi sasaran untuk pencapaian tujuan politis. Pendidikan bukan lagi menghasilkan manusia kritis dan mandiri dalam pemikiran tetapi secara sistematis berubah fungsi menjadi generator yang memproduksi ideologi kelompok yang dominan, seperti pengalaman masa-masa lampau. Kebijakan tersentralisasi ini sering mengabaikan potensi yang pada suatu daerah dengan memakai kebijakan uniformitas termasuk dalam pengelolaan guru.

Pemberlakuan Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Otonomi Daerah mengisyaratkan kemungkinan-kemungkinan pengembangan suatu wilayah dalam suasana yang lebih kondusif dan dalam wawasan yang lebih demokratis pada pengembangan dalam sektor pendidikan yang juga mencakup pengelolaan guru. Jadi apa yang diharapkan terjadi segera di daerah otonom adalah perubahan yang mendasar di dalam pola pembangunan pendidikan. Desentralisasi pendidikan mempersyaratkan berubahnya pola tersebut, sebelumnya, pola yang akan datang dari atas ke bawah, kini menjadi pola yang datang dari bawah ke atas.

Dalam rangka desentralisasi pendidikan dalam kerangka otonomi daerah perbaikan pengelolaan pendidikan termasuk pengelolaan guru merupakan satu hal yang sangat mendesak. Salah satu kendala utama pengelolaan guru bermuara pada administrasi dan birokrasi yang ada, karena terjadi dualisme pengelolaan yaitu Depdikbud (sekarang Depdiknas) menyangkut kurikulum dan Depdagri menyangkut pengadaan guru.

## **B. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan**

Dewasa ini seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas dan mutu pendidikan semakin tinggi. Tuntutan terhadap peningkatan mutu pendidikan tersebut merupakan tantangan yang besar dan harus dijawab melalui berbagai langkah nyata yang setrategis dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pendidikan. Salah satu langkah yang strategis tersebut adalah penyelenggaraan pelatihan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Pelatihan, dianggap sebagai salah satu langkah strategis dalam pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pendidikan diletakkan pada kerangka pemikiran bahwa, laju perubahan yang demikian pesat menuntut adanya peningkatan skill dan keahlian dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang pendidikan.

Guru sebagai salah satu Sumber Daya tenaga kependidikan, harus terus mengembangkan diri dan kinerjanya melalui penguasaan-penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam melaksanakan tugas pembelajaran melalui pelatihan secara konsisten dan berkesinambungan agar mampu menghadapi perubahan yang terus mengglobal. Perubahan tersebut juga menyebabkan adanya tuntutan transisi dari sifat pekerjaan yang ada. Camp (1986) telah mengidentifikasi beberapa poin kunci yang menyatakan bahwa sifat-sifat pekerjaan sudah berubah antara lain: 1) *from unskilled work to knowledge work*, 2) *from repetitive tasks to use of imagination*, 3) *from individual work to collaborative work in groups*, 4) *from domination of managers*

*and administration of manager to participation collaboration.* Sebagai akibat transisi, pekerjaan-pekerjaan atau tugas yang dahulu bersifat *unskilled* atau tidak mengandalkan keterampilan, namun sekarang justru pekerjaan tersebut berbasis pada pengetahuan yang tidak hanya membutuhkan *skills* tetapi juga *knowledge* dan *ability*. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan bagi para guru sebagai salah satu bentuk pembelajaran secara terus menerus (*continous learning*) dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia pendidikan yang unggul.

Secara pragmatis program pelatihan memiliki dampak positif, baik bagi individu maupun organisasi atau institusi. Smith (1997) menguraikan profil kapabilitas individual berkaitan dengan *skills* yang diperoleh dari pelatihan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan, penghasilan yang diterima oleh individu akan meningkat. Pada akhirnya, hasil pelatihan akan membuka peluang bagi pengembangan karir individu dalam organisasi. Selanjutnya, Smith juga menambahkan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi dan institusi dalam memberi kontribusi pada tiga permasalahan utama yaitu: kinerja dan produktivitas kerja, peningkatan kualitas hasil pekerjaan melalui peningkatan profesionalisme dan sikap positif terhadap perubahan dan kemampuan melakukan perubahan serta inovasi.

Perlunya pelatihan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pendidikan juga didasarkan pada tuntutan adanya keseimbangan antara pengembangan teknologi dan SDM secara sinergis yang diharapkan akan menghasilkan kekuatan besar bagi individu dan organisasi maupun institusi untuk dapat berkembang dengan lebih baik.

Namun demikian, dari sejumlah pengamatan empiris dan studi yang dilakukan oleh para ahli ditemukan bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan sering tidak sejalan dengan peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan peserta. Oleh karena itu, pelatihan harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan serta melalui perencanaan yang matang.

# BAB 8

## MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU MELALUI PELATIHAN DALAM JABATAN

Model didefinisikan beragam. Dalam Encyclopedia Britanica (1974) disebutkan bahwa *model is familiar structure or mechanism used as an analogy to interpret a natural phenomenon*. Komarodin (1994) menjelaskan bahwa model adalah penggambaran hubungan-hubungan di antara variabel-variabel yang saling mempengaruhi sehingga menunjukkan suatu sistem atau proses, baik sebagai keseluruhan maupun sebagai bagian dari keseluruhan tersebut.

Model dapat diartikan sebagai kerangka konseptual yang dipergunakan untuk mendapatkan pedoman dalam melakukan sesuatu kegiatan. Dalam beberapa hal, model sering disamakan dengan teori. Hal ini dikarenakan model juga digunakan untuk menerangkan, memprediksi, menghitung, mengukur sesuatu. Hal yang membedakan antara keduanya adalah bahwa keterangan yang dapat diberikan oleh sebuah model berasal dari asumsi-asumsi yang disederhanakan. ([www.ltm.com](http://www.ltm.com)).

Menurut Echols & Shadily (1975) dan Komaruddin (1994) model diperlukan antara lain adalah untuk mengembangkan teori baru, memodifikasi teori yang sudah ada, memberikan pengayaan kepada teori-teori yang telah ada, dan memberikan contoh kegiatan yang dapat ditiru atau diikuti.

Joyce dan Weil (1986) mengemukakan bahwa dalam sebuah model terkandung unsur-unsur antara lain: 1) sintakmatik, yaitu

tahapan-tahapan kegiatan dari model, 2) sistem sosial, yaitu situasi atau suasana, dan norma yang berlaku dalam model, 3) prinsip reaksi, yaitu pokok kegiatan yang menggambarkan bagaimana seharusnya sesuatu hal itu berlaku, 4) sistem pendukung, yaitu segala sarana, bahan dan alat untuk melaksanakan model, dan 5) dampak, yaitu apabila model tersebut diimplementasikan.

Penyusunan sebuah model dilakukan melalui langkah-langkah tertentu. Langkah-langkah tersebut menurut Taba (1962), Winata Putra (2001) dan Sukmadinata (2005) adalah: 1) menjelaskan fenomena yang berlaku saat sekarang, 2) menetapkan tujuan penyusunan model, 3) mendeskripsikan aspek-aspek yang terkait dengan masalah yang akan disusun sebagai modelnya, 4) mendeskripsikan keadaan yang terjadi saat ini, 5) mengelompokkan data, 6) melakukan analisis hubungan antara aspek-aspek, keadaan dan fenomena yang ada berdasarkan kajian terhadap teori-teori pendukung, 7) menyusun draf model, 8) melakukan validasi terhadap draf model, dan 8) menghasilkan model.

Selain unsur-unsur tersebut di atas, sebuah model dapat dianggap sebagai model yang baik apabila mampu memberikan gambaran yang tepat tentang hubungan-hubungan antara fenomena yang terjadi dengan aspek-aspek yang ada pada suatu hal/keadaan/benda. Model yang baik juga hanya akan terwujud apabila disusun berdasarkan kajian-kajian yang komprehensif terhadap data yang ada dan telah divalidasi.

Sementara itu, kata pengelolaan sering diartikan sebagai manajemen. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Hal senada dikemukakan Sergiovani, Burligame, Coomb dan Thurston (Bafadal, 2003) yang mendefinisikan manajemen sebagai: “*process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*”, yaitu proses kerja dengan dan melalui orang lain (mendayagunakan) untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

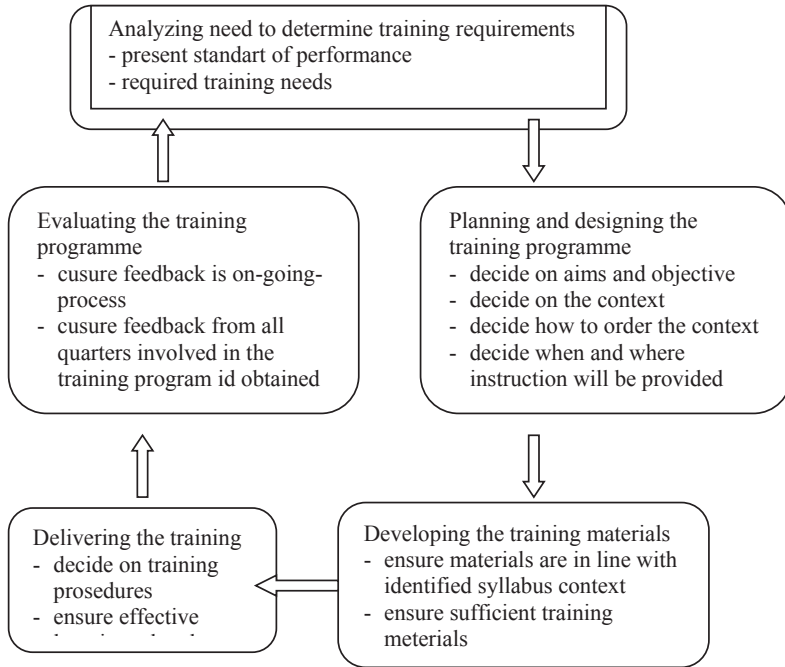
Hasibuan (2003) menyatakan bahwa: Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengembangan kompetensi guru sebagai tenaga pendidik tersebut antara lain dapat dilakukan melalui program pelatihan. Kegiatan pelatihan yang diberikan guru bertujuan untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan keterampilan, mengembangkan nilai-nilai dan sikap yang positif dalam proses pembelajaran.

Manajemen pendidikan didefinisikan beragam oleh para ahli pendidikan antara lain Terry (dalam Kamars. 2004) merumuskan definisi manajemen yaitu: *“management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.* Artinya, manajemen adalah sebuah kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, pengelolaan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang yang menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Terkait khusus tentang model pelatihan yang baik menurut Ibrahim Bin Mamat (2006), adalah suatu model pelatihan yang memberikan gambaran secara jelas dan sederhana tentang berbagai hal terkait dengan pelaksanaan pelatihan yang kompleks. Model tersebut juga menjelaskan hubungan antar komponen yang terlibat dalam suatu fenomena atau dalam satu sistem pelatihan (Keeves, 1988).

Selama ini, telah muncul beberapa model pelatihan dalam pengembangan kompetensi guru. Model-model tersebut, memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, tergantung dari kapan,

di mana dan kondisi serta oleh siapa model tersebut disusun. Beberapa model pelatihan yang lain seperti terlihat pada gambar 4 dan 5 di bawah ini:

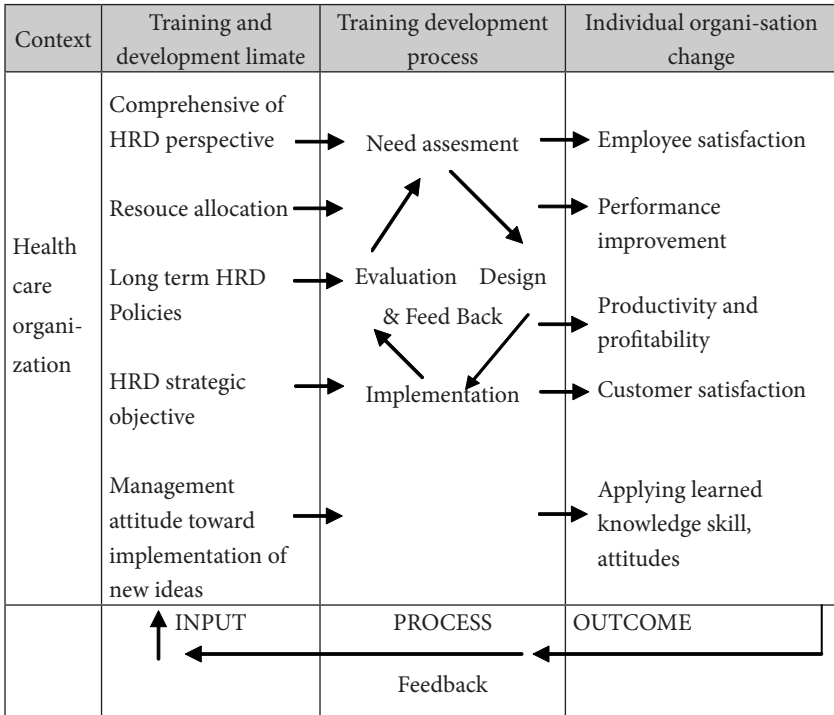


Gambar 5. *The Strategy Training Programme Model* Pont, T. (1996)

Secara lebih khusus terkait dengan model pengembangan program pelatihan, Ibrahim Bin Mamat mengemukakan bahwa sebuah model proses pelatihan mengandung tiga fase utama yaitu: 1) fase perencanaan pelatihan, 2) fase pelaksanaan pelatihan dan 3) fase penilaian pelatihan.

Model pelatihan yang lain seperti dikemukakan oleh Al-Khayyat and Elgamal (1997:88) sebagaimana diagram berikut:





Gambar 6.  
 A macro training and development model (MTDM)  
 in context of healthcare organization: Source:  
 Al-Khayyat and Elgamal (1997:88)

Pembentukan suatu model bisa didasarkan pada suatu teori tertentu dan bisa juga didasarkan pada hipotesis tertentu. Lebih jauh menurut Ibrahim Bin Mamat (2006) ada beberapa jenis model bidang latihan dan pendidikan, yaitu: 1) Model analog yang terkait dengan sistem fiskal dan sains, 2) model semantik yang biasanya menggunakan percakapan atau metafora, 3) model matematik yang biasanya digunakan untuk menyelesaikan masalah pengukuran dan penilaian serta, 4) model sebab akibat yang menggunakan teknik analisis berdasarkan kondisi riil di lapangan, merupakan jenis yang paling sesuai dan banyak digunakan dalam bidang pendidikan dan latihan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, ada banyak model pelatihan yang dapat

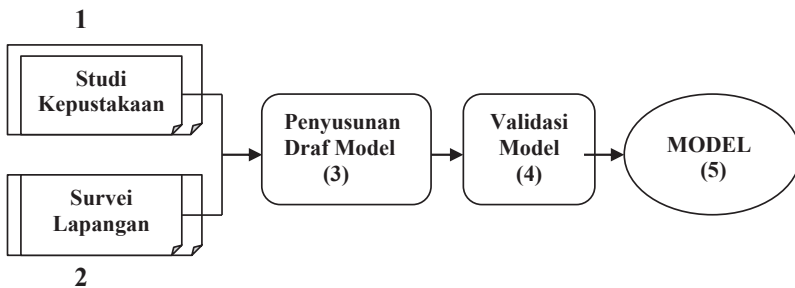
diterapkan dalam pengembangan kompetensi guru yang masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan dalam penerapannya di lapangan.

Rekonstruksi model pelatihan dalam pengembangan kompetensi guru ini merupakan studi pendahuluan dari sebuah penelitian dan pengembangan (*research and development*) yang diajukan untuk mendapatkan model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Menurut Sukmadinata (2005) studi pendahuluan dalam sebuah *research and development* terdiri atas tiga tahap, yaitu studi kepustakaan, survei lapangan dan penyusunan model. Sedangkan menurut Isaac dan Michael, William B (1997) penelitian pengembangan bertujuan untuk meneliti pola dan perkembangan lingkungan pada waktu tertentu.

Studi kepustakaan yang dilakukan untuk mengkaji konsep-konsep dan teori-teori yang berkenaan dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan, sementara survei di lapangan akan dilaksanakan untuk mengumpulkan data berkenaan dengan pelaksanaan pelatihan. Selanjutnya dari hasil analisis data yang diperoleh dari survei lapangan serta mengacu kepada konsep dan teori yang telah dikaji, disusun draf model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan yang merupakan hasil rekonstruksi dari model-model pelatihan yang sudah ada yang disesuaikan dengan kondisi dan fenomena yang ada terkait dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan.

Rekonstruksi dalam kamus Besar Bahasa Indonesia (1985:1329) dan Kamus *Webster's new World* (2005:1116) diartikan sebagai penyusunan kembali. Dalam *research and development* ini, rekonstruksi dimaksudkan sebagai upaya penyusunan kembali model-model pelatihan yang sudah ada, untuk menghasilkan model baru. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa model-model yang sudah ada, belum tentu cocok dengan kondisi riil di lapangan. Oleh karena itu, penyusunan kembali model-model yang sudah ada untuk menghasilkan model baru sesuai dengan kondisi, fenomena, realitas dan kekhususan daerah sangat diperlukan.

Langkah yang ditempuh di atas, sesuai dengan pendapat Mergel (1998) yang mengemukakan bahwa model adalah sebuah gambaran pemikiran yang membantu untuk memahami sesuatu. Sedangkan Winata Putra (2001) mengemukakan, bahwa model dapat diartikan sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan suatu kegiatan. Tahapan penelitian dapat dirangkum dalam gambar berikut:



Gambar 9. Tahapan Penelitian

*Keterangan:*

Langkah-langkah dalam rekonstruksi model pelatihan dalam pengembangan kompetensi guru ini diawali dengan studi kepustakaan berkenaan dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan (1), kemudian dilanjutkan dengan melakukan survei lapangan untuk melihat kondisi langsung pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui

pelatihan (2). Dari hasil studi kepustakaan dan survei lapangan berkaitan dengan permasalahan dan kondisi riil pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Penyusunan draf model dilakukan dengan penelaahan terhadap berbagai model yang ada dan model yang diterapkan selama ini dalam pengembangan kompetensi guru kemudian dilakukan rekonstruksi model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan yang disesuaikan dengan kondisi dan kekhususan daerah (3). Draft Model pengembangan kompetensi guru tersebut kemudian divalidasi melalui diskusi kelompok terfokus dengan anggota berbagai unsur yang terkait dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan seperti: Kepala Dinas Pendidikan Propinsi dan Kota, Kepala LPMP dan widyaiswara, beberapa pakar akademisi pendidikan, beberapa kepala sekolah, dan beberapa guru (4). Berdasarkan masukan-masukan dari pertemuan revidi tersebut, dilakukan menyempurnakan draft model untuk dijadikan sebuah model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan untuk Sekolah Menengah Atas.

### **A. Survei Lapangan**

Untuk dapat menghasilkan model yang dapat diimplementasikan di lapangan, maka tahap kedua, adalah melaksanakan survei lapangan, yang mencakup pengumpulan data deskriptif tentang: analisis kebutuhan pelatihan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan. Untuk memperoleh deskripsi tentang hal-hal di atas dilaksanakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.

Instrumen pengumpulan data untuk menyusun rekonstruksi model tentang pengembangan guru melalui pelatihan dalam jabatan ini ada beberapa macam, sesuai dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Hal ini sejalan dengan pendapat Sanafiah (1990) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data dalam penelitian lazimnya menggunakan observasi dan wawancara, juga tidak

mengabaikan kemungkinan menggunakan sumber-sumber non manusia (*non-human resources of information*), seperti dokumen rekaman/catatan, *record* yang tersedia dan juga angket.

Hal senada dikemukakan Suharsimi Arikunto (1998) yang memberikan pengertian bahwa pengumpulan data pada dasarnya adalah semua bentuk penerimaan data yang dilakukan dengan cara merekam kejadian, menghitungnya dan mengukurnya. Pendapat ini juga didukung oleh Nasution (2002) bahwa pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Dalam upaya rekonstruksi model pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru ini, data dikumpulkan dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

#### **a. Observasi**

Dalam *research and development* yang bersifat kualitatif ini, digunakan observasi partisipan (*participant observation*) yang secara terang-terangan (*covert observation*), dan observasi yang tidak terstruktur (*unstructured observation*). Meskipun demikian, dalam penelitian ini, peneliti tetap merupakan instrumen utama dalam menghimpun dan mencari data yang diteliti. Peneliti berusaha melibatkan diri di lokasi penelitian dengan mengamati langsung objek yang diteliti.

Observasi secara sederhana sering diartikan memahami menggunakan mata. Dalam psikologi, observasi lazim disebut dengan pengamatan. Kegiatan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu objek yang diteliti. Prasetyo (1999) mengemukakan bahwa observasi adalah penelitian yang pengambilan data tertumpu pada pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Hal ini biasanya memerlukan kesabaran yang luar biasa dari penelitian dan memakan waktu serta biaya yang cukup banyak.

Observasi sebagai alat pengumpul data dapat dilakukan secara spontan, dan dapat pula dengan menggunakan daftar isian yang sudah disiapkan sebelumnya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Nasution (2002) bahwa observasi sebagai alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian adalah observasi yang dilakukan secara sistematis bukan observasi sambil-sambilan atau kebetulan.

Dalam penelitian yang bersifat kualitatif ini, digunakan observasi partisipan (*participant observation*) yang secara terang-terangan (*covert observation*), dan observasi yang tidak terstruktur (*unstructured observation*). Meskipun demikian, dalam penelitian ini, peneliti tetap merupakan instrumen utama dalam menghimpun dan mencari data yang diteliti. Peneliti berusaha melibatkan diri di lokasi penelitian dengan mengamati langsung objek yang diteliti.

Menurut Spradley (1980) dalam melakukan pengamatan ada 5 tingkat/jenis keterlibatan yang dapat dilakukan, yaitu: (1) tanpa partisipasi, peneliti tidak terlibat langsung dalam situasi sosial yang diteliti; (2) partisipasi pasif, peneliti hadir dalam situasi sosial, tetapi tidak berinteraksi dengan orang yang diteliti; (3) partisipasi moderat, peneliti harus menjaga keseimbangan antara keberadaan sebagai orang dalam dan sebagai orang luar; (4) partisipasi aktif, peneliti berusaha melakukan apa yang dilakukan orang lain dan benar-benar mempelajari aturan budaya dari pelaku; dan (5) partisipasi penuh, peneliti melakukan sesuatu seperti orang-orang yang sedang diteliti.

Objek yang diamati dalam penelitian ini merupakan kajian situasi sosial yang berkaitan dengan: (1) lokasi lingkungan fisik tempat situasi sosial berlangsung, yaitu lokasi tempat pelaksanaan pelatihan guru; (2) manusia-manusia sebagai pelaku/aktor yang memainkan peranan dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan, dan (3) aktivitas-aktivitas/kegiatan yang sedang berlangsung pada pelatihan dalam jabatan yang dilakukan dalam lingkungan Dinas Pendidikan dalam upaya pengembangan kompetensi guru.

## **b. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan yang memiliki maksud atau tujuan-tujuan tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. (Kerlinger 1998, Moleong 2001).

Wawancara juga dapat dikatakan sebagai proses interaksi dan komunikasi. Dalam hal ini wawancara dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berinteraksi yakni pewawancara, responden, topik penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan dan situasi wawancara. Hal tersebut di atas sesuai dengan pendapat Dedi (2003) yang menyatakan bahwa wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan orang yang ingin memperoleh informasi dari orang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan maksud melengkapi dan memperdalam data yang diperoleh dari hasil *research and development* terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Hasil wawancara ini, menghasilkan data dalam bentuk rekaman catatan yang kemudian data tersebut disusun dalam bentuk catatan lapangan yang digunakan untuk melengkapi data yang telah diperoleh melalui observasi. Hal ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui secara mendalam dan mengkaji apa yang menjadi pokok bahasan dalam rumusan masalah dan mencari kemungkinan aspek-aspek yang belum lengkap datanya sehingga perlu dilengkapi.

Bentuk wawancara yang dilakukan dalam *research and development* ini adalah wawancara terstruktur (wawancara formal), artinya, peneliti mewawancarai orang-orang yang dianggap potensial, memiliki informasi yang banyak dan mengenal masalah yang diteliti, seperti Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kasubdin, Kepala LPMP, kepala sekolah, guru dan tenaga



kependidikan lainnya, yang terkait dengan upaya pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan.

Bentuk wawancara lain yang peneliti gunakan adalah wawancara tidak terstruktur (wawancara non formal) artinya mewawancarai informan berikutnya yang ditentukan berdasarkan informan pertama. Data dikumpulkan melalui wawancara dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan administrasi di sekolah di mana penelitian dilaksanakan.

Wawancara juga dilakukan dengan orang-orang yang dianggap mampu memberi/ mengetahui informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Informan penelitian ini ditetapkan dengan menggunakan teknik sampling bola salju (*Snowball Sampling*) dan akan berakhir setelah tidak ada lagi informasi baru yang diperlukan. Sedangkan untuk menentukan pemilihan informasi didasarkan pada persyaratan atau kriteria seperti yang dikemukakan oleh Sanafiah (1990), yakni: (1) subjek telah cukup lama menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran perhatian peneliti yaitu pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan; (2) subjek terlibat secara penuh pada lingkungan kegiatan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan; (3) subjek memiliki cukup banyak waktu untuk dimintai informasi tentang pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan; (4) subjek yang belum banyak terpengaruh dalam memberikan data terkait dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan dan (5) subjek yang sebelumnya masih asing bagi peneliti, sehingga peneliti dapat belajar darinya, terkait dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan.

### **c. Angket**

Angket yang digunakan dalam penelitian ini, dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mengacu kepada indikator-indikator tentang pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan

sebagaimana telah dikemukakan oleh beberapa pakar dalam pembahasan sebelumnya. Angket disusun dalam bentuk skala Likert. Angket ini berisikan sejumlah pernyataan yang diajukan kepada para guru yang dirumuskan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan (deskripsi situasi) dengan lima alternatif jawaban yang disesuaikan dengan tujuan dari pertanyaan atau pernyataan tersebut. Pola ini menurut para ahli paling sesuai untuk menyatakan sikap atau pendapat seseorang mengenai suatu objek tertentu, seperti yang diungkapkan oleh Tuckman (1997:50).

Instrumen angket yang digunakan dalam penelitian ini disusun mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: 1) menyusun kisi-kisi instrumen sesuai dengan indikator dan sub indikator, dan 2) menyusun pernyataan sesuai dengan kisi-kisi yang sudah dibuat. Penyusunan ini dilaksanakan sedemikian rupa sehingga setiap butir dapat menghasilkan validasi kostruk sesuai dengan konsep. Penyusunan butir-butir pernyataan yang selalu mendasarkan kepada kemudahan pengisian dan menghindarkan keraguan-keraguan oleh responden dengan cara: 1) menghindari pernyataan yang mengandung banyak pengertian, 2) menghindari penggunaan kata-kata yang menimbulkan rasa antipati, 3) mempertimbangkan apakah jawaban akan menyangkut prestise seseorang, dan sebagainya.

Draf kuesioner yang telah disiapkan diujicobakan kepada 30 orang merupakan data populasi yang sama tetapi tidak termasuk dalam sampel penelitian. Uji coba ini dimaksudkan untuk melihat validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Validitas dimaksudkan untuk mengetahui butir yang sah (dapat dipakai) dan yang gugur. Berdasarkan pendapat Fraenkel and Norman (1993:57), antara skor butir dengan skor total dikorelasikan dengan menggunakan rumus  $r_{11}$  dan kemudian dicari lagi dengan rumus Guilfort. Butir item dinyatakan gugur bila korelasi butir item lebih kecil dari  $r$  tabel.

Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui keterhandalan kuesioner yang digunakan. Untuk mengetahui keterhandalan

kuesioner digunakan rumus *Alpha Cronbach*. Kuesioner dinyatakan handal dan dapat dipakai bila memiliki angka reliabilitas  $\alpha \geq 0,70$  (Fraenkel and Norman: 1993:90).

## **B. Teknik Penjaminan Keabsahan Data Lapangan**

*Research and development* terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan ini, terdiri dari dua tahap. Oleh karena itu, perlu diuraikan teknik penjamin keabsahan data untuk masing-masing tahap.

*Tahap pertama*, untuk data yang bersifat kuantitatif dan diperoleh dengan mempergunakan instrumen angket, maka untuk menjamin keabsahannya dilakukan dengan menggunakan uji coba instrumen. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian. Selain itu untuk menjamin objektivitas, pemrosesan data kuantitatif ini dilakukan dengan panduan dari seorang ahli dalam statistik sehingga langkah-langkah yang dilakukan tidak menyalahi prosedur umum yang berlaku.

*Tahap kedua*, Untuk data yang bersifat kualitatif, keabsahan data dijamin dengan melakukan triangulasi yaitu dengan memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang telah diperoleh terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Selain itu juga dilakukan diskusi dengan sejawat dan pejabat.

## **C. Analisis Data Lapangan**

Berdasarkan jenis data dan instrumen yang digunakan dalam *research and development* terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan ini yaitu data kuantitatif dan data kualitatif, maka teknis analisa data juga dilakukan berdasarkan jenis data yang diperoleh melalui kedua instrumen tersebut. Analisis data yang dilakukan terhadap masing-masing komponen berbeda, sesuai dengan tujuan penelitian yang

hendak dicapai secara sistematis. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan & Biklen (1998) merupakan suatu proses sistematis pencarian dan penyusunan transkrip wawancara, catatan lapangan, dan materi lainnya yang telah terkumpul untuk meningkatkan pemahaman dan memungkinkan seseorang menyajikan apa-apa yang telah ditemukannya kepada orang lain.

Data yang diperoleh melalui instrumen angket berkaitan dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan, dianalisis secara kuantitatif. Statistik deskriptif dipergunakan untuk melihat “*trend*” yang dihasilkan dari data yang diperoleh di lapangan. Data tersebut kemudian diolah dan hasilnya dianalisis dengan menggunakan persentase dan kemudian hasilnya dideskripsikan.

Data tentang pola pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan, yang diperoleh melalui wawancara dengan berbagai pihak yang dijadikan sebagai informan dalam penelitian, diverifikasi dan dianalisis dengan teknik naratif, dan kemudian dilakukan penarikan kesimpulan.

Untuk memperoleh gambaran berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan pola pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan yang dilaksanakan selama ini baik yang diperoleh melalui observasi maupun wawancara serta hasil angket dari guru, dilakukan melalui analisis SWOT.

Penggunaan analisis SWOT dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa, Analisis SWOT ini bukanlah ide baru dalam teknik analisis data bahwa, analisis SWOT bukanlah suatu ide baru dalam praktik bisnis. Model ini berasal dari Sekolah Bisnis Harvard (Delahaye, 2000). Analisis SWOT ini telah mendominasi perencanaan strategis sejak tahun 50-an (Lerner, 1999). Banyak orang umumnya mempersepsikan analisis SWOT sebagai sinonim dari perencanaan strategis. Analisis SWOT merupakan satu dari banyak cara yang digunakan dalam proses perencanaan strategis organisasi. SWOT terdiri dari dua hal utama yaitu analisis situasi

internal (kekuatan dan kelemahan) dan analisis lingkungan eksternal (peluang dan tantangan).

Analisis SWOT diperlukan dalam penelitian tentang pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan untuk menganalisa data dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan satu tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan suatu model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Untuk menyusun suatu model diperlukan kajian-kajian berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dari pola pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan yang sudah berjalan selama ini. Tujuan penggunaan analisis SWOT dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat Christensen, C. M. (1997), yang mengemukakan bahwa: *SWOT analysis is conducted in order to identify an organisation's internal Strengths and Weaknesses and also the Opportunities and Threats posed by its external environment.* Artinya analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan juga peluang dan tantangan yang dimiliki lingkungan eksternal organisasi.

Analisis SWOT diperlukan untuk menganalisis data hasil penelitian ini karena untuk pemetakan kekuatan dan kelemahan sumber daya organisasi. Cristensen (1997) mengemukakan bahwa: *The results of the SWOT analysis compose the framework for choosing a strategy oriented towards meeting the demands of the environment while taking into account the existing internal potential. The SWOT analysis refers to as 'mapping and identifying the driving forces the organization needs to consider' and once these forces have been identified, 'relevant strategies can be developed to address these forces.'*

Pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa hasil analisis SWOT akan membawa kerangka kerja untuk pemilihan strategi yang berorientasi pada pemenuhan permintaan lingkungan dengan melihat keberadaan potensi internal. Analisis SWOT mengacu pada pemetaan dan pengidentifikasian sumber kekuatan

kebutuhan-kebutuhan organisasi untuk dipertimbangkan, dan sumber kekuatan yang telah diidentifikasi, “strategi yang relevan dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan”.

Analisis SWOT dalam penelitian ini dilaksanakan dengan langkah-langkah sebagaimana disarankan oleh Robinson (2003) sebagai berikut: *suggested key steps to conduct a SWOT analysis: firstly, brainstorm lists of strengths, weaknesses, opportunities, and threats; secondly, arrange lists of ideas with each category and reduce them to the top five to ten ideas per category; thirdly, review each category separately and discuss each of these ideas and the potential implications to the organization; and fourthly, look at the internal strengths and weaknesses of the organization and see how they relate to the opportunities and threats to the organization; and finally, analyze the received information to determine whether there is both a strength of the organization and an opportunity in the external environment: representing a potential area for growth, or there is both a weakness of the organization and threat in the external environment: representing an area for improvement.*

Langkah-langkah kunci untuk melaksanakan analisis SWOT menurut pendapat Robin (2003) tersebut diatas adalah: *pertama*, curah pendapat tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. *kedua*, menyusun daftar pilihan untuk setiap kategori dan menyusun 5 – 10 pilihan yang dianggap terpenting. *ketiga*, menilai kembali setiap kategori secara terpisah dan mendiskusikan setiap ide dan implikasinya yang muncul terhadap organisasi, *keempat*, melihat kekuatan dan kelebihan internal organisasi dan hubungannya dengan kesempatan dan peluang organisasi, dan akhirnya, analisis informasi yang diterima untuk menentukan apakah ada kekuatan dan peluang organisasi terhadap lingkungan eksternal yang memungkinkan adanya pertumbuhan, atau ada kelemahan dan tantangan eksternal yang memungkinkan adanya kesempatan untuk perbaikan.

#### D. Validasi Model

Validasi model sangat diperlukan untuk memperoleh suatu bentuk model yang tepat dan mudah untuk memperbaiki kondisi yang ada sesuai dengan yang diinginkan. Demikian juga halnya dengan validasi model yang dihasilkan dalam penelitian ini yang akan dilakukan melalui beberapa tahapan. Hal ini sejalan dengan pendapat Menzevike (1995) yang mengemukakan bahwa validasi model diperlukan dalam rangka upaya memperoleh suatu model yang dapat mempermudah atau memperbaiki kondisi sesuai dengan yang diinginkan.

Selain itu, validasi model dalam penelitian ini juga diperlukan dalam rangka memperbaiki atau merevisi komponen-komponen model yang mungkin kurang tepat. Hal ini sejalan dengan pendapat Wikipedia (2007) yang megemukakan bahwa komponen-komponen pada suatu model yang diajukan perlu dilakukan perbaikan atau revisi melalui valisasi model dengan melalui beberapa tahapan yang dikenal dengan “ADDIE” yang mencakup beberapa tahap yaitu: 1) Analisa (*analyze*), 2) mendesain Program (*design*), 3) mengembangkan (*develop*), 4) mengimplementasikan (*implement*), dan 5) mengevaluasi (*evaluate*). Namun demikian, dalam penelitian ini hanya menggunakan validasi model sampai pada tahap ke tiga. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa model yang diajukan merupakan sebuah draf model “hipotetik” yang tidak sampai pada tahapan validasi model ke empat yaitu pengimplementasian model dan tahap ke lima, yaitu mengevaluasi hasil uji coba model. Secara lebih terperinci, langkah validasi model sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Analisa (*analyze*); melakukan analisis terhadap model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan yang telah dilakukan selama ini.
2. Mendesain Program (*design*); Membuat program dan menentukan masalah atau aspek yang akan diperbaiki

atau disempurnakan. Dengan berdasarkan kepada analisa kebutuhan (*need assesment*) ditentukan bagian-komponen apa yang akan diperbaiki dan disempurnakan, dan menentukan bagaimana menyempurnakannya.

3. Mengembangkan (*develop*); melakukan penyempurnaan terhadap komponen yang akan dikembangkan. Setelah diketahui bagian atau komponen-komponen pengembangan guru melalui pelatihan dalam jabatan yang perlu direvisi, maka dilakukan upaya revisi sesuai dengan standar atau ketentuan yang ada. Melalui cara ini akhirnya disusun model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan yang sudah disempurnakan.

Beberapa langkah validasi model sebagaimana diuraikan tersebut di atas, dilakukan dengan menggunakan diskusi kelompok terfokus. Diskusi kelompok terfokus tersebut diikuti oleh berbagai pihak terkait dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan .



Pada bab ini dipaparkan kondisi riil pelaksanaan *in-service training* serta analisis terhadap kebutuhan pelatihan, aplikasi pelatihan serta materi *high touch* dan *high tech* dalam pelatihan dan evaluasi pelatihan sekaligus analisis SWOT terhadap temuan penelitian serta penyusunan model yang dapat digunakan dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan.

#### **A. Tahap Analisis terhadap Kebutuhan Pelatihan**

Secara umum pelatihan dimaksudkan untuk mengatasi persoalan kinerja yang mengalami defisiensi (*performance deficiencies*). Demikian juga pelatihan bagi para guru dimaksudkan untuk pengembangan pembedayaan guru melalui peningkatan kinerja guru. Kinerja guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran dan melaksanakan program pengayaan dan remedial terhadap siswa yang membutuhkan. Pelatihan yang diberikan kepada guru tersebut di atas harus didahului dengan analisis tentang perlu tidaknya dilaksanakan pelatihan sesuai dengan kondisi riil di lapangan.

Berdasarkan analisis kebutuhan akan adanya penelitian dapat dikemukakan bahwa secara umum pelaksanaan pelatihan selama ini, belum sepenuhnya menggunakan analisis terhadap

kebutuhan pelatihan secara baik. Dari lima indikator analisis kebutuhan pelatihan, ternyata pelaksanaan pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru lebih menekankan kepada pengembangan teknik pelaksanaan pekerjaan atau tugas-tugas pokok guru yang masuk dalam kategori cukup sedangkan indikator analisis kebutuhan pelatihan lainnya cenderung masih kurang mendapatkan penekanan.

Penyelenggaraan pelatihan seharusnya didasarkan kepada pertimbangan adanya berbagai masalah yang dialami guru dalam bekerja. Permasalahan guru di Indonesia tersebut baik secara langsung atau tidak langsung akan berkaitan dengan masalah mutu profesionalisme guru yang masih belum memadai. Padahal sudah sangat jelas hal tersebut ikut menentukan mutu pendidikan nasional. Mutu pendidikan nasional yang rendah, salah satu penyebabnya adalah mutu guru yang rendah. Permasalahan guru di Indonesia perlu diselesaikan secara komprehensif menyangkut semua aspek terkait yaitu kesejahteraan, kualifikasi, pembinaan, perlindungan profesi, dan administrasinya. Selain faktor-faktor tersebut permasalahan yang cukup mendasar untuk segera dituntaskan adalah masalah profesionalisme guru. Ditengarai bahwa profesionalisme guru kita masih rendah dan secara makro hal ini dianggap sebagai penyebab rendahnya mutu pendidikan kita secara keseluruhan.

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Akadum (1999) bahwa dunia guru masih terselingkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama oleh pengambil kebijakan; (1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya. Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya; (2) profesionalisme guru masih rendah. Oleh karena itu, analisis kebutuhan akan perlunya pelatihan harus didasarkan pada permasalahan guru terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan kinerja guru di sekolah.

Penyelenggaraan program diklat harus pula didasarkan pada analisis terhadap perlunya pengembangan teknik pelaksanaan pekerjaan atau kinerja guru. Analisis terhadap kebutuhan pelatihan sudah seharusnya didasarkan pada pengembangan teknik pelaksanaan pekerjaan dan tugas guru agar guru dapat menjalankan tugasnya secara professional. Kemampuan professional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pelatihan harus menjadi pertimbangan penting dalam penyelenggaraan pelatihan. Hal ini dimaksudkan bahwa jika proses belajar-meningkat, maka hasil belajar diharapkan juga meningkat. Dengan demikian, rangkaian usaha pembinaan profesional guru akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar (Depdikbud, 1986).

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab terdahulu bahwa pelatihan adalah merupakan kegiatan pokok untuk pengembangan kompetensi pegawai (termasuk guru) di dalam suatu institusi atau departemen dalam kegiatannya untuk pengembangan organisasi, institusi atau departemen yang bersangkutan. Secara umum, pengembangan kompetensi guru bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik melalui usaha peningkatan profesional, menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri (Nawawi, 1983). Oleh karena itu, analisis kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada pengembangan teknik pelaksanaan pekerjaan guru agar mencapai profesionalisme perlu diperhatikan.

Program standarisasi pendidikan termasuk standar pendidikan dan tenaga kependidikan menghendaki adanya berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh guru dalam mengikuti standarisasi pendidikan. Oleh karena itu, sudah seharusnya apabila penyelenggaraan pelatihan didasarkan pada analisis kebutuhan perlunya pemenuhan syarat-syarat dalam standarisasi tersebut.

Perlunya analisis kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada pemenuhan standar juga sejalan dengan pendapat H.A.R. Tilaar (1991) yang mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi guru sebagai seorang Resi akan sangat mementingkan program pelatihan pengayaan yang berkelanjutan (*in-service and on-service*) sebagai program peningkatan profesi. Konsekuensi logis dari peningkatan professional guru itu adalah berhak diperolehnya penghargaan yang lebih baik, sehingga profesi guru itu akan menjadi menarik dan dapat menjaring putera-putera bangsa terbaik untuk mengabdikan profesi mulia itu.

Standarisasi pendidikan dan tenaga pendidikan akan mengarah kepada peningkatan kemampuan profesionalnya, guru yang saintis itu perlu dibekali dengan sekelompok kompetensi yang relevan dengan kemajuan ilmu pengetahuan serta era informasi dalam mengantar peserta didik mengenal, mencari dan mencernakan informasi yang diperolehnya sendiri. Oleh sebab itu program pengayaan berkelanjutan menjadi teramat penting dalam pengembangan kompetensi guru.

Kegiatan pelatihan juga harus didasarkan pada analisis adanya kesenjangan dalam kinerja guru. Sebagaimana hasil temuan penelitian yang telah dipaparkan terdahulu bahwa pelatihan yang dilaksanakan selama ini masih kurang optimal dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada adanya kesenjangan dalam kinerja guru. Dalam proses pelaksanaan kinerja guru di sekolah, seringkali terjadi banyak kesenjangan-kesenjangan yang perlu ditangani dengan serius. Oleh karena itu, pelatihan diselenggarakan dengan maksud mengatasi kesenjangan-kesenjangan tersebut.

Kesenjangan dalam kinerja guru antara lain tampak dari kondisi keterampilan guru dalam realitas sehari-hari dengan tuntutan adanya keterampilan dan kemampuan guru secara memadai. Manullang (1982) menjelaskan bahwa agar seseorang mampu bekerja dengan baik diperlukan latihan khusus. Pendapat ini dikuatkan lagi oleh Tani (1987) bahwa pelatihan dimaksudkan

untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, serta juga persiapan untuk melakukan pekerjaan.

Penyelenggaraan kegiatan pelatihan sebagaimana dikemukakan oleh Sunyoto (1995) yang diberikan kepada para guru bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, karena keduanya memiliki dampak langsung terhadap produktivitas kerja. Sedangkan Suharta (1995) juga menjelaskan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk; 1) mengatasi kesenjangan antara kecakapan dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya, 2) meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

Kegiatan pelatihan seharusnya juga didasarkan pada analisis adanya kebutuhan dalam pengembangan karir guru. Sebagaimana temuan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa pelatihan yang dilaksanakan selama ini masih kurang berorientasi pada analisis kebutuhan pengembangan karir guru. Padahal seharusnya, pengembangan karir guru juga harus menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan pelatihan. Hal ini dikarenakan pelatihan antara lain juga dimaksudkan untuk mengembangkan karir guru. Stoner, James A. F. & R. Edward Freeman (1992) Pengembangan karir adalah proses yang didesain untuk mengembangkan keahlian yang dibutuhkan untuk aktivitas kerja di masa yang akan datang. Sedangkan Torrington, Derek & Tan Chwee Huat (1994) Pengembangan adalah proses seseorang untuk mendapatkan keahlian dan kesuksesan pada pekerjaannya yang akan datang.

Pentingnya pengembangan karir juga dikemukakan oleh Beach (1995) mengemukakan bahwa pengembangan karir dapat diimplementasikan melalui pelatihan. Pengembangan karir yang dilakukan melalui pelatihan pada dasarnya merupakan usaha yang dilakukan seseorang untuk mengembangkan pribadinya menjadi lebih mandiri dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menghadapi tantangan tugas di masa depan dan dan peningkatan kinenja seseorang.

Pelatihan dalam pembedayaan guru juga dimaksudkan agar guru memiliki karakter sebagai guru yang baik. Karakteristik guru yang baik Acheson, A Keith & Meredith Damien Gall (1995) adalah: 1) memiliki hubungan yang positif dengan siswa, 2) memahami emosi siswa, 3) menjaga, disiplin dan mengawasi siswa, 4) menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk belajar, 5) mengetahui dan memberikan pelayanan terhadap perbedaan individu, 6) senang bekerja dengan siswa, 7) melibatkan siswa, 8) kreatif dan inovatif, 9) menekankan kepada keahlian pengajaran terhadap cara belajar, 10) memberikan kepada siswa image yang baik, 11) terlibat dalam pengembangan profesional, 12) menguasai materi belajar secara mendalam, 13) fleksibel, 14) konsisten dan adil.

Oleh karena itu, setiap kegiatan pelatihan seharusnya didasarkan pada analisis kebutuhan yang berorientasi pada pengembangan karir guru. Selain itu, analisis terhadap kebutuhan pelatihan harus benar-benar dilakukan sesuai dengan kondisi riil di lapangan, sehingga hasil pelatihan dapat diaplikasikan dengan baik oleh guru.

## **B. Tahap Pelaksanaan Pelatihan**

Suatu tahapan atau langkah dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan adalah tahap implementasi pelatihan. Tahapan ini bukanlah suatu kegiatan yang berdiri sendiri, akan tetapi berkaitan dengan unsur-unsur lainnya. Tanpa adanya sinergi dari unsur terkait tersebut, maka implementasi pelatihan yang baik akan sulit diwujudkan. Unsur tersebut antara lain adalah: pelatih, peserta pelatihan, sarana prasarana dan media, materi, metode, tempat dan waktu.

Berdasarkan hasil analisis data lapangan dapat dikemukakan bahwa selama ini pelaksanaan pelatihan yang diikuti guru-guru kurang terlaksana dengan baik. Hal ini terbukti dari enam indikator yang dilihat dalam pelaksanaan pelatihan yaitu: pelatih, peserta pelatihan, sarana prasarana dan media, materi, metode

dan tempat/waktu masih berada pada kategori kurang baik atau kurang memadai.

Kondisi diatas berkaitan dengan kurang optimalknya pelaksanaan pelatihan ini mengindikasikan perlu segera dilakukan kegiatan-kegiatan perbaikan dalam pelaksanaan pelatihan. Sebagian besar responden berpendapat bahwa pelatih yang berperan sebagai instruktur dalam kegiatan pelatihan belum sepenuhnya memenuhi syarat. Kondisi pelatih yang kurang memenuhi persyaratan ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pelatihan. Yusuf Irianto (2001) mengemukakan bahwa penentuan siapa yang dapat menjadi pelatih atau nara sumber dalam pelatihan perlu diketahui kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya.

Pendapat responden yang sebagian besar menyatakan bahwa pelatih atau instruktur belum memenuhi syarat sangat dimungkinkan apabila dilihat dari kualifikasi tingkat pendidikan maupun kemampuannya dalam menguasai materi yang diberikan. Apabila instruktur dalam pelatihan kurang menguasai materi yang disampaikan, maka baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap penguasaan materi peserta pelatihan.

Berdasarkan temuan penelitian juga dapat dikemukakan bahwa penentuan peserta pelatihan juga kurang memadai. Hal ini dapat dilihat dari sebagaian besar jawaban responden yang menyatakan bahwa prosedur penunjukkan peserta pelatihan belum sebagaimana mestinya. Hal ini sangat dimungkinkan terjadi pada tingkat sekolah sehingga ada guru yang belum pernah mengikuti pelatihan dan dilain pihak ada guru yang sudah berkali-kali mengikuti pelatihan.

Penunjukkan peserta pelatihan sudah selayaknya menggunakan prosedur yang adil dan merata sehingga tidak ada guru yang merasa dirugikan atau diperlakukan secara tidak adil. Yusuf Irianto (2001) mengemukakan bahwa penentuan siapa yang harus ikut sebagai partisipan dalam pelatihan harus ditentukan secara baik berdasarkan kebutuhan yang ada. Peserta pelatihan dapat berupa satu kelompok yang memiliki latar belakang

pendidikan yang beragam. Kondisi ini sangat memungkinkan adanya pemecahan masalah secara lebih baik.

Kondisi riil juga menunjukkan bahwa seberapa besar responden mengemukakan bahwa sarana prasarana dan media dalam penelitian kurang baik atau kurang memadai. Pelatihan tidak akan berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan apabila sarana prasarana dan media yang ada kurang memadai. Oemar Hamalik (2001) mengemukakan bahwa sarana prasarana dan media pelatihan merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan pelatihan, karena berfungsi sebagai unsur penunjang proses pembelajaran, peneguh gairah dan motivasi dalam mengikuti pelatihan.

Penggunaan media yang memadai dalam proses pelatihan merupakan kebutuhan dan sekaligus keharusan. Hal ini antara lain didasarkan pada pertimbangan bahwa banyak konsep-konsep bahan pelatihan yang memerlukan persamaan persepsi bagi para peserta pelatihan. Oleh karena itu, sarana prasarana dan media mutlak ada dalam pelaksanaan pelatihan dan diupayakan secara memadai.

Berdasarkan analisis kondisi di lapangan juga diperoleh data bahwa materi yang disampaikan dalam pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan guru di lapangan/di sekolah. Kondisi ini mengindikasikan perlunya reorientasi dalam penyusunan materi yang diberikan dalam pelatihan.

Materi dalam pengembangan kompetensi guru harus mengacu kepada pelaksanaan kinerja dan tugas-tugas pokok terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran di samping melaksanakan perencanaan, evaluasi dan program remedial dan pengayaan. Di samping itu, materi yang juga diberikan dalam pelatihan adalah tentang unsur-unsur kewibawaan yang mencakup: pengakuan, kasih sayang dan kelembutan, penguatan, pengarahan, ketegasan yang mendidik dan keteladanan. Materi ini sangat diperlukan guru untuk diaplikasikan dalam proses pembelajaran sehingga proses pembelajaran menjadi kondusif.



Berdasarkan analisis kondisi riil pelaksanaan pelatihan, dapat dikemukakan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa metode yang digunakan dalam pelatihan masih kurang memadai/kurang baik. Kondisi kurang memadainya metode yang digunakan dalam pelatihan sangat dimungkinkan berkaitan dengan kemampuan pelatih dalam memilih dan menentukan metode pelatihan yang sesuai dengan materi yang disampaikan. Metode yang dipakai dalam pelatihan diserahkan kepada instruktur atau pelatih, sedangkan penyelenggara hanya menyarankan metode yang digunakan harus lebih bersifat kooperatif.

Metode yang dipakai oleh pelatih sangat berpengaruh terhadap penguasaan materi pelatihan oleh peserta pelatihan. Oemar Hamalik (2001) mengemukakan bahwa metode dalam pelatihan harus dilandasi oleh konsep dan prinsip prinsip pembelajaran, karena pada dasarnya pelatihan adalah memberikan kemudahan kepada peserta pelatihan untuk melakukan kegiatan pembelajaran secara aktif. Oleh karena itu, kesesuaian antara metode dengan materi yang disampaikan oleh pelatih sangat penting.

Ketepatan pemilihan tempat dan waktu dalam kegiatan pelatihan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program pelatihan. Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat dikemukakan bahwa sebagian besar jawaban responden menunjukkan pemilihan waktu dan tempat pelatihan kurang tepat. Pemilihan tempat dan waktu pelatihan bagi guru memang berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan pelatihan. Kurang tepatnya pemilihan waktu pelatihan bagi guru sangat dimungkinkan karena belum digunakannya prinsip andragogi atau pembelajaran bagi orang dewasa. Seringkali pelatihan dilaksanakan dalam satu hari atau dua hari tanpa henti. Dengan kondisi usia yang sangat beragam dan bahkan mungkin banyak yang sudah berusia di atas 45 tahun sangat dimungkinkan terjadi kelelahan, baik kelelahan fisik maupun psikis. Kondisi demikian sangat berpengaruh terhadap penguasaan dan ketuntasan dalam menyerap materi pelatihan.

Pada akhirnya, kelancaran dan pencapaian tujuan pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan sangat ditentukan oleh unsur-unsur yang ada dan berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan tersebut yaitu: pelatih, peserta pelatihan, sarana prasarana dan media, materi, metode serta ketepatan pemilihan tempat dan waktu. Oleh karena unsur-unsur ini masih dalam kategori kurang baik, sehingga perhatian dari seluruh pihak terkait terhadap unsur-unsur terselenggaranya pelatihan ini perlu ditingkatkan. Apabila kurang optimalnya unsur-unsur ini terus diabaikan, maka apapun program pelatihan yang dilaksanakan akan menjadi kurang efektif dan efisien dalam upaya mengembangkan kompetensi guru.

### **C. Tahap Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan**

Kegiatan evaluasi pada setiap kegiatan sangat diperlukan untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan yang dicapai dengan kegiatan tersebut dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Demikian juga halnya dengan evaluasi dalam pelatihan pengembangan kompetensi guru. Penilaian adalah suatu komponen dalam program pelatihan yang sangat diperlukan. Suatu kegiatan pelatihan harus dimulai dan diakhiri dengan kegiatan penilaian, sehingga dapat diketahui sejauhmana ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil analisis data lapangan, dapat dikemukakan bahwa evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan masih kurang baik/kurang memadai.

Penilaian terhadap pelaksanaan pelatihan seharusnya dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Hal ini penting dikarenakan hasil penilaian/evaluasi terhadap program pelatihan sangat diperlukan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Penilaian pelaksanaan pelatihan harus diarahkan untuk mengontrol ketercapaian tujuan dan taraf penguasaan materi oleh pesertan pelatihan. dengan penilaian dapat diketahui tingkat efisiensi kegiatan pelatihan dan seluruh unsur-unsur yang terkait

dengan pelatihan baik dari segi kekuatan maupun kelemahan-kelemahannya. Selain dari itu, penilaian memberikan gambaran pelaksanaan pelatihan secara menyeluruh sehingga dapat memberikan umpan balik dalam rangka perbaikan pelaksanaan pelatihan di masa yang akan datang.

Sebagaimana gambaran hasil temuan penelitian yang menunjukkan bahwa penilaian terhadap aspek pengetahuan peserta pelatihan masih kurang baik/kurang memadai. Padahal seharusnya, aspek pengetahuan seharusnya mendapat perhatian utama dalam penilaian.

Penilaian terhadap aspek pengetahuan sangat diperlukan karena pada dasarnya kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui penguasaan para peserta tentang pengenalan fakta-fakta, tingkat pemahaman para peserta mengenai konsep-konsep dan teori, kemampuan peserta mengenai penerapan prinsip-prinsip dalam materi pelatihan, kemampuan peserta mengkaji (analisis) suatu masalah dan upaya pemecahannya, dan kemampuan peserta menilai kegiatan dan produk yang dihasilkan.

Dapatlah dibayangkan akibat yang besar apabila penilaian aspek pengetahuan dalam pelatihan ini tidak dilakukan dengan baik. Semua kemampuan peserta pelatihan yang terkait dengan aspek kognitif tidak dapat diketahui dengan baik dan benar sehingga hasil yang akan direkomendasikan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang pun sangat diragukan.

Berdasarkan hasil analisis data lapangan juga diketahui bahwa penilaian pada aspek keterampilan reproduktif guru setelah mengikuti pelatihan juga kurang baik/kurang memadai. Penilaian aspek keterampilan reproduktif. Padahal seharusnya penilaian aspek keterampilan reproduktif juga menjadi prioritas dalam penilaian sehingga akan diketahui tingkat keterampilan yang diperoleh peserta pelatihan dalam mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan.

Demikian juga penilaian pada aspek sikap kepemimpinan setelah peserta pelatihan mendapatkan materi pelatihan dan berinteraksi dalam proses pelatihan. Berdasarkan hasil temuan penelitian, penilaian pada aspek sikap kepemimpinan peserta pelatihan juga masih kurang baik atau kurang memadai. Kondisi ini sangat dimungkinkan apabila selama dalam pelatihan kurang terjadi internalisasi materi-materi pelatihan terhadap diri peserta pelatihan terutama terhadap sikap kepemimpinannya.

Pengembangan sikap kepemimpinan merupakan suatu tujuan yang sangat penting dalam program pelatihan. Permasalahan yang dihadapi dalam bidang penilaian sikap adalah karena sikap tidak terbentuk hanya dengan satu atau beberapa kali pelatihan saja, akan tetapi banyak variabel yang turut mempengaruhinya. Sikap tidak dapat dirinci menjadi perilaku yang spesifik, yang dapat terukur sebagaimana halnya pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu penilaian terhadap sikap kepemimpinan setelah seseorang mengikuti pelatihan sangat diperlukan.

#### **D. Tinjauan terhadap Materi tentang *High Touch* dan *High Tech* dalam Pelatihan**

Pelatihan dalam upaya pengembangan kompetensi guru harus diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan khususnya melalui proses pembelajaran. Oleh karena itu materi pelatihan juga harus diarahkan kepada optimalisasi pengembangan kompetensi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dan efisien melalui pemberian materi tentang *high touch* dan *high tech* dalam pelatihan.

Terkait dengan materi *high touch* dan *high tech* dalam pelatihan mengindikasikan bahwa materi yang mengarah pada pembekalan terhadap guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang bersifat interpersonal masih sangat kurang memadai. Hal ini sangat dimungkinkan karena materi pelatihan lebih banyak menekankan kepada materi-materi yang terkait dengan unsur *high tech*.

Memang, materi pelatihan tentang *high tech* sangat perlu diberikan kepada guru dalam pelatihan, karena tujuan pendidikan umumnya dan tujuan pembelajaran pada umumnya tidak akan tercapai tanpa adanya unsur *high tech* ini. Namun demikian, materi tentang *high touch* juga sangat diperlukan dalam rangka menciptakan situasi yang kondusif dalam proses pembelajaran.

Materi yang diberikan dalam pelatihan seharusnya seimbang antara unsur-unsur *high touch* dengan *high tech*. Hal ini dikarenakan proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa *high tech*, demikian pula sebaliknya proses pembelajaran tidak akan kondusif apabila *high touch* diabaikan. Oleh karena itu, materi pelatihan harus mencakup kedua unsur tersebut secara proporsional.

Guru yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, menguasai metode yang tepat, mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Guru yang profesional juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang interaksi edukatif dalam proses pembelajaran. Dalam implementasi proses belajar mengajar guru harus mampu mengembangkan budaya organisasi kelas, dan iklim organisasi pengajaran yang bermakna, kreatif dan dinamis, bergairah, dialogis sehingga menyenangkan bagi peserta didik sesuai dengan tuntutan Undang-Undang Sisdiknas (UU No. 20 Tahun 2003 pasal 40 ayat 2 a).

Untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal: (1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya, (2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa, (3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, (4) Guru mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya, (5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya (Supriadi 1998).

Arifin (2000) mengemukakan guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai; (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pegejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21; (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka.

Dalam usaha memanusiakan manusia melalui dalam proses pembelajaran, diperlukan tenaga kependidikan dalam hal ini khususnya guru yang memiliki kualifikasi profesional, intelektual dan memiliki integritas moral yang tinggi sehingga guru memiliki modal yang cukup pada dirinya untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada peserta didik melalui pembelajaran.

Pengembangan proses pembelajaran dapat dilakukan guru dengan mencintai siswa, yang dekat dengan siswa, yang dapat membantu siswa maju, yang perhatian, yang dedikasi, yang mengharga. Semua ini perlu dikembangkan dalam pendidikan guru. Inilah yang disebut kompetensi pribadi guru (Hansen, D., 1995). Sikap ini hanya mungkin terwujud bila guru menghayati profesinya sebagai panggilan hidup, yaitu (1) pertama-tama yang diutamakan mengembangkan siswa, dan (2) baru mengembangkan diri sendiri. Oleh karena itu menurut (Delors, 1996), guru perlu menggunakan metode pendekatan kepada siswa yang khusus, sehingga siswa terbantu.

Pendidikan pada hakekatnya adalah upaya pemberian bantuan dan pelayanan bagi peserta didik. Agar pelayanan tersebut mengubah tingkah laku peserta didik ke arah perkembangan pribadi yang optimal, maka pelayanan itu hendaknya sesuai dengan sifat dan hakekat peserta didik. Sedangkan Abu Ahmadi dan Widodo Supriyono (1991) menyatakan bahwa hubungan guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran yang diharapkan adalah hubungan manusiawi yang di dalamnya tercakup unsur-unsur kasih sayang dan pengarahan serta keteladanan.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prayitno (2002) yang menyatakan bahwa hubungan pendidikan tidak terjadi secara acak, akan tetapi tumbuh dan berkembang melalui teraktualisasinya kewibawaan (*high-touch*) berupa pengakuan, kasih sayang dan kelembutan, pengarahan, penguatan, tindakan tegas yang mendidik serta keteladanan di dalam relasi antara pendidik dan peserta didik tersebut.

Pada banyak kasus dapat diketahui bahwa hubungan yang terjadi di antara kedua belah pihak tersebut justru menimbulkan situasi yang bertentangan dengan makna dan tujuan pendidikan itu sendiri, seperti terjadinya pelecehan, penghinaan, persaingan, permusuhan dan sebagainya (Prayitno, 2002). Hal ini sangat dimungkinkan terjadi akibat dari kurangnya pemahaman guru tentang hakekat peserta didik sebagai manusia yang mulia dan sempurna serta bermartabat yang pada akhirnya menimbulkan perlakuan yang salah terhadap peserta didik dan kurang atau bahkan tidak menghargai nilai-nilai kemanusiaan yang dimiliki peserta didik.

Guru merupakan *key person* dalam pencapaian tujuan proses pembelajaran di kelas khususnya dan umumnya tujuan pendidikan, serta memegang peranan penting dalam interaksi hubungan pendidikan tersebut. Peranan tersebut hanya akan terwujud apabila dalam situasi interaksi tersebut guru memperlakukan dan memposisikan peserta didik sesuai dengan hakekat kemanusiaannya secara tepat dan benar melalui penerapan *high touch* dalam proses pembelajaran.

Prilaku mengajar guru dipengaruhi oleh konsep dirinya dan prilaku mengajar akan menjadi efektif apabila guru mempunyai konsep diri yang positif. Gaya mengajar dan keefektifan pengajaran sangat dipengaruhi oleh cara guru memandang diri mereka sendiri dan memandang harkat serta martabat peserta didik.

Cara pandang guru terhadap dirinya sendiri berpengaruh terhadap cara pandangnya terhadap peserta didik. Dalam proses pembelajaran, guru harus senantiasa mengembangkan potensi

yang dimiliki peserta didik berupa potensi bakat, minat serta intelektual yang berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lainnya dan kepribadian mereka yang unik dan khas. Pengembangan potensi peserta didik tersebut akan terwujud apabila guru mampu memberikan pengarahan, bimbingan dan model bagi peserta didik.

Perlunya materi pelatihan yang memuat unsur *high touch* dikarenakan dalam pengembangan nilai-nilai kemanusiaan yang dimiliki peserta didik, guru perlu menerapkan kewibawaan untuk menumbuh-kembangkan situasi pendidikan di atas lahan hubungan yang telah tercipta dengan peserta didik. Dengan kewibawaan ini berlangsunglah proses pendidikan yang memberikan dampak positif terhadap perkembangan peserta didik. Prayitno (2005) menyebutkan unsur-unsur kewibawaan (*high-touch*) berupa pengakuan, kasih sayang dan kelembutan, pengarahan, penguatan, tindakan tegas yang mendidik serta keteladanan dalam proses pembelajaran. Melalui penerapan kewibawaan, proses pembelajaran akan diwarnai dengan penghargaan yang setinggi-tingginya oleh guru terhadap harkat dan martabat peserta didik sebagai manusia

Materi pelatihan dengan unsur *high touch* akan mendorong pemberian penghargaan yang tinggi dari guru kepada peserta didiknya dan juga sebaliknya, yang akan menjadi dorongan semangat untuk mencapai keberhasilan belajarnya. Guru dan peserta didik harus saling bekerja sama untuk melaksanakan tahap-tahap pembelajaran dari satu unit materi kepada pembahasan materi lainnya. Wijaya (199) menyatakan bahwa guru merupakan orang yang sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran. Karenanya, guru benar-benar harus membimbing peserta didik kepada pencapaian tujuan belajar yang sesungguhnya ingin direalisasikan. Dengan demikian, guru harus memiliki pandangan yang luas serta harus memiliki kewibawaan dan kesungguhan melaksanakan tanggung jawabnya.

Kewibawaan dan kebijaksanaan adalah tiang yang kokoh bagi pertumbuhan pribadi peserta didik. Kebijaksanaan adalah



sendi hidup yang utama dalam menegakkan pribadi yang tinggi mutunya dan memiliki akhlak mulia sebagai sendi keutamaan hidup (Hamka, 1950). Kewibawaan guru tersebut di atas harus didasarkan pada proses *internalisasi* pada diri peserta didik.

Proses internalisasi pada diri peserta didik berlangsung melalui diaktifkannya kekuatan yang ada pada mereka, yaitu kekuatan berpikir, merasakan dan berpengalaman yang semuanya itu terpadu dalam bentuk pertimbangan-pertimbangan yang matang terhadap apa yang akan dilakukan. Dalam proses internalisasi tersebut diperlukan adanya kedekatan hubungan antara guru dengan peserta didik. Prayitno (2002) menyatakan bahwa dalam proses pendidikan, kedekatan antara pendidik dan peserta didik. Hubungan antara pendidik dan peserta didik haruslah mengarah kepada tujuan-tujuan instrinsik pendidikan, dan terbebas dari tujuan-tujuan ekstrinsik yang bersifat *pamrih* untuk kepentingan pribadi pendidik. Pamrih-pamrih yang ada, selain dapat merugikan dan membebani peserta didik, merupakan pencederaan terhadap makna pendidikan dan menurunkan kewibawaan pendidik.

Prayitno (2005) mengemukakan bahwa esensi kewibawaan adalah kualitas pengakuan pendidik yang dihayati oleh peserta didik, yang disertai oleh kasih sayang dan kelembutan, pengarahan, penguatan, dan tindakan tegas yang mendidik serta keteladanan dari pendidik. Oleh karena itu, materi tentang *high touch* harus diberikan secara seimbang dengan materi *high tech* dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan



**D**alam rangka pengembangan kompetensi guru, pelatihan menjadi salah satu pilihan yang utama. Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan secara terus menerus dalam rangka pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan khususnya guru. Secara spesifik, proses pelatihan merupakan serangkaian tindakan (upaya) yang terpadu yang dilaksanakan secara berkesinambungan dan bertahap. Tiap proses pelatihan bagi guru haruslah terarah untuk pengembangan kompetensi guru dalam mencapai tujuan pendidikan.

Pelatihan merupakan upaya pengembangan kompetensi guru agar lebih memiliki kemampuan secara profesional dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya sebagai tenaga utama/inti pelaksana proses pembelajaran. Melalui pelatihan, guru akan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan tentang teori dan praksis pembelajaran dan diharapkan mampu menerapkan pengetahuan tersebut dengan keterampilan dan profesionalisme yang tinggi. Oleh karena itu pelaksanaan pelatihan merupakan kegiatan yang urgen dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

#### **A. Kekuatan Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan**

Pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan memiliki beberapa kekuatan antara lain kegiatan pelatihan selaras dengan kebijakan pemerintah dalam peningkatan profesionalisme guru

yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 yaitu pada Bab VI tentang *Standar Pendidikan Tenaga Kependidikan*, yang merupakan penjabaran dari Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) Nomor 20 Tahun 2003 dan dituangkan dalam peraturan pemerintah sehingga kedudukan PP tersebut sangat kuat dan menjadi prioritas pemerintah dalam pencapaiannya.

Pelaksanaan pelatihan juga memiliki kekuatan yakni adanya kesesuaian antara kondisi dan permasalahan yang dialami oleh guru yakni rendahnya profesionalisme guru dengan tuntutan yang ada dalam masyarakat akan peningkatan mutu dan pelayanan pendidikan yang secara otomatis tuntutan tersebut berimbas pada keharusan dalam peningkatan pengembangan kompetensi guru terutama yang dilaksanakan melalui pelatihan dalam jabatan.

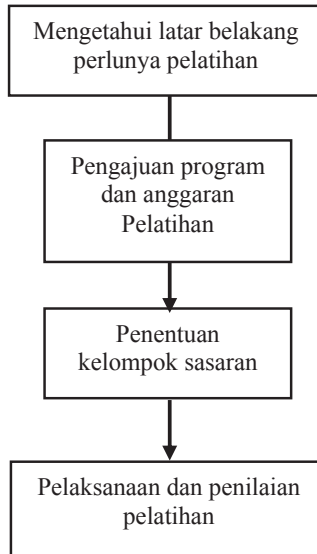
Kekuatan lain dari kegiatan pelatihan sebagai upaya pengembangan kompetensi guru adalah adanya dukungan yang kuat dari pemerintah pusat maupun daerah dalam kerangka otonomi daerah. Dukungan tersebut dapat berupa moril maupun materiil.

## **B. Kelemahan Pengembangan Kompetensi Guru Melalui *In-Service Training***

Ada beberapa kelemahan yang harus dikemukakan berkenaan dengan pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Beberapa kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Model pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru seringkali tidak melalui analisis kebutuhan (*needs assessment*) sebagai tahapan awal program pelatihan secara komprehensif. Kondisi ini dapat diartikan bahwa pada tahapan awal sebagai fondasi program pelatihan telah gagal memperoleh informasi yang relevan. Dengan demikian terdapat semacam celah (*gap*) antara isi (*content*) program dengan kebutuhan (*needs*) sesuai dengan rencana strategis pelatihan guru yang akan dilaksanakan.

Model pelatihan dalam jabatan yang digunakan dalam pengembangan kompetensi guru selama ini, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10.

Kondisi Riil Model In-service dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Berdasarkan gambar di atas, langkah yang ditempuh dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan, dilakukan berdasarkan pengetahuan terhadap berbagai hal tentang pentingnya pelatihan secara umum. Berdasarkan pengetahuan tentang latar belakang perlunya pelatihan ini, kemudian diajukan program pelatihan disertai dengan perincian anggaran pelatihan. Setelah program disetujui dan dana dicairkan, maka disusun dan ditentukanlah kelompok sasaran atau menentukan siapa saja guru yang berhak mengikuti pelatihan. Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan pelatihan dan penilaian terhadap pelatihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, juga terungkap berbagai kelemahan dalam tahapan-tahapan implementasi model pengembangan kompetensi guru selama ini. Kelemahan tersebut antara lain pelaksanaan pelatihan lebih berorientasi kepada penyerapan anggaran, penentuan pada

kelompok sasaran masih berdasarkan kedekatan hubungan emosional dan kekeluargaan, serta kelemahan-kelemahan lain yang dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi pelatihan sebagaimana dipaparkan secara rinci pada paparan kelemahan berikutnya.

2. Pelatihan sebagai wahana pengembangan kompetensi guru seringkali menggunakan metode yang kurang tepat dan materi yang tidak tepat isi sehingga guru kesulitan dalam menguasai materi yang disampaikan dan bahkan tidak mampu mengaplikasikan hasil pengetahuan maupun keterampilan yang ada di sekolah masing-masing setelah mengikuti pelatihan karena kondisi riil di sekolah jauh berbeda dengan apa yang diperoleh. Kondisi ini menyebabkan para guru merasa kegiatan pelatihan tidak membawa manfaat dan bahkan merupakan kegiatan yang sia-sia.
3. Pelatihan seringkali tidak disesuaikan dengan kebutuhan individu peserta pelatihan di sekolah. Akibatnya para guru merasa pelatihan tidak mampu membantu mereka dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang terjadi di sekolah atau dalam memperbaiki kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.
4. Pelatih sebagai instruktur dalam kegiatan pelatihan seringkali tidak memenuhi kualifikasi baik dari aspek pengetahuan maupun penguasaan terhadap materi yang disampaikan dan metode yang digunakan. Kondisi ini menyebabkan motivasi guru dalam mengikuti pelatihan menjadi rendah dan partisipasi aktifnya menurun.
5. Fakta menunjukkan bahwa dampak pelatihan baik bagi guru sebagai individu maupun guru sebagai anggota organisasi tidak diukur secara sistematis, dan bahkan penilaian hasil-hasil pelatihan masih kurang optimal. Kondisi ini menyebabkan penyelenggara pelatihan dan pihak sekolah mengalami kesulitan untuk menunjukkan bagaimana efektifitas dan hasil dari kegiatan pelatihan. Sebagian besar

penyelenggara pelatihan hanya mengasumsikan bahwa transfer ilmu pengetahuan sudah cukup bagi guru dalam memperbaiki kinerjanya di sekolah, sedangkan jika ada persoalan di luar pelaksanaan pelatihan merupakan suatu hal yang bukan menjadi tanggungjawabnya. Kondisi inilah yang menjadi penyebab utama tidak adanya perubahan perilaku guru setelah mengikuti pelatihan.

6. Program pelatihan pada dasarnya bertujuan agar kinerja guru menjadi lebih baik dengan adanya perubahan-perubahan baik pada aspek kognitif, afektif maupun aspek psikomotorik. Namun pada kenyataannya, perubahan sebagaimana diharapkan tidak terjadi atau apabila terjadipun tidak signifikan. Bahkan yang lebih umum, setelah mengikuti suatu program pelatihan, guru akan “kembali ke habitat” alias kembali pada perilaku kerja sebagaimana sebelum mendapatkan pelatihan.

Kondisi perubahan perilaku kerja guru, memang dapat dirubah ke arah yang lebih baik melalui pelatihan. Namun demikian, untuk dapat melakukan perubahan terutama dengan mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan tersebut, banyak faktor lain yang terkait. Faktor tersebut terutama adalah adanya dukungan dari atasan atau pimpinan dan teman sejawat, motivasi yang tinggi dalam diri guru dalam meningkatkan kinerja, kondisi fisik sarana prasarana, serta kondisi-kondisi pendukung lainnya.

### **C. Peluang Pengembangan Kompetensi Guru Melalui *In-Service Training***

Terlepas dari semua kelemahan-kelemahan yang ada, Dinas Pendidikan sebagai penyelenggara pelatihan harus berani berubah dan berbenah. Apalagi dengan adanya tuntutan standarisasi pendidikan dan tenaga kependidikan, peluang pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan semakin memiliki peluang yang besar. Oleh karena itu, perlu disusun dan dicoba suatu model baru dalam penyelenggaraan pelatihan dalam pengembangan

kompetensi guru agar mereka dapat secara profesional menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru.

Profesionalisme guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi penting jabatan guru tersebut adalah: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelayanan/pengabdian masyarakat.

Pengembangan profesionalisme guru meliputi peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja (*performance*) dan kesejahteraannya. Guru sebagai profesional dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, wawasan dan kreativitasnya. Masyarakat telah mempercayakan sebagian tugasnya kepada guru. Tugas guru yang diemban dari limpahan tugas masyarakat tersebut antara lain adalah mentransfer kebudayaan dalam arti luas, keterampilan menjalani kehidupan (*life skills*), dan nilai-nilai serta *beliefs* yangh kesemuanya itu dapat diperoleh melalui pelatihan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, perlu diterapkan suatu model pelatihan yang benar-benar dapat mengembangkan kompetensi guru dan mengarahkan kepada merubah perilaku guru yang lebih baik dalam mengajar.

#### **D. Tantangan Pengembangan kompetensi Guru Melalui *In-Service Training***

Tantangan bagi terlaksananya pelatihan secara efektif dan efisien dalam pengembangan kompetensi guru terletak pada keseluruhan aspek atau unsur yang terkait dengan kegiatan pelatihan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelatihan harus dilakukan melalui analisis kebutuhan secara tepat. Merupakan tantangan dalam menemukan adanya kebutuhan-kebutuhan yang tepat dalam penyelenggaraan program pelatihan.

Tantangan yang utama dan harus dijawab pada saat ini adalah melakukan perubahan paradigma terhadap model pelatihan yang selama ini digunakan. Model pelatihan yang belum sepenuhnya



berdasarkan kepada analisis kebutuhan dan lebih berorientasi kepada pelaksanaan program dan penyerapan anggaran, harus dirubah kepada suatu bentuk atau model pelatihan yang lebih berorientasi kepada analisis kebutuhan guru di lapangan. Hal ini sangat diperlukan terutama dalam mewujudkan adanya perubahan perilaku kerja guru dalam mengajar ke arah yang lebih baik dan profesional sebagai tolok ukur keberhasilan suatu program pelatihan.

Belum terwujudnya perubahan perilaku guru sebagaimana diharapkan setelah mereka mengikuti suatu program pelatihan selama ini, sangat dimungkinkan terjadi karena program pelatihan yang diselenggarakan memang tidak didasarkan pada analisis kebutuhan guru di lapangan, selain faktor-faktor penting lainnya seperti kualifikasi widyaiswara yang masih kurang, berbagai bentuk pemangkasan waktu dan biaya dalam pelatihan, dukungan pihak lain yang terkait dan sebagainya. Oleh karena itu, dirasakan sangat perlu untuk mengadakan koordinasi dengan berbagai pihak terutama pimpinan sekolah agar dapat membantu guru mewujudkan perubahan dengan menyediakan dan memfasilitasi terwujudnya budaya yang kondusif bagi guru untuk dapat mengimplementasikan hasil pelatihan yang telah diikutinya.

Tantang lain yang harus dijawab oleh penyelenggara pelatihan adalah memperbaiki seluruh unsur yang terkait dalam pelaksanaan pelatihan mulai dari pelatih, peserta pelatihan, sarana prasarana dan media, materi, metode maupun tantangan dalam penentuan atau pemilihan tempat dan waktu pelatihan secara memadai.

Tantangan lain yang harus dijawab adalah bagaimana cara menemukan cara atau metode yang efektif dan efisien dalam mengevaluasi hasil-hasil pelatihan yang mencakup aspek kognitif, psikomotorik dan sikap kepemimpinan bagi para peserta pelatihan setelah program pelatihan selesai. Upaya-upaya guru meningkatkan profesionalisme guru pada akhirnya terpulang dan ditentukan oleh para guru. Upaya guru untuk menjawab tantangan profesionalisme guru adalah: *Pertama*, memahami tuntutan standar profesi

yang ada, *Kedua* mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan, *Ketiga*, membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi. *Keempat*, mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen, *Kelima*, mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir agar senantiasa tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran, yang kesemuanya itu dapat diperoleh apabila guru mau dan mampu memanfaatkan pelatihan secara efektif dan efisien.

Kemudian upaya mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan juga tidak kalah pentingnya bagi guru. Dengan dipenuhinya kualifikasi dan kompetensi yang memadai maka guru memiliki posisi tawar yang kuat dan memenuhi syarat yang dibutuhkan. Peningkatan kualitas dan kompetensi ini dapat ditempuh melalui *in-service training* dan berbagai upaya lain untuk memperoleh sertifikasi.

Satu hal lagi yang dapat diupayakan untuk menjawab tantangan peningkatan profesionalisme guru adalah melalui adopsi inovasi atau pengembangan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi pendidikan. Guru dapat memanfaatkan media dan ide-ide baru bidang teknologi pendidikan seperti media presentasi, komputer (*hard technologies*) dan juga pendekatan-pendekatan baru bidang teknologi pendidikan (*soft technologies*) yang dapat diperoleh melalui program pelatihan.

Upaya-upaya guru untuk meningkatkan profesionalismenya tersebut pada akhirnya memerlukan adanya dukungan dari semua pihak yang terkait agar benar-benar terwujud. Pihak-pihak yang harus memberikan dukungannya tersebut adalah organisasi profesi seperti PGRI, pemerintah dan juga masyarakat.

Berdasarkan paparan kajian pustaka dan kondisi lapangan sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu kemudian disusunlah suatu model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan. Sebagaimana telah dikemukakan pada temuan hasil penelitian dan pembahasan baik melalui analisis statistik deskriptif maupun analisis SWOT dapat dikemukakan bahwa baik proses maupun isi pelatihan dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan masih kurang baik. Dari analisis data deskriptif dengan menggunakan persentase dapat diperoleh gambaran bahwa ketercapaian jawaban responden secara umum belum optimal.

Demikian juga halnya dengan analisis SWOT terhadap pengembangan kompetensi guru yang menunjukkan bahwa masih banyak kelemahan-kelemahan yang harus dibenahi dalam pelaksanaan pengembangan guru melalui pelatihan. Demikian pula halnya dengan tantangan-tantangan yang muncul dan membutuhkan inovasi serta jawaban terkait dengan kendala-kendala yang timbul dalam pelatihan.

Berdasarkan hasil kajian sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, hampir keseluruhan aspek/komponen program pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru perlu diperbaiki. Komponen tersebut mencakup perencanaan, pelaksanaan maupun penilaian dalam pelatihan dan seluruh unsur yang terkait pada ketiga komponen tersebut.

### **A. Konsep Model Hipotetik Sistematis dalam *In-Service Training***

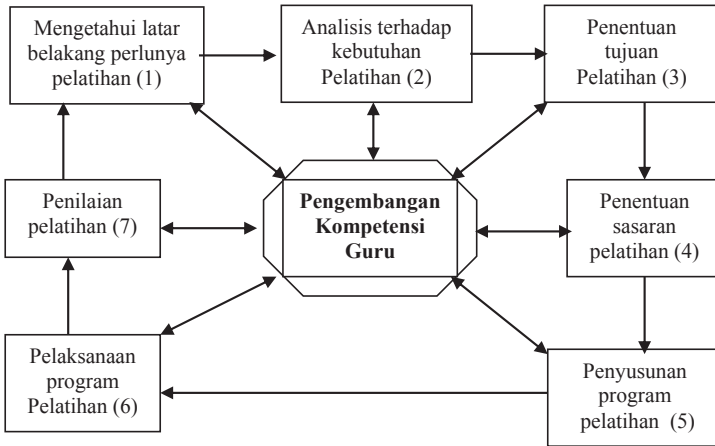
Model pelatihan yang baik menurut Ibrahim Bin Mamat (2006), adalah suatu model pelatihan yang memberikan gambaran secara jelas dan sederhana tentang berbagai hal terkait dengan pelaksanaan pelatihan yang kompleks. Model tersebut juga menjelaskan hubungan antar komponen yang terlibat dalam suatu fenomena atau dalam satu sistem pelatihan (Keeves, 1988). Pembentukan suatu model bisa didasarkan pada suatu teori tertentu dan bisa juga didasarkan pada hipotesis tertentu.

Lebih jauh menurut Ibrahim Bin Mamat (2006) ada beberapa jenis model bidang latihan dan pendidikan, yaitu: 1) Model analog yang terkait dengan sistem fiskal dan sains, 2) model semantik yang biasanya menggunakan percakapan atau metafora, 3) model matematik yang biasanya digunakan untuk menyelesaikan masalah pengukuran dan penilaian serta, 4) model sebab akibat yang menggunakan teknik analisis berdasarkan kondisi riil di lapangan, merupakan jenis yang paling sesuai dan banyak digunakan dalam bidang pendidikan dan latihan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan, banyak ditemui kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru pada saat ini di lingkungan Dinas Pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan suatu model pelatihan dalam jabatan, yang benar-benar dapat secara efektif dan efisien dapat melakukan banyak perubahan dalam pengembangan kompetensi guru. Dengan memperhatikan segala fakta dan fenomena yang berkembang di lapangan, maka penulis mengajukan sebuah model pelatihan sebab akibat yang bersifat hipotetik sistematis.

Pemilihan model pelatihan dalam bentuk model sebab akibat dan hipotetik sistematis didasarkan pada kajian yang dikemukakan oleh Bin Mamat (2006) bahwa model sebab akibat berupaya menghubungkan antara semua faktor atau komponen yang terkait dengan proses pelaksanaan pelatihan. Model ini juga

menggambarkan semua langkah-langkah dan fase yang terlibat dalam satu fenomena pelatihan mulai dari awal sampai akhir. Secara lebih terperinci, model pelatihan yang diajukan tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 11.  
 Model Hipotetik Sistematis  
 Pengembangan Kompetensi Guru Melalui *In-Service Training*

Secara sederhana gambar “Model Hipotetik Sistematis Pelatihan dalam Jabatan Untuk Pengembangan Kompetensi Guru” tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan, dimulai dengan, mengetahui berbagai hal (penyebab) atau alasan perlu diadakannya pelatihan (tahap satu), kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan pelatihan (tahap dua). Langkah selanjutnya setelah dilakukan analisis terhadap kebutuhan pelatihan adalah menentukan tujuan pelatihan (tahap ke tiga) dan dilanjutkan dengan penentuan kelompok sasaran (tahap empat). Langkah selanjutnya adalah penyusunan program pelatihan (tahap lima) dan kemudian diikuti dengan tahap pelaksanaan program pelatihan (tahap enam) dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan (tahap tujuh). Hasil dari evaluasi pelaksanaan pelatihan tersebut juga dijadikan sebagai

umpan balik/ *feedback* dan bahkan kontrol apakah alasan dan latar belakang perlunya pelatihan sudah tercapai.

Pada model ini, pelaksanaan analisis kebutuhan pelatihan didahului dengan pengetahuan terhadap latar belakang perlu dan dipilihnya pelatihan sebagai salah satu dari sekian strategi yang dapat dilakukan dalam pengembangan kompetensi guru. Pada tahapan ini dilakukan pengidentifikasian terhadap kekuatan-kekuatan dan kelemahan pelatihan sebagai salah satu teknik atau cara dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, serta konsep dasar dan alasan-alasan mengapa program pelatihan yang dipilih, dan bukan teknik atau strategi lainnya.

Secara lebih terperinci, tahapan “Model Hipotetik Sistematis Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dalam Jabatan” dapat dijelaskan operasionalisasinya dengan menggunakan langkah-langkah/tahapan yang langsung dikaitkan dengan berbagai dimensi, yang mencakup: dimensi waktu, tempat, isi/materi, sarana prasarana, dan metode pelatihan. Selanjutnya, kelima dimensi tersebut dijabarkan pada matrik operasionalisasi sebagai berikut:

**Matrik 1. Operasionalisasi Model Hipotetik Sistematis Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dalam Jabatan**

Tahapan Pelatihan (T)	D I M E N S I				
	Waktu (A)	Tempat (B)	Materi (C)	Sarana (D)	Teknik (E)
1	T.1.A	T.1.B	T.1.C	T.1.D	T.1.E
2	T.2.A	T.2.B	T.2.C	T.2.D	T.2.E
3	T.3.A	T.3.B	T.3.C	T.3.D	T.3.E
4	T.4.A	T.4.B	T.4.C	T.4.D	T.4.E
5	T.5.A	T.5.B	T.5.C	T.5.D	T.5.E
6	T.6.A	T.6.B	T.6.C	T.6.D	T.6.E
7	T.7.A	T.7.B	T.7.C	T.7.D	T.7.E

## 1. Operasionalisasi Tahap Pertama: Mengetahui Berbagai Hal (penyebab) atau Alasan Perlu Diadakannya Pelatihan (T.1.A - T.1.E)

Tahapan pertama yaitu: mengetahui berbagai hal yang menjadi penyebab atau alasan perlu diadakannya pelatihan dilaksanakan pada awal sebuah program kegiatan pelatihan disusun (T.1.A). Kegiatan tersebut dapat dilaksanakan di sekolah maupun Dinas Pendidikan pada tingkat kota dan kemudian pembahasannya dapat dilanjutkan pada tingkat propinsi (T.1.B). Materi yang harus dibahas adalah pengukuran kinerja guru berdasarkan kompetensi, melakukan analisis kesesuaian antara persyaratan tugas dengan keahlian, dan efektivitas kerja serta mengidentifikasi masalah di sekolah (T.1.C.). Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan pada tahapan ini dapat mencakup seluruh *hardwere* dan *softwere* mulai dari papan tulis dan komputer sampai pada dokumen-dokumen sekolah (T.1.D). Untuk mengetahui berbagai hal yang menjadi penyebab atau alasan perlu diadakannya pelatihan dapat dilaksanakan melalui serangkaian diskusi dengan teman sejawat, diskusi terfokus, seminar, maupun pembahasan dokumen sekolah. Selain itu, untuk mengetahui latar belakang perlunya pelatihan melalui pengukuran kinerja guru berdasarkan pada standar kompetensi juga dapat dilakukan dengan melihat, tingkat atau jenjang pendidikan, pendidikan profesi yang telah diikuti guru dan juga karya ilmiah yang telah dihasilkannya dan lain sebagainya. (T.1.E).

Untuk mengetahui berbagai hal yang menjadi penyebab atau alasan perlunya program pelatihan, dilakukan dengan mengacu kepada prosedur tertentu yang dikemukakan Stoner & R. Edward (1992:388-389) mencakup empat prosedur yang melatarbelakangi perlunya program pelatihan adalah: 1) penilaian kinerja, maksudnya kinerja guru diukur berdasarkan standar kerja atau tujuan kerja, 2) menganalisis persyaratan kerja artinya keahlian dan pengetahuannya disesuaikan dengan kebutuhan uraian tugas, 3) analisis organisasi adalah efektivitas organisasi

dalam pencapaian tujuan organisasi, 4) survei terhadap sumber daya manusia berkaitan dengan permasalahan yang dialami dalam bekerja dan tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang dialaminya.

Secara skematik, pengetahuan tentang berbagai hal yang melatar belakangi perlunya program pelatihan sebagaimana pada model pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru, digambarkan dalam diagram berikut:

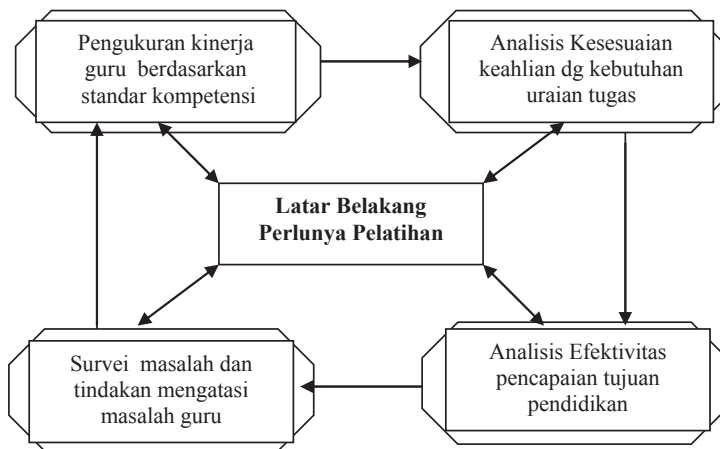


Diagram 1.

Turunan Model Hipotetik Sistematis

Tahap Penetapan Latar Belakang Perlunya Pelatihan

## 2. Operasionalisasi Tahap Kedua: Analisis Terhadap Kebutuhan Pelatihan (T.2.A - T.2.E)

Tahapan kedua yaitu: analisis terhadap kebutuhan pelatihan, dapat dilaksanakan secara periodik (terjadual) misalnya akhir bulan pada setiap bulan atau akhir semester, maupun dilaksanakan secara tidak terjadual dan bersifat insidental serta kondisional (T.1.A). Kegiatan tersebut dapat dilaksanakan pada tingkat sekolah oleh kepala sekolah, Dinas Pendidikan pada tingkat kota dan propinsi baik yang dilaksanakan oleh pengawas maupun



kepala Dinas (T.1.B). Materi yang harus dibahas dalam kegiatan ini adalah seluruh data terkait dengan kinerja guru baik yang mencakup keberhasilan maupun hambatan-hambatannya (T.1.C.). Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan pada tahapan ini dapat mencakup seluruh *hardwere* dan *softwere* mulai dari papan tulis dan komputer sampai pada dokumen-dokumen sekolah (T.1.D). Analisis terhadap kebutuhan pelatihan dapat dilakukan mulai dengan pengumpulan data sampai pada penentuan tingkat kebutuhan, baik melalui diskusi, rapat kerja tim, maupun acara lain dalam skup yang lebih besar seperti seminar dan diskusi terfokus (T.1.E).

Analisis terhadap kebutuhan pelatihan dalam model ini dilakukan dengan menggunakan prosedur penilaian terhadap kebutuhan pelatihan yang merupakan suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan masa depan dengan cara: 1) mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA, 2) menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan, 3) memilih/menentukan instrumen untuk mengukur kemampuan kerja, 4) melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja, 5) mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan dan 6) menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan. Proses analisis terhadap kebutuhan pelatihan yang tercakup ke dalam 6 langkah tersebut, dapat dilaksanakan melalui diskusi terfokus dan strategi/cara lain yang memungkinkan.

Secara skematik, tahapan analisis terhadap kebutuhan pelatihan pada model ini juga mengadopsi proses analisis kebutuhan yang dikemukakan oleh Tovey (1996), sebagaimana digambarkan dalam diagram berikut:

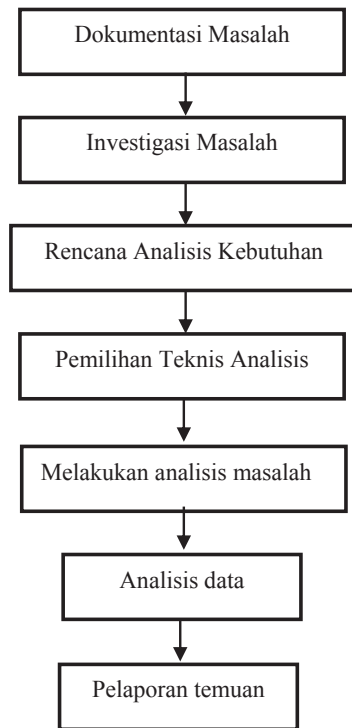


Diagram 2.  
Turunan Model Hipotetik Sistematis  
Tahap Analisis Kebutuhan Pelatihan

### **3. Operasionalisasi Tahap Ketiga: Penentuan Tujuan Pelatihan (T.3.A - T.3.E)**

Tahapan ketiga yaitu: penentuan tujuan pelatihan yang dilaksanakan setelah diketahui berbagai hal yang melatarbelakangi perlunya pelatihan serta analisis kebutuhan terhadap sebuah program kegiatan pelatihan disusun (T.3.A). Kegiatan penentuan tujuan pelatihan dapat dilaksanakan pada tataran sekolah dan Dinas Pendidikan kota maupun propinsi (T.3.B). Isi atau materi pada operasionalisasi tahap penentuan tujuan pelatihan ini adalah upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi serta produktivitas kerja dan mengatasi kesenjangan antara kecakapan dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya (T.3.C.). Adapun sarana yang diperlukan dalam tahapan ini adalah inventarisasi dan dokumentasi

yang dihasilkan dari tahapan kedua (T.3.D). Penentuan tujuan pelatihan dilakukan dengan cara memilih dan memprioritaskan beberapa tujuan yang hendak dicapai dari berbagai analisis kebutuhan yang telah dilakukan pada tahap kedua baik melalui diskusi terfokus, seminar, maupun pembahasan dokumen yang telah dihasilkan pada tahapan analisis kebutuhan (T.3.E).

Pada model pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dalam jabatan secara umum memang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi guru dengan cara sebagai berikut: 1) Memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik dalam mempersiapkan dan melaksanakan tugas sebagai pendidik, 2) Meningkatkan pengetahuan dan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja, 3) Mengatasi kesenjangan antara kecakapan dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya, 4) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, 5) Meningkatkan keahlian untuk melaksanakan pekerjaan di masa yang akan datang

Operasionalisasi pada tahapan penetapan tujuan pelatihan menggunakan prosedur yang mengacu kepada berbagai komponen yang secara langsung terlibat dan dapat disusun berdasarkan tingkatan atau hirarki dan prioritas tujuan yang hendak dicapai melalui pelatihan. Secara umum, penetapan objek pelatihan pada model ini dilakukan melalui hirarki penetapan tujuan. Secara skematik, tahapan penetapan tujuan pelatihan pada model ini digambarkan dalam grafik sebagai berikut:

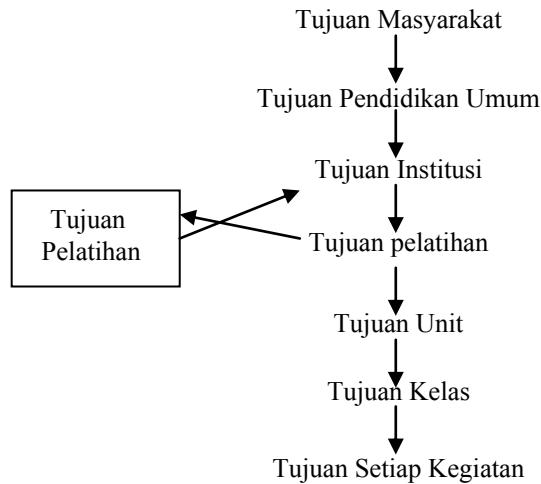


Diagram 3.  
Turunan Model Hipotetik Sistematis  
Tahap Penentuan Tujuan Pelatihan

#### 4. Operasionalisasi Tahap Keempat: Penentuan Sasaran Pelatihan (T.4.A - T.4.E)

Tahapan keempat yaitu: penentuan sasaran pelatihan. Penentuan sasaran pelatihan dilaksanakan setelah tahapan penentuan tujuan pelatihan (T.4.A). Penentuan sasaran pelatihan pada model ini lebih ditekankan untuk ditetapkan pada tingkatan sekolah (T.4.B). Isi atau materi pada tahapan penentuan sasaran pelatihan adalah penetapan kriteria peserta pelatihan (T.4.C.). Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan pada tahapan ini dapat berupa instrumen angket dan tes maupun dokumen-dokumen sekolah yang terkait (T.4.D). Penentuan sasaran pelatihan dalam model ini lebih menekankan kepada asas pemerataan dengan mempertimbangkan kesesuaian dengan bidang studi dan latar belakang pendidikan (T.4.E).

Penentuan kelompok sasaran atau peserta pelatihan harus disertai dengan berbagai pertimbangan-pertimbangan yang matang. Dalam model pelatihan ini, pertimbangan yang digunakan

dalam penentuan peserta pelatihan adalah menekankan pada azas pemerataan bagi semua guru dan semua sekolah. Selain itu, penentuan peserta tidak harus dipersulit sehingga menjadi kendala bagi guru untuk mengikuti pelatihan.

Penentuan kelompok sasaran pada model pelatihan ini juga lebih mengacu kepada kesesuaian bidang atau materi tatar dengan latar belakang pendidikan dan mata pelajaran yang diampu oleh guru.

### **5. Operasionalisasi Tahap Kelima: Penyusunan Program Pelatihan (T.5.A - T.5.E)**

Tahapan kelima yaitu: penyusunan program pelatihan. Penyusunan program pelatihan dilaksanakan setelah tahapan penentuan sasaran pelatihan (T.5.A). Penyusunan program pelatihan pada model ini lebih ditekankan untuk ditetapkan pada tingkatan sekolah dan kemudian dapat dibawa pada level Dinas Pendidikan kota maupun propinsi (T.5.B). Isi atau materi pada tahapan penentuan program pelatihan adalah penetapan materi-materi pelatihan yang disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai dan sasaran pelatihan yang telah ditentukan (T.5.C.).

Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan pada tahapan ini dapat berupa dokumen-dokumen sekolah yang terkait terutama yang sudah dihasilkan pada operasionalisasi tahapan sebelumnya (T.5.D). Penentuan program pelatihan dalam "Model Hipotetik Sistematik Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dalam Jabatan" dilakukan dengan menggunakan metode pengembangan program *In service Training* dengan mengacu kepada Metode Formal yang diadopsi dari Schuler et al (1992) yang membedakan jenis pemrograman dari aspek kelompok sasaran/peserta (*who participates*), tempat pelatihan akan diadakan (*where the program are conducted*).” (T.5.E).

## **6. Operasionalisasi Tahap Keenam: Pelaksanaan Pelatihan (T.6.A – T.6.E)**

Tahapan enam yaitu: pelaksanaan program pelatihan. Program pelatihan dilaksanakan setelah tahapan penentuan dan penyusunan program pelatihan. Pada model ini, pelaksanaan pelatihan lebih banyak dilakukan di luar jam mengajar guru, sehingga proses pembelajaran tidak terganggu (T.6.A). Pelaksanaan program pelatihan pada model ini terutama dilaksanakan di sekolah-sekolah dan tidak menutup kemungkinan dilaksanakan di Dinas Pendidikan kota maupun Dinas Pendidikan Propinsi (T.6.B)

Pada tahap implementasi pelaksanaan program pelatihan pada model “Model Hipotetik Sistematis Pengembangan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dalam Jabatan” ini dilakukan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan beberapa hal utama sebagaimana dikemukakan oleh Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) yaitu: 1) *Who participates in the program?* 2) *Who teaches the program?*, 3) *What media are used to teach*, 4) *What is the level of Training?*, *What design principles are needed?* And 5) *Where is the program to be conducted*).

Materi pelatihan yang diberikan kepada guru dalam pelatihan ini didesain dengan materi-materi yang mampu mengembangkan kompetensi guru terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran. Materi penting yang harus disajikan dalam pelatihan ini mencakup materi tentang *high touch* dan *high tech*. Selain itu materi yang disampaikan juga mempertimbangan kondisi aktual dan riil di sekolah. Hal ini mengacu kepada konsep pembelajaran andragogi yang digunakan dalam pelatihan yang lebih menekankan dan mengacu bagaimana seseorang dapat memecahkan permasalahan yang dialaminya. Dengan demikian, materi yang diberikan akan menambah wawasan, pengetahuan, nilai-nilai dan sikap positif guru dalam melaksanakan proses pembelajaran (T.6.C). Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan

pada tahapan pelaksanaan program pelatihan mencakup seluruh *hardware* dan *software* media pembelajaran (.T.6.D).

Model pelatihan ini menekankan pada penerapan metode pelatihan yang didesain dengan berdasarkan kepada pembelajaran *andragogy* sebagai pengembangan masyarakat belajar (*learning society*) yang menunjuk pada kenyataan bahwa masyarakat secara aktif menggali pengalaman dari segala sendi kehidupannya (Suprijanto, 2007). Hal ini juga sejalan dengan konsep pendidikan seumur hidup. *Andragogi* dapat dimaknai sebagai suatu proses pembelajaran bagi orang dewasa yang berlangsung secara terus menerus sepanjang hidupnya dalam bentuk bagaimana mengarahkan diri sendiri untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Oleh karena itu, metode pelatihan harus sesuai dengan konsep dalam pembelajaran *andragogy*.

Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa peserta pelatihan dalam jabatan untuk pengembangan kompetensi guru, secara umum adalah orang-orang dewasa. Desain pada metode pelatihan lebih menekankan *cooperative learning* dan metode-metode lain yang sifatnya praktis (T.6.E).

Selanjutnya, tahapan keenam ini secara jelas dilaksanakan dengan mengacu kepada prosedur dengan waktu dan tempat pelatihan yang didesain dengan mempertimbangkan waktu luang yang dimiliki oleh guru sehingga mereka tidak meninggalkan tugas pokok melaksanakan proses pembelajaran. Demikian juga halnya dengan penentuan tempat pelaksanaan kegiatan pelatihan. Dalam model pelatihan ini, pelatihan lebih banyak dilakukan pada tingkat sekolah sehingga menjangkau guru-guru di sekolah dan tidak terkendala oleh jarak dan waktu.

Pelatih menempati ujung tombak dalam mencapai keberhasilan sebuah program pelatihan. Oleh karena itu, dalam model ini, pelatih lebih ditekankan dipilih dari guru-guru senior yang sudah memiliki wawasan lebih dan juga mendatangkan pakar-pakar ahli sesuai dengan bidang yang dilatihkan. Selain itu,

dalam model ini, pelatihan ditekankan pada tutor sebaya. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi berbagai akses dalam pelatihan.

Dalam pelatihan ini, pelatih ditentukan dengan berbagai syarat antara lain harus memiliki kemampuan berhubungan dengan orang lain, karena sebagai instruktur harus mampu berkomunikasi dengan berbagai tipe individu peserta pelatihan, memiliki kecerdasan, mengikuti perubahan, karena apabila seseorang (instruktur) tidak mau berubah, bagaimana dia bisa merubah orang lain (peserta pelatihan), ramah tamah dan mampu memainkan peran serta memiliki ketajaman pengamatan.

Sarana dan prasarana pelatihan memiliki arti penting dan menentukan bagi keberhasilan pelatihan. Dalam model ini, sarana prasarana mengacu dan berpedoman pada kemajuan teknologi terkini namun tetap mempertimbangkan kondisi sarana prasarana di sekolah agar hasil pelatihan aplikatif. Berdasarkan paparan komponen penting terkait dengan pelaksanaan pelatihan tersebut di atas, tahapan pelaksanaan pelatihan dalam model ini, sebagaimana digambarkan dalam diagram berikut:

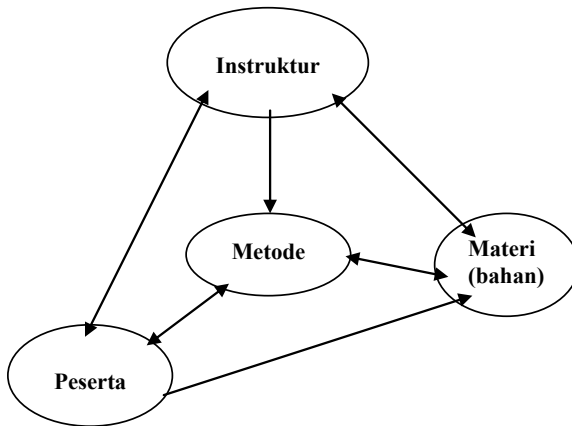


Diagram 4.

Turunan Model Hipotetik Sistematis Tahap Pelaksanaan Pelatihan



## 7. Operasionalisasi Tahap Ketujuh: Evaluasi Pelaksanaan Program Pelatihan (T.7.A – T.7.E)

Pada tahapan ketujuh, yaitu evaluasi dalam model program pelatihan ini, dilakukan secara terus menerus dari berbagai segi, seperti: relevansinya dengan kebutuhan lapangan, efektivitas, kedayagunaan, manfaat, hambatan, keuntungan, administrasi, dan sebagainya, sehingga dapat diketahui apakah program itu berhasil atau tidak. Hasil penilaian di atas di diperlukan sebagai informasi masukan bagi pengelola program dan pengembangan program pelatihan untuk membuat keputusan edukatif, instruksional, diagnostik dan administratif, yang mendukung manajemen organisasi penyelenggaraan pelatihan tersebut (T.7.A).

Evaluasi pelatihan pada model ini mulai dilaksanakan pada semua tahapan pelatihan dan khusus evaluasi terhadap hasil pelatihan dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap sasaran pelatihan dan juga dilakukan pada setiap lini maupun pada tingkatan sekolah dan kemudian dapat dibawa pada level Dinas Pendidikan kota maupun propinsi (T.7.B). Isi atau materi pada tahapan evaluasi pelatihan adalah penetapan kriteria sejauhmana tujuan pelatihan dapat dicapai (T.5.C.). Adapun sarana dan prasarana yang diperlukan pada tahapan ini dapat berupa angket dan tes yang diberikan kepada sasaran pelatihan maupun pihak-pihak lain yang terkait dengan mengacu kepada efektivitas dan efisiensi pelatihan (T.5.D).

Evaluasi pelatihan pada model ini, didesain berdasarkan model sistem yang mengacu kepada lima komponen evaluasi (Tovey, 1997) yaitu: 1) masukan (*input*), sistem pemrosesan atau proses transformasi (*the processing system*), 3) keluaran (*output*), 4) Sistem Penerimaan (*the receiving system*) dan 5) tujuan pelatihan (*the goal of the training*) (T.7.E).

Secara lebih terperinci, evaluasi pelatihan pada model ini digambarkan dalam grafik sebagai berikut:

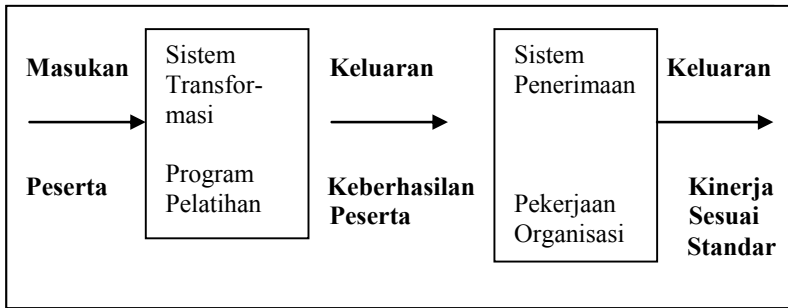


Diagram 5.  
Turunan Model Hipotetik Sistematis  
Tahap Penentuan Evaluasi Pelatihan

Evaluasi hasil pelatihan pada model ini, juga dapat dikembangkan berdasarkan *The Kirkpatrick Model* (Kirkpatrick, 1999), yang merekomendasikan adanya empat tingkatan (*levels*) sebagai basis evaluasi. Keempat tingkatan tersebut adalah: 1) tingkatan reaksi (*reaction*), tingkatan pembelajaran (*learning*), 3) tingkatan perilaku atau perubahan keahlian (*behavior or skill change*) dan 4) tingkatan dampak atau organisasional (*outcome or organizational*).

Pada evaluasi model ini, reaksi para pembelajar atau peserta direkam dalam bentuk umum yang disebut sebagai *happy sheet*, yaitu berupa lembaran-lembaran yang memuat data tentang perasaan, pemikiran/keinginan dan reaksi tentang pelaksanaan pelatihan, pelatih dan lingkungan pelatihan.

Pada tingkatan pembelajaran, dapat diidentifikasi apa yang telah dipelajari oleh para peserta atau dapat pula disebut dengan *assessment phase*. Hasil akhir yang diperoleh dalam evaluasi ini adalah berupa umpan balik tentang bagaimana hasil pelatihan setelah peserta bekerja kembali di tempat asalnya.

Sedangkan pada tingkatan perilaku atau perubahan keahlian, evaluasi pada model ini, memusatkan perhatian pada apa saja yang sudah berubah sebagai hasil dari pelatihan yang telah diikuti. Perubahan perilaku dimonitor saat peserta kembali

bekerja yang diperankan terutama oleh kepala sekolah. Hal ini juga sejalan dengan tingkatan selanjutnya yaitu mengukur dampak atau *outcome* pelatihan bagi organisasi. Pada tingkatan ini dapat dilihat bagaimana pelatihan secara signifikan memiliki keterkaitan yang erat dengan rencana serta tujuan-tujuan strategis organisasi. Dalam hal ini, dampak dapat dilihat dari apa sajakah yang dihasilkan pelatihan bagi kemajuan organisasi.

## REFRENSI

- Acheson, A Keith & Meredith Damien Gall. 1995. *Techniques in the Clinical Supervision of Teacher*. New York: Longman
- Aeraut, Michael 2008. *Developing Professional Knowledge and Competence*. New York: RoutledgeFalmer, Taylor & Francis Inc.
- Akadum. 1999. Potret Guru Memasuki Milenium Ketiga. *Suara Pembaharuan*. (Online) Tersedia di <http://www.suara-pembaharuan.com/News/1999/01/220199/OpEd>
- Al-Khayyat and Elgamal. 1997. *Journal of European Industrial Training*. Vol 21
- Asma Ahmad. 2002. *Latihan Profesional Strategik, Sistematis dan Proaktif*. Kuala Lumpur: Penerbitan Nasional Malaysia
- Bafadal Ibrahim, 2003. *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dan Pembinaan Profesional Guru*. Bina Aksara Jakarta.
- Beach, Dale S. 1995. *Personnel, The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc
- Bernardin, John, H & Joyce E. A. Russel. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Bruner, Jerome S. 2006.a. *In Search of Paedagogy (Volume I)*. New York: Madison Ave
- Cascio, Wayne F and Herman Aguinis. 2005. *Applied Psychology in Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Christensen, C. M. 1997. *Making Strategy: learning by doing*. *Harvard Business Review*, 75(1).
- Camp, R.N.B & Huszco, G . 1986. *Toward a More Organizationally Effective Training Strategi and Practice*, USA: Prentice Hall.
- Clara R Pudjijogyanti. 1995. *Konsep Diri dalam Pendidikan*. Jakarta: Arcan.

- Dachnel Kamars, 2004. *Administrasi Pendidikan; Teori dan Praktek*, Padang: UPI Press.
- David, Johnson, & Roger Johnson. 1979. *Leading the Cooperation School*. Edina, MN : Interaction Book Comppany
- Davies, Ivor K., 1987, *Pengelolaan Belajar*, Jakarta: CV Rajawali.
- Delahaye, B. L. 2000. *Strategic Human Resource Development*. Milton: John Wiley & Sons.
- Deperatemen Pendidikan Nasional. *Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru*. Tersedia di <http://www.depdiknas.go.id/sikep/Issue/SENTRA1/F31.html>. Diakses Tanggal 2 Juli 2006
- Dessler, Garry. 1997. *Organization and Management: A contingensi approach*. Englewood Cliffs, NeW York: Printice- Hall.
- E. Mulyasa.2008. *Implementasi KTSP, Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Fasli Jalal, Dedi Supriadi. 2001. *Desentralisasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicipta Karya Nusa.
- Fasli Jalal, 2001, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Flippo, Edwin, B. 1984. *Personnal Management*, Sixht Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Fulan, G Michael. 1993. *The New Meaning of Educational Change*. NewYork: Teacher College Press.
- Frankel, Jack L. and Norman E. Wallen. 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill.
- Hadari Nawawi 1983, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hamzah B Uno. 2008. *Profesi Kependidikan, Problema, solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hani Handoko, 1997. *Manajemen*. Yokyakarta: BPFE.

- H.A.R. Tilaar. 1997. *Pengembangan sumber daya manusia dalam era globalisasi., Visi, misi, dan program aksi pendidikan dan pelatihan menuju 2020*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Mas Agung
- Heneman, Herbert G, Donald P. Schwab, John A Fossum, Lee D Dyer. 1981. *Managing Personnel and Human Resources, Strategies and Programs*. USA: Dow Jones-Irwin Homewood
- Ibrahim. 1988, *Inovasi Pendidikan*, Jakarta: Departeman Pendidikan dan Kebudayaan.
- Ibrahim Bin Mamat. 2006. *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan, Konsep dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Isaacson, LE. 1986. *Career Information in Counseling and Career Development*. Boston: Allyn and Bacon, Inc
- Joice, B dan Marshal Well. 1986. *Models of Teaching*. New Jersey : Prentice Hall Inc. *Pembelajaran Berbasis CTL ( Contextstual Teaching and Learning)*
- Kaufman, Roger A. 1972. *Educational System Planning*. New Jersey: Prentice-Hall
- Kemp, Jerrold, E. 1994, *Proses Perancangan Pengajaran*, (Penterjemah Asril Marjohan). Bandung: ITB
- Kenney, John, Eugene Donnelly, Margeret Reid. 1983. *Manpower Training and Development*. London: Central House, Upper Woburn Place
- Kirkpatrick, Donal L. 1997. *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Kochler Publisher
- Komaruddin, (1988), *Pengadaan Personalia*, Jakarta: Rajawali
- Kunandar. 2007. *Pendidik Profesional*. Jakarta: Radja Grafindo Persada.

- Masnur Muslich. 2008.a. *KTSP, Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*. Jakarta: Bumi Aksara
- , 2008.b. *KTSP, Dasar Pemahaman dan Pengembangan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mathis, Robert, and Jackson. 2003, *Human Resource Management*. Australia: South-Western
- Moyles, Janet (2007). *Beginning Teaching, Beginning Learning*. New York: McGraw-Hill Education
- Nana Sudjana. 2002, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Al Gensindo.
- Nasution. S. 2002. *Sosiologi Pendidikan*, Bandung: Jemmars
- , 1997. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pont, T. 1996."Developing Effective Training Skillsn – A Practical Guide to Designing and Delivering Group Training", VXX : Mc Graw Hill
- Postman, Neil. 1950. *Matinya Pendidikan, Redefinisi Nilai-Nilai Sekolah, Alih bahasa Siti Farida*. Yogyakarta: Jendela
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 25 tahun 2000 tentang *Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom*.
- Prayitno. 2002. *Hubungan Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat SLTP.
- , 2005. *Pendekatan "Basic Need" dalam Pendidikan: Aplikasi Ilmu Pendidikan*. Padang: Fakultas Ilmu Pendidikan UNP.
- , 2008. *Trilogi Profesi Guru*. Makalah Tidak dipublikasikan
- Robinson, R. 2003. *How to Conduct a SWOT Analysis*, ABARIS Consulting Inc.,
- Sahertian, Piet, A. 1994. *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset.

- Sanapiah Faisal. 1990. *Sanapiah Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3
- Smith, A . 1997. *Training and Development*: Aunstralia: West Publishing Co
- Suessmuth, Patrick. 1978. *Ideas for Training Managers and Supervisors*. California: University Associates., Inc
- Suharsimi Arikunto, (1998), *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sukidjo Notoatmodjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Suryobroto, B. 1997, *Proses Belajar Di sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Stoner, Jaames A. F. & R. Edward Freeman. 1992. *Management*. New Jersey:Prentice Hall International., Inc
- Suyanto, 2003, *Sertifikasi Profesi Guru: Jaminan Pengakuan sekaligus Ancaman, Makalah Seminar*, Semarang: UNNES.
- Tim LPMP. 2006. *Bahan Pelatihan Penilaian Berbasis Kelas*. Palembang LPMP
- Torrington, Derek & Tan Chwee Huat. 1994. *Human Resource Management for South east Asia*. New York: Prentice Hall.
- Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokus media.
- Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintah Daerah*
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Jakarta: Kencana
- Winata Putra. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta