

## EFEKTIFITAS PENGELOLAAN PENGEMBANGAN PROFESIONALITAS GURU

Oleh:

Aty Susanti

Udin Syaefudin Sa'ud

Universitas Pendidikan Indonesia

[sanbrelle@gmail.com](mailto:sanbrelle@gmail.com)<sup>1</sup>

[usaud@upi.edu](mailto:usaud@upi.edu)<sup>2</sup>

### Abstract

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis efektifitas pengelolaan pengembangan profesionalitas guru di Kabupaten Bogor yang mencakup: analisis kebutuhan, perencanaan, implementasi, evaluasi program dan merancang alternatif model pengembangan profesionalitas guru untuk pemerintah daerah yang efektif yang sesuai dengan ketentuan perundangan. Pendekatan penelitian menggunakan kualitatif dengan studi kasus (case study research). Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi. Penentuan partisipan melalui teknik purposive dan snowball yaitu Dinas Pendidikan, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP), Kepala Sekolah dan Guru di Kabupaten Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat temuan esensial terkait 1) Analisis kebutuhan sekolah terhadap guru profesional belum menyertakan kondisi-kondisi sekolah secara mendetail; 2) Sulitnya menyusun skala prioritas pemenuhan kebutuhan guru profesional; 3) Implementasi pelaksanaan pelatihan belum optimal; 4) Evaluasi faktor non teknis jarang menjadi perhatian para penyelenggara pelatihan. Sehingga perlu adanya perbaikan pada penyelenggaraan program pengembangan profesionalitas guru.

***Kata kunci: Efektifitas, pengelolaan, pengembangan dan profesionalitas guru***

### Abstract

*The main aim of the study is to analyze the effectiveness of the management of teacher professional development in Bogor district that includes: need analysis, planning, implementation, evaluation and designing an alternative model of effectiveness of teachers professional development to local governments in accordance with the provisions of the legislation. The research method used was a qualitative method. Qualitative research approach used is a case study, the process data collection is done through in depth interview and documentation. Determination of the respondents were purposively sampled and snowball. Responden are Dinas Pendidikan, Badan Kepegawaian Pendidikan Pelatihan (BKPP), Principal and Teachers in Bogor District. The result showed the essential findings related to: 1) analysis of the need for teacher professional school does not yet include the conditions detailed school; 2) the difficulty of preparing meet the needs of professional teachers; 3) implementation of training is not optimal; 4) evaluation of non-technical factors are rarely a concern amongst raining providers. So, need for improvement in teachers development program.*

***Key words: Effectiveness, management, teachers professionalism and development***

## PENDAHULUAN

Di era otonomi daerah, pengelolaan pendidikan dilaksanakan secara otonom oleh pemerintah daerah kabupaten/kota, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai evaluasi dan pengembangan. Dalam konteks ini, peran pemerintah daerah kabupaten/kota berfokus pada upaya mengembangkan pengelolaan pendidikan secara profesional, termasuk program

peningkatan profesionalitas guru. PP 25/2010 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom menyatakan dengan jelas bahwa hampir seluruh kewenangan berkaitan dengan pendidikan SD, SLTP dan SLTA akan berada di tangan pemerintah daerah. Hanya penyelenggaraan pendidikan tinggi yang menjadi kewenangan pemerintah pusat. Perubahan kewenangan

pengelolaan belum sepenuhnya menjadikan pemerintah daerah menjadi lebih baik dalam pengelolaan pendidikan. Hanya daerah-daerah dengan dukungan kebijakan politik yang tinggi, kemampuan keuangan dan SDM yang baik dapat mengoptimalkan upaya-upaya untuk meningkatkan profesionalitas guru. Bagi daerah yang memiliki keterbatasan anggaran serta lemahnya komitmen maka slogan untuk meningkatkan mutu pendidikan hanya merupakan realitas tanpa objektivitas.

Dalam kenyataannya setelah 10 tahun dicanangkannya otonomi daerah, pemerintah daerah masih belum banyak melakukan program peningkatan profesionalisme guru. Menurut Lembaga Pusbang Prodik Kemdikbud (2014) jumlah pelatihan sesudah otonomi daerah jauh lebih jarang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Dapat diamati bahwa pendidikan SD relatif mengandung lebih banyak masalah dibandingkan dengan SLTP dan SLTA. Sebagai contoh, persoalan potongan terhadap gaji guru sangat dirasakan oleh para guru SD yang notabene berada di bawah kendali pemda. Sementara itu, persoalan kualitas pendidikan tidak memperlihatkan perbedaan yang signifikan (dalam arti lebih baik) dibandingkan dengan jenjang pendidikan di atasnya.

Berdasarkan fenomena empirik, kondisi pendidikan di Indonesia saat ini, terkait dengan kompetensi guru untuk jenjang SD itu tidak lebih baik dari kompetensi guru taman kanak-kanak (TK). Rendahnya kompetensi guru yang bisa berpengaruh terhadap kualitas layanan pendidikan siswa SD ini umumnya

terjadi di kalangan guru kelas rendah atau kelas 1-3. Adapun kompetensi guru SMP dan SMA kondisinya lebih baik dibandingkan dengan guru SD dan TK. Berdasarkan hasil uji kompetensi awal (UKA) yang digunakan untuk menyeleksi guru yang boleh ikut kuota sertifikasi guru tahun 2012 secara nasional melalui pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG), kompetensi guru SD terendah dibanding guru jenjang yang lain, bahkan di bawahnya yaitu guru TK. Lebih lanjut, kompetensi guru SD rata-rata adalah 36,85, sedangkan guru TK rata-ratanya 58,87. Adapun rata-rata UKA guru SMP adalah 65,2 dan guru SMA adalah 83,4. Hasil uji kompetensi guru (UKG) yang diikuti oleh guru SD bersertifikat, juga menunjukkan kompetensi guru SD tetap terendah. Kompetensi pedagogik guru SD rata-rata 42,10, sedangkan guru TK rata-rata 44,31. Adapun kompetensi profesional guru SD rata-rata 41,26, sedangkan guru TK rata-rata 45,77, sedangkan nilai UKG yang diikuti oleh guru SMP rata-ratanya adalah 46,1 sedangkan guru SMA adalah 51,3 dan SMK sebesar 50,0. Secara keseluruhan, rata-rata hasil UKG mulai dari guru TK sampai SMA adalah sebesar 44,5 (dikutip dari kompas.com [04/08/12] dan [06/09/12]).

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan profesionalitas, peningkatan kompetensi dan kualifikasi guru belum optimal, sertifikasi guru belum menunjukkan kinerja guru yang tinggi, hasil KKM dan UAS murni relatif rendah, guru sulit naik pangkat, rendahnya minat, kemampuan dan kesempatan guru dalam membuat karya

ilmiah, guru tidak menguasai TIK, dan koordinasi dengan dinas pendidikan yang masih rendah. Hasil penelitian awal juga menunjukkan bahwa pengelolaan dan pengembangan SDM guru sudah mencakup (1) diagnosis kebutuhan pengembangan SDM, (2) desain perencanaan pengembangan SDM, (3) implementasi pengembangan program pengembangan SDM, dan (4) evaluasi program pengembangan SDM.

Salah satu Kabupaten di Jawa barat yang konsisten melaksanakan program pengembangan profesionalisme guru adalah Kabupaten Bogor. Data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor (2014) menunjukkan pemerintah Kabupaten Bogor telah banyak melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Upaya-upaya tersebut didasarkan pada isu-isu strategis pendidikan di Kabupaten Bogor, yang mencakup masih rendahnya rata-rata lama sekolah (RRLS), penyebaran sarana pendidikan yang belum merata, masih tingginya jumlah ruang kelas dalam kondisi rusak berat, masih terbatasnya jumlah sekolah unggulan, rendahnya mutu lulusan, kebutuhan tenaga pendidik (guru) dan kependidikan yang belum seimbang, belum meratanya jumlah tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas serta memiliki kompetensi yang memadai, dan implementasi Kurikulum 2013.

Adapun kondisi guru SD, SMP, dan SMA di Kabupaten Bogor berdasarkan latar belakang pendidikannya pada tahun pelajaran 2013/2014, Jumlah guru dengan tingkat pendidikan S1 belum sepenuhnya sesuai dengan harapan dinas pendidikan yaitu 100 %

dengan kemampuan profesionalitas di atas 80 %. Selain tingkat dan kesesuaian pendidikan, sebaran guru profesional belum merata. Guru profesional tersebar di beberapa daerah yang dekat dengan pusat kota. Sekolah-sekolah di daerah yang jauh dari perkotaan tidak memiliki guru profesional bahkan rasio jumlah guru yang mengajar dengan jumlah sekolah sangat rendah (Profil Pendidikan Kabupaten Bogor 2013-2014).

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi maka diperoleh permasalahan kualitas guru di kabupaten bogor yaitu (1) kurang memiliki bekal pengetahuan (didaktik, metodik, materi) dan kreativitas dalam pembelajaran; (2) belum mendapat peluang karir yang mendorong motivasi berprestasi; (3) kurangnya evaluasi dan monitoring pelaksanaan dan dampak penataran atau diklat guru, terutama di tingkat sekolah; (4) kurangnya materi pendalaman kurikulum mata pelajaran, pedagogik, media pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan penyusunan/penulisan Karya Tulis Ilmiah (KTI); (5) penilaian angka kredit jabatan guru dan uji sertifikasi guru dalam jabatan, yang hanya menilai bukti fisik (portofolio) terdapat banyak manipulasi bukti fisik, sehingga bukan rahasia lagi bahwa guru malas atau rajin, mengajar 24 atau 8 jam/minggu, sama naik pangkat atau lulus sertifikasi; (6) Peningkatan gaji dan tunjangan fungsional masih belum sebanding dengan tugas pokok dan fungsi guru (yang semestinya), apa lagi bila dibanding dengan gaji atau tunjangan guru di negara lain; (7) Masih banyak guru mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang

pendidikannya atau disiplin ilmunya; dan (8) rendahnya kompetensi guru dalam menguasai teknologi informasi dan telekomunikasi (TIK) atau ICT.

Praktek-praktek pengembangan SDM baik melalui pelatihan profesionalitas guru maupun jenjang pendidikan lebih tinggi belum sepenuhnya optimal. Menurut Castetter (1996, hlm 236) proses pengembangan guru dalam suatu sistem pendidikan mencakup empat fase, yaitu fase (1) diagnosing development needs, (2) design of development plans, (3) implementing development programs, dan (4) evaluating program. Pada prakteknya setiap fase tersebut hanya dilakukan dengan penilaian makro dan tidak detail. Pada proses pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemkab Bogor di beberapa tempat diketahui bahwa proses pelatihan lebih banyak menempatkan guru sebagai objek yang belajar tentang profesionalitas bukan subjek. Para guru hanya menerima materi dan mengikuti sejumlah pengajaran yang bersifat seperti mengumpulkan pengetahuan bukan merefleksikan pengetahuan untuk membangun kesadaran guru tentang makna profesionalitas secara praktis.

Berpijak dari latar belakang masalah, maka permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana analisis kebutuhan untuk pengembangan profesionalitas guru yang dilakukan Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor? (2) Apa rencana pengembangan profesionalitas guru yang disusun oleh Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor? (3) Bagaimana implementasi pengembangan profesionalitas guru yang diselenggarakan oleh Dinas

pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor? (4) Bagaimana evaluasi pengembangan profesionalitas guru yang dilakukan Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor?

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk: (1) Mendeskripsikan kebutuhan untuk menganalisis pengembangan profesionalitas guru yang dilakukan Dinas pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor.

(2) Mendeskripsikan perencanaan untuk menganalisis pengembangan profesionalitas guru yang disusun oleh Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor.

(3) Mendeskripsikan implementasi untuk menganalisis pengembangan profesionalitas guru yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor.

(4) Mendeskripsikan hasil evaluasi untuk menganalisis pengembangan profesionalitas guru yang dilakukan Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Bogor.

(5) Mengembangkan model hipotetik pengembangan SDM guru agar lebih profesional.

Hasil penelitian ini memberi kemanfaatan dalam hal: (1) memperkaya ilmu pengetahuan mengenai pengelolaan pengembangan profesionalitas guru dengan bukti-bukti empiris dengan fokus pada praktek analisis kebutuhan, perencanaan pengembangan, implementasi pengembangan serta evaluasi dan (2) memberikan masukan bagi para pembuat kebijakan untuk merumuskan kebijakan yang dapat memecahkan masalah mengenai pengelolaan pengembangan profesionalitas guru, yang berkaitan dengan analisis kebutuhan, perencanaan, implementasi, dan

evaluasi program pengembangan profesionalitas guru.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih mengingat tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan menganalisis Efektifitas Pengelolaan Pengembangan Profesionalitas Guru oleh Pemerintah Daerah.

Cresswel (2008, hlm.46) menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti menyangkan diri pada pandangan partisipan, bertanya dengan mendalam, mengumpulkan data berupa “kata” dari partisipan, menggambarkan dan menganalisis data tersebut serta melakukan penyelidikan secara subyektif.

Cara untuk menentukan fokus menggunakan pendapat Yin (2012, hlm.29) yang merekomendasikan lima elemen komponen, yaitu : 1) pertanyaan-pertanyaan penelitian; 2) proporsinya ; 3) unit-unit analisisnya ; 4) logika yang mengaitkan data dengan proporsi tersebut ; 5) kriteria untuk menafsirkan temuan-temuan.

Studi kasus dalam penelitian ini ditujukan untuk mengkaji secara mendalam fenomena-fenomena dalam konteks pengelolaan. Fenomena dimaksud adalah bagaimana pengelolaan pengembangan profesionalitas guru yang dilaksanakan di Kabupaten Bogor dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga mendorong pemerintah

daerah lainnya di Indonesia untuk melaksanakan program tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, konteks penelitian, karakteristik data yang dikumpulkan, serta uraian dan penjelasan dari beberapa pakar mengenai metode kualitatif dan pendekatan studi kasus maka peneliti berpendapat bahwa metode yang tepat untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus.

Desain penelitian yang digunakan mengacu pada pendapat Berg (2007, hlm.292) yaitu deskriptif (descriptive). Peneliti menyajikan teori deskriptif, yang membangun kerangka kerja keseluruhan untuk diikuti peneliti sepanjang studi. Pada penelitian kali ini teori administrasi pendidikan, konsep pengembangan sumber daya manusia, teori efektifitas pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru berkelanjutan dijadikan sebagai dasar guna mengkaji masalah-masalah pengelolaan pengembangan profesionalitas guru di Kabupaten Bogor.

Desain penelitian yang disusun peneliti adalah berisi tentang rencana untuk mencapai tujuan penelitian. Desain disusun sebelum peneliti melakukan penelitian yang sebenarnya. Desain dirancang bangun bersama dengan penetapan fokus masalah penelitian yaitu pada masa orientasi. Desain

penelitian digunakan agar 1) memberi pegangan yang lebih jelas kepada peneliti dalam melakukan penelitiannya, 2) menentukan batas-batas penelitian yang bertalian dengan tujuan penelitian, 3)

memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dilakukan juga memberi gambaran tentang macam-macam kesulitan yang akan dihadapi yang mungkin juga telah dihadapi oleh para peneliti lain.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### **Analisis Kebutuhan Program Pengembangan Guru**

Perencanaan kegiatan pengembangan profesionalitas guru didasarkan pada kebutuhan pengembangan profesional sebagai 1) amanah UU No 5 tahun 2014 pasal 70 dalam rangka kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan 2) visi Pemkab Bogor untuk menyelenggarakan pendidikan bermutu, 3) Kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat mendorong perlunya peningkatan profesionalitas guru di Pemkab Bogor 4) jumlah guru profesional terutama guru bidang studi masih rendah.

Pemetaan masalah masih terbatas. Belum ada pemetaan masalah baik berdasarkan struktur masalah (sederhana, agak rumit atau rumit) serta tingkat masalah dalam pengembangan guru (tingkat individu, tingkat persekolahan, tingkat kebijakan seperti lemahnya sistem insentif bagi guru profesional). Pengembangan program pengembangan guru belum mengikutsertakan kajian identifikasi masalah secara mendalam.

Penyelenggaran pelatihan untuk profesionalitas guru yang memahami kesesuaian antara pendidikan pengembangan profesionalitas dengan strategi Pemkab untuk

mewujudkan visi dan misi Pemkab Bogor masih terbatas. Kegiatan pada level fungsional bukan sebagai kegiatan strategis

#### **Perencanaan Program Pengembangan Guru**

Perencanaan program pengembangan profesionalitas guru disusun berdasarkan hasil identifikasi masalah di dalam prakteknya kajian terhadap perencanaan yang dipilih sebagai tahapan dalam memecahkan masalah tidak diuji secara kritis apakah rencana-rencana yang dirumuskan sebagai langkah awal memecahkan masalah pengembangan profesionalitas guru tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi.

Rencana pengembangan guru disusun berdasarkan kebijakan tentang pengembangan profesionalitas guru, Bentuk-bentuk program disusun berdasarkan kebijakan terdahulu dan disesuaikan dengan kemampuan anggaran Pemkab Bogor, Perumusan perencanaan melibatkan institusi melalui rapat koordinasi dengan mengundang semua kasubag umum kepegawaian Dinas untuk mengetahui kebutuhan diklat, Perencanaan disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan terhadap guru profesional dan perencanaan belum didukung oleh hasil identifikasi masalah-masalah profesionalitas guru yang dilakukan dengan menggunakan analisis masalah yang tepat.

## **Implementasi Program Pengembangan Guru**

Tingkat keterlaksanaan berada di tingkat 80 %. Tidak ada pengembangan atau inovasi dalam program-program yang diselenggarakan oleh pemerintah seperti Diklat untuk guru mata pelajaran, MGMP, KKG bermutu, peningkatan profesi guru, program pendampingan kurikulum dan workshop. Program diselenggarakan sesuai dengan spesifikasi dan ketentuan. Di sekolah negeri belum dilakukan pengembangan program secara inovatif untuk mendukung tercapainya tujuan pengembangan guru.

Implementasi program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, hambatan pada program lebih bersifat teknis seperti fasilitas, ketepatan waktu antara narasumber yang dianggap kurang kompeten, implementasi program belum diikuti oleh kegiatan-kegiatan atau praktek inovatif yang ditujukan untuk meningkatkan dan memelihara kemampuan profesional yang telah diperoleh terutama di sekolah-sekolah non unggulan dan pada implementasi program belum diikuti dengan pemantauan yang mendeskripsikan hubungan antara program dengan hasil. Pemantauan pada proses implementasi tidak dijadikan sebagai sumber utama informasi tentang implementasi program pengembangan profesionalitas guru.

## **Evaluasi Program Pengembangan Guru**

Evaluasi yang dilakukan oleh Pemkab Bogor terbatas dan tidak secara detail mengevaluasi aspek-aspek yang terkait dengan pengembangan profesional secara teknis seperti bagaimana respon guru maupun kesesuaian

metode dalam pelatihan profesional. Evaluasi program pengembangan terbatas berdasarkan ketersediaan anggaran.

Pencapaian hasil pengembangan belum sepenuhnya mencapai hasil yang diinginkan terutama untuk memecahkan masalah-masalah mutu dalam penyelenggaraan pendidikan termasuk pada karya ilmiah guru, manfaat program pelatihan belum sepenuhnya didistribusikan secara merata kepada kelompok-kelompok guru terutama guru yang berada di beberapa tempat terpencil, program pengembangan guru profesional yang dilaksanakan memberikan kepuasan kepada peserta yaitu kompensasi pasca pelatihan berupa tunjangan profesi dan hasil program yang diinginkan masih terbatas hasilnya pada mutu pengajaran dan kemampuan guru. Secara keseluruhan belum ada evaluasi mendalam untuk mengukur dampak program terhadap mutu pendidikan di Kabupaten Bogor.

## **PEMBAHASAN**

Tuntutan terhadap mutu pada pendidik di Pemkab.Bogor merupakan wujud dari adanya pemahaman dan kesadaran untuk mewujudkan mutu dalam pendidikan melalui peningkatan kualitas guru sebagai tenaga pendidik meskipun masih terbatas pada jumlah. Kualitas guru belum menjadi fokus utama dalam penyelenggaraan pengembangan profesionalitas guru dibandingkan dengan jumlah. Hal ini dapat dilihat dari belum optimalnya proses mewujudkan profesionalitas pada kompetensi profesional pasca pelatihan terutama pada penelitian tindakan, kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam masih terbatas. Hal ini disebabkan

lemahnya minat guru dalam mengoptimalkan penggunaan referensi untuk mengembangkan kemampuan mengajar maupun pengembangan konsep. Penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik masih terbatas termasuk pemahaman mengenai ideologi dalam pendidikan. Pembentukan kompetensi guru merupakan proses yang berkelanjutan termasuk pasca pelatihan. Guru yang profesional terus mengembangkan dan mengkonstruksi pengetahuannya baik melalui praktek maupun melalui studi literatur. Hanya sebagian kecil guru yang memiliki minat tinggi pada penelusuran literatur, studi ilmiah secara berkelanjutan.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Vince (2004, hlm 13 ) mengenai konsep PSDM terkait dengan perubahan dan pembelajaran. Salah satu azas pembelajaran yaitu life long learning belum sepenuhnya menjadi landasan dalam meningkatkan profesionalitas guru guna membawa perubahan pada profesionalitas guru secara berkelanjutan.

Realisasi dari kemampuan profesional guru pasca pelatihan belum optimal baik dari keberlanjutan pembelajaran sebagai wujud kesadaran realitas guru yang harus berpraktek belajar seumur hidup. Praktek-praktek penelitian tindakan masih lemah dan guru belum menyadari pentingnya suatu sistem dokumentasi untuk menjamin mutu pada pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan. Guru terutama di daerah masih belum mengoptimalkan fungsi prosedur, RPP untuk penjaminan mutu pada pembelajaran dan pengajaran.

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Aruismunandar dan Ratnawati (2010) bahwa Efektivitas pendidikan dan pelatihan yang selama ini dilaksanakan menjadi tidak terukur karena tidak ada jaminan mutu, bahwa hasil pelatihan benar-benar dapat diimplementasikan. Pendidikan dan Pelatihan akhirnya dipandang sebagai kegiatan formalitas semata, karena tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Sebagian besar penilaian efektivitas pelatihan hanya dari aspek afektif ( rasa senang) bukan kompetensi terutama dalam hal pengetahuan serta bagaimana dampaknya pada kinerja sekolah.

Fakta empiris pasca pelatihan profesionalitas guru kurang sejalan dengan Parker et al (2011) yang mempertegas bahwa pengembangan guru hendaknya berlandaskan pada platform manajemen SDM yang luwes dan sistem informasi yang dapat memfasilitasi kecukupan dan keadilan serta dukungan untuk pengembangan guru. Kecukupan dan keadilan serta dukungan untuk pengembangan guru masih terbatas pada pelatihan. Aplikasi diprakteknya belum sepenuhnya didukung misalnya referensi ilmiah untuk melaksanakan penelitian tindakan yang masih rendah. Hanya sebagian kecil sekolah yang menyediakan sumber belajar /referensi bagi guru untuk melakukan penelitian atau mengembangkan model-model pembelajaran sebagai hasil dari pelatihan profesional. Sistem informasi untuk mengaplikasikan hasil pelatihan di tempat kerja masih terbatas.

Pada prakteknya paradigma bahwa PSDM merupakan realisasi dari kedudukan MSDM sebagai mitra strategis belum

terbentuk. sebagian para penyelenggaraan pengembangan SDM berpandangan bahwa PSDM merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan administratif atau hanya untuk memenuhi kegiatan operasional sehari-hari di sekolah. sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Onchari & Kenge (2008) dalam menelitiannya mengenai praktek-praktek pengembangan SDM berbasis inisiatif sebagai mentor menunjukkan bahwa praktek tersebut efektif meningkatkan kualitas pada praktek-praktek pengajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan didasarkan pada kebutuhan perlunya mentor untuk menjadi profesional. Pertimbangan dalam penyelenggaraan pelatihan adalah kebutuhan mentor bagi guru terutama guru pemula. Pelatihan harus dapat meningkatkan inisiatif bagi guru yang berpengalaman untuk memberikan mentoring. Inisiatif tersebut jarang ditumbuhkan dalam pelatihan. Seharusnya pihak pemkab menumbuhkan kebutuhan untuk berinisiatif bagi guru yang telah lulus pelatihan dan memperoleh sertifikat

Proses pengembangan dan praktek-prakteknya baik yang dilaksanakan di sekolah seperti induksi maupun pelatihan profesionalitas belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Pengembangan SDM guru seharusnya didasarkan tidak hanya kebutuhan untuk mewujudkan sekolah bermutu. Pengembangan profesionalitas guru merupakan fungsi dari SDM strategis. Hal ini dapat dilihat dari dilakukannya analisis kebutuhan yang sifatnya menyeluruh tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan individu dalam pelaksanaan tugas. Perencanaan

pengembangan profesionalitas guru merupakan kebutuhan strategis PemKab Bogor dalam mencapai visi, misi serta sasaran strategis pendidikan.

Perencanaan pengembangan SDM merupakan kegiatan untuk menyusun langkah-langkah guna memperoleh pengetahuan, keterampilan serta perilaku guru yang dapat meningkatkan profesionalitas guru. Hal ini diperlukan agar guru mampu menghadapi tantangan kebutuhan serta kinerjanya untuk mewujudkan sekolah bermutu.

Secara umum perencanaan Pengembangan SDM di Pemkab Bogor telah sesuai dengan rumusan perencanaan pengembangan yaitu rencana-rencana yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan untuk memperoleh guru profesional yang memiliki kemampuan menjalankan tuntutan profesi sebagai guru. Secara teori perencanaan pengembangan SDM menggambarkan kesesuaiannya dengan strategi, konteks lingkungan, kebutuhan maupun kemampuan dalam penyelenggaraannya serta kesiapan para peserta pelatihan untuk mengikutinya.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Heneman & Milanowski (2008) bahwa pengembangan profesional merupakan kegiatan dibidang SDM yang dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil evaluasi yang dilakukan Pem. Kab belum secara detail menggambarkan bagaimana efektivitas pengembangan profesionalitas terhadap sekolah. Efektivitas hanya dinilai berdasarkan tingkat kelulusan para peserta didik bukan pada individu guru itu sendiri atau kepada terwujudnya sekolah

bermutu. Dibandingkan dengan sekolah-sekolah bermutu di daerah yang lebih maju maka perkembangan dan peningkatan profesionalitas guru masih dinilai kurang.

Meskipun perencanaan belum sepenuhnya dilakukan secara detail dan spesifik sesuai dengan konsep perencanaan seperti disampaikan oleh Hoch (2011) bahwa perencanaan sebagai upaya antisipatif dan sebagai salah satu disiplin kajian. Perencanaan pendidikan dan pelatihan bagi guru belum menjadi kajian sebagai sebuah disiplin ilmu bagi para guru, penyelenggaraan kegiatan maupun para pengambil kebijakan. Keterbatasan kajian pada perencanaan akan mempengaruhi bagaimana praktek-praktek perencanaan dalam penyelenggaraan pelatihan profesionalitas guru. Keterbatasan inilah yang terjadi di Pem. Kab. Bogor. Dari aspek kuantitas peserta pelatihan yang meningkat belum diikuti dengan perencanaan transformasi pasca pelatihan yang berkelanjutan.

Sesuai dengan konsep Hoch (2011) bahwa teori perencanaan menghubungkan ide yang berasal; dari kondisi objektif di lapangan dengan disiplin ilmu sehingga memberikan focus pada penggunaan metode dan alat-alat yang meningkatkan pengetahuan mengenai masalah-masalah kompleks secara terpisah. Artinya bahwa penggunaan perencanaan akan mempermudah pemahaman mengenai masalah yang kompleks dalam pengembangan profesionalitas guru. Kajian perencanaan secara akademik baik oleh guru maupun oleh penyelenggaraan pengembangan profesionalitas guru masih terbatas dan belum banyak dilakukan serta menjadi perhatian. padahan

pemahaman dan pengetahuan tentang teori-teori perencanaan akan mengarahkan pada kemampuan untuk memetakan masalah-masalah menjadi lebih jelas dan sederhana kemudian mengarah pada pengambilan keputusan yang bersifat strategis.

Saat ini perencanaan lebih banyak focus pada kegiatan praktis bukan perencanaan sebagai pengetahuan yang akan mengarahkan keputusan-keputusan yang bersifat strategis dalam pengembangan profesionalitas guru. Perencanaan strategis itu sendiri didasarkan pada visi dan misi. Perencanaan yang saat ini disusun belum sepenuhnya menjadi sebuah kajian disiplin yang akan mengarahkan keputusan-keputusan strategis dalam pengembangan profesionalitas guru.

Keberhasilan pengembangan profesional guru dipengaruhi oleh beragam faktor. termasuk keberhasilan dalam menyusun rencana yang sesuai dengan hasil identifikasi dan analisis kebutuhan terhadap pengembangan profesi guru. terkait dengan perencanaan profesi dan mewujudkan pendidikan bermutu maka Perencanaan pengembangan profesionalitas guru seyogyanya tidak hanya fokus pada berapa jumlah guru yang berhasil mengikuti pelatihan atau memperoleh sertifikasi. Sebgaiian besar perencana dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan masih focus pada jumlah peserta pelatihan. Program-program beasiswa guru untuk mengikuti pendidikan pada jenjang lebih tinggi belum sesuai dengan harapan. Hanya 20 % guru yang menyelesaikan pendidikan tepat waktu. Sisanya sebgaiian besar menyelesaikan pendidikan lebih lama dari harapan.

Sesuai dengan konsep mengenai perencanaan dan pengembangan SDM seperti dikemukakan oleh Noe et al (2008) bahwa proses pengembangan SDM didasarkan pada visi dan misi serta sasaran-sasaran. Pelatihan untuk pengembangan profesionalitas guru ditujukan untuk meningkatkan pelayanan jasa pendidikan, mempercepat kemampuan profesionalitas guru serta mengumpulkan dan berbagi pengetahuan tentang profesionalitas guru dan hasil refleksi kritis guru terhadap peran dirinya sebagai pendidik. Rancangan pengembangan profesionalitas merupakan suatu kegiatan sistematis untuk mengembangkan program-program guna meningkatkan profesionalitas guru.

Kegiatan yang ada dalam pengembangan profesional guru di Pemkab Bogor secara praktis belum mengacu sepenuhnya pada suatu tahapan pengembangan profesional seperti digambarkan oleh Noe et al (2008) yaitu mulai dari kegiatan Analisis kebutuhan, memastikan kesiapan guru, desain lingkungan pelatihan yang kondusif, memastikan proses pengembangan profesional berjalan sesuai rencana, pemilihan metode dalam pengembangan profesional guru dan evaluasi program pengembangan profesional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif guna menghasilkan informasi yang valid untuk penilaian.

Perencanaan pengembangan profesional perlu menyertakan bagaimana standar mutu setiap praktek-praktek pengembangan profesionalitas guru. Selama ini belum ada standar penyelenggaraan

pengembangan profesionalitas guru yang dikembangkan masing-masing sekolah. Standar pada penyelenggaraan pelatihan banyak mengandung bias misalnya sistem dokumentasi dan pengendalian dokumen-dokumen dalam pelatihan yang terkadang kurang tepat. Praktek-praktek pengembangan profesionalitas seharusnya memiliki standar mutu yang disepakati bersama dengan berdasarkan pada kebutuhan mutu dari pelanggan. Perencanaan pengembangan profesionalitas guru masih berada disisi jumlah belum kualitas. Standar mutu dalam pengembangan profesionalitas sebagai kegiatan pendukung penyelenggaraan jasa layanan pendidikan didasarkan pada sasaran-sasaran mutu, visi dan misi mewujudkan pendidikan bermutu.

Implementasi perencanaan pengembangan profesionalitas guru merupakan fungsi dari manajemen. Sebagai sebuah sistem implementasi adalah realisasi rencana yang didalamnya ada pengorganisasian sumber daya dan pekerjaan. Salah satu aspek penting dalam implementasi adalah tentang alokasi sumber daya dan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan rencana yang ditetapkan oleh penyelenggara.

Dalam konsep administrasi, implementasi pengembangan profesionalitas guru yang efektif dan efisien adalah kegiatan yang melibatkan semua orang dalam suatu pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru termasuk dalam pengorganisasian pekerjaan. Pada prakteknya guru hanya menjadi pelaksana dari sebuah perencanaan pengembangan profesional. Guru jarang dilibatkan dalam penyusunan rencana maupun

dalam proses implementasi secara terstruktur. Pihak penyelenggara pengembangan profesionalitas guru perlu memperhatikan hal seperti ini.

Pelaksanaan pengembangan dapat dikreasikan dalam bentuk yang lebih inovatif dan efektif. Sebagai contoh program induksi dengan 1 : 10 tidak efektif memberdayakan guru terlebih disekolah dengan jumlah guru professional lebih banyak. program induksi dapat lebih efektif dikembangkan menjadi kelompok-kelompok induksi yang membentuk suatu komunitas pembelajaran. Induksi cukup 1: 3 guru belum professional.

Gambaran mengenai implementasi pelatihan diperoleh berdasarkan pengamatan terhadap proses pelatihan serta bagaimana pembelajaran yang berkembang selama pelatihan sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan yang bersifat dinamis sesuai dengan tuntutan profesi. Guna mewujudkan keterlaksanaan bentuk maka dilakukan beberapa perbaikan terhadap komponen pelatihan dengan mengacu pada kondisi pelatihan, peserta, tutor, serta pihak manajemen penyelenggara maupun kebijakan pemerintah.

Pada implementasi anggaran, desain dan struktur dalam pengembangan pelatihan menjadi dasar untuk mengalokasikan anggaran. Setiap pembagian kerja memerlukan dukungan anggaran. Faktor penting dalam implementasi anggarannya yang perlu diperhatikan agar terlaksana adalah adanya prinsip-prinsip pengelolaan dana. Dalam Pasal 48 ayat (1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa "Pengelolaan dana pendidikan

berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik". Praktek dari prinsip tersebut akan menentukan bagaimana keberhasilan fungsi pengelolaan anggaran dalam lembaga pendidikan menjadi mitra strategis bagi pengambilan keputusan dalam pengembangan profesionalitas guru.

Evaluasi tidak hanya mengukur bagaimana keterserapan anggaran. Evaluasi dalam sebuah program perlu dilakukan terhadap pencapaian nilai. Evaluasi merupakan fungsi dari manajemen dan memiliki keterkaitan dengan fungsi-fungsi seperti Fungsi perencanaan, organisasi, leading. Fungsi-fungsi tersebut merupakan sebuah sistem yang berkelanjutan dan terintegrasi, saling memiliki keterkaitan dan merupakan satu kesatuan sistem yang tidak dapat dipisahkan dan terintegrasi dalam suatu sistem di organisasi termasuk dalam penyelenggaraan pengembangan profesionalitas guru.

Efektivitas sebuah pengembangan profesionalitas guru ditentukan oleh perubahan yang dialami setelah mengikuti pelatihan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam evaluasi pelatihan adalah cakupan program latihan, tujuan, dampak jika program pelatihan tidak terjadi, kaidah mengenai evaluasi, biaya untuk merancang evaluasi kebutuhan terhadap informasi tentang efektivitas pelatihan (Noe et al, 2011:411).

Terkait dengan evaluasi tentang ketercapaian profesionalitas guru, hasil penelitian menunjukkan bahwa guru merasa puas, kepuasan itu sendiri bersifat dinamik dan tidak dapat dijadikan sebagai indikator guna menunjukkan bahwa pelatihan efektif

mendorong profesionalitas guru. Hasil dari pengembangan profesionalitas guru yang diberikan dapat dilihat dari bagaimana meningkatkan kinerja, menciptakan nilai yang mendorong kepuasan pelanggan terutama para siswa atau pelanggan internal lainnya seperti kepala sekolah. Keberhasilan pengembangan profesionalitas dapat dilihat dari perubahan perilaku kerja menjadi lebih efektif dan produktif.

Berdasarkan pendapat para ahli serta hasil temuan di lapangan yang menunjukkan bahwa penilaian efektivitas pelatihan yang dilakukan oleh PemKab.Bogor belum menyeluruh, maka konsep mengenai efektivitas pelatihan difokuskan pada evaluasi sebelum pelatihan aspek non teknis (keyakinan diri, motivasi pelatihan, tugas, harapan peserta terhadap pelatihan). Fokus evaluasi pelatihan pada proses dapat menggunakan model Kirkpatrick (1998) yaitu penilaian pada kriteria reaksi peserta, pembelajaran, pelaksanaan tugas serta dampak pada organisasi. Model pelengkap lain yang dapat diintegrasikan adalah model Tharenou et al (2007) mengenai evaluasi perilaku dan outcome nya pada organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka dikembangkan model peningkatan profesionalitas guru yang berkelanjutan yang didasarkan pada asumsi bahwa: (1) masalah-masalah yang terkait dengan pengembangan profesionalitas guru cukup kompleks. Pasca pelatihan banyak guru yang belum mampu mengaplikasikan hasil pengembangan profesionalitas kedalam praktek nyata. Hal ini disebabkan lemahnya motivasi, keyakinan

maupun konsep diri untuk mengaplikasikan apa yang diperoleh dalam selama proses pengembangan dan pelatihan profesionalitas, (2) tuntutan terhadap profesionalitas guru yang semakin tinggi. Guru dihadapkan pada satu situasi yang menuntut dilakukannya praktek-praktek kerja professional termasuk dalam kajian ilmiah. Dengan adanya sebuah model pelatihan yang fokus pada aspek-aspek individu maka secara mandiri para guru yang telah mengikuti pelatihan dapat meningkatkan konsep dirinya, termotivasi, memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menyusun karya ilmiah. Pasca pelatihan para guru akan lebih mudah mengarahkan dirinya pada tindakan-tindakan professional karena telah terbentuk individu yang memiliki konsep diri, lebih termotivasi dan memiliki keyakinan untuk bertindak professional. Sejalan dengan hasil penelitian Caena (2013) bahwa guru harus memiliki kompetensi dasar agar dapat efektif di kelas dan dapat meningkatkan prestasi belajar siswa, (3) Pelatihan yang efektif bukan hanya dilihat dari seberapa besarkah perubahan kinerja atau sikap individu yang terjadi pasca pelatihan profesionalitas. efektivitas pelatihan dilihat seberapa besar guru terus memaknai perannya dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan. Persoalan yang selama ini menghambat profesionalitas guru terdiri dari persoalan yang berhubungan dengan individu dan persoalan yang berhubungan dengan kebijakan atau system dan (4) Keberadaan dukungan publik yang dinyatakan dalam kebijakan akan mendorong meningkatnya efektivitas pelatihan. Dimensi dalam kebijakan lebih sulit dan setiap pilihan

kebijakan dalam pengembangan profesionalitas tergantung pada pilihan pengambil kebijakan bukan hanya pilihan yang rasional. Oleh karena itu dukungan kebijakan terhadap sebuah model

yang dapat mendorong profesionalitas guru secara berkelanjutan merupakan jawaban atas kompleksnya persoalan untuk meningkatkan profesionalitas guru.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengkaji tentang Efektifitas Pengelolaan Pengembangan Profesionalitas Guru oleh Pemerintah Daerah, Studi kasus di Kabupaten Bogor. Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pengembangan profesionalitas guru di Kabupaten Bogor masih belum efektif, yang diukur dengan pengelolaan pengembangan profesionalitas guru dengan kriteria sasaran pengelolaan yang efektif, jika diukur dengan baik dengan kriteria proses maupun kriteria

tahapan pengembangan SDM yaitu analisis kebutuhan (need analysis), perencanaan (planning), implementasi (implementation) dan evaluasi (evaluation).

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan melakukan uji model pengelolaan pengembangan profesionalitas guru dengan fokus penelitian pada bentuk-bentuk pengembangan profesionalitas guru serta efektivitasnya bagi sekolah sesuai dengan kategori.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aris munandar & Ratnawati(2010). *Peningkatan Profesional Guru Melalui Pendidikan dan Latihan*. Universitas Negeri Makassar (UNM). Tersedia online: <http://www.scribd.com/doc/84842113/Ratna> (Diakses: 28 Maret 2013).
- Berg, Bruce L. 2007. *Qualitative Research Methodes for The Social Sciences*. Boston: Pearson education. Inc.
- Caena, F. (2013). "Supporting Teacher Competence Development for Better Learning Outcomes". *Education & Training*, European Commission, July 2013, 5-59.
- Castetter (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. New Jersey, hlm 236
- Chalofsky, N., Fdck. Editor (2014) *Handbook of Human Resource Development*. New Jersey. Wiley.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (2th ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Tersedia: <http://www.uc.ac.id/>. [6 April 2012].
- Heneman III, H.G. & Milanowski, A.T. (2008). "Assessing Human Resource Practices Alignment: Development and

- Evaluation of a Process”, Consortium for Policy Research in Education, 2008, 1-37.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation Training Program*. Second Edition. San Fransisco: Koehler.
- Kompas.com [04/08/12] dan [06/09/12].
- Noe, R.A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B. & Wright, P.M. (2010). *Human Resources Management: Gaining Competitive Advantage*. (4thed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Parker, D., Mahomed, H., Geyer, S. & Modise, G. (2011). *Integrated Strategic Planning Framework for Teacher Education and Development in South Africa*, Teacher Development, 5 April 2011.
- Sambrook, J. dan Stewart, S (2007). *Human Resource Development in the Public Sector*. NY. Routledge.
- Pusbang Prodik Kemdikbud (2014). *Profesionalitas guru di era otonomi daerah*
- Satori, D. dan Komariah, A. (2009). *Methodology Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Tharenou et al. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review* 17 (2007) 251–273
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional.
- Vince, R (2004). *Rethinking Strategic Learning*. NY. Routledge
- Yin, Robert, K. (2012). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.