

EFEKTIVITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI BAGI GURU

Oleh:

Joko Ahmad Julifan

PPPPTK BMTI

(e-mail: joko_ahmad@yahoo.co.id)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan perencanaan diklat berbasis kompetensi bagi guru, (2) mendeskripsikan implementasi program diklat berbasis kompetensi bagi guru, (3) mendeskripsikan kegiatan evaluasi diklat berbasis kompetensi bagi guru, dan (4) menganalisis tingkat efektivitas manajemen diklat berbasis kompetensi bagi guru di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Mesin dan Teknik Industri (PPPPTK BMTI), serta (5) mengembangkan model hipotetik manajemen diklat berbasis kompetensi yang efektif bagi guru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis pendekatan penelitian kualitatif yang akan digunakan adalah studi kasus yang proses pengumpulan datanya dilakukan melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen diklat berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI belum sepenuhnya dilaksanakan secara efektif.

Kata kunci: Manajemen Pendidikan dan Pelatihan, Manajemen Diklat Berbasis Kompetensi, Program Diklat

Abstract

The objectives of this study are: (1) to describe the planning of competence-based training for teachers, (2) to describe the implementation of competence-based training program for teachers, (3) to describe the evaluation of competence-based training for teachers, and (4) to analyze the effectiveness of management of competence-based training for teachers in Center of Development and Empowerment of Teacher and Educational Personnel of Machine and Industrial Engineering (CDETEP MIE), and (5) to develop an effective model of competence-based training management for teachers. The method used in this study is descriptive method with qualitative approach. Qualitative research approach used in this study is a case study where the process of data collection is carried out through observation, interviews and documentary studies. The conclusion of this study shows that the competence-based training management for teachers in CDETEP MIE has not been conducted effectively. This condition occurred as a result of the poor performance of managing the planning, implementation, and evaluation process of the training in integrated way.

Keywords: Management of Training, Management of Competence-Based Training, Training Program

PENDAHULUAN

Salah satu sasaran pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan, dan salah satu faktor mendasar yang menentukan mutu pendidikan adalah guru, sebab peran guru sangat signifikan dalam proses pembelajaran (Jones, Jenkin & Lord, 2006, hlm. 22). Untuk meningkatkan mutu pendidikan dibutuhkan guru yang profesional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas menyatakan bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Oleh sebab itu guru dituntut untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan perkembangan zaman, perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan masyarakat.

Salah satu upaya penting yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru adalah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah melakukan penyempurnaan sistem pendidikan yakni pembinaan dan peningkatan kompetensi guru melalui diklat berbasis kompetensi.

Devi & Shaik (2012, hlm. 722) menyebutkan bahwa fungsi pelatihan memungkinkan sumber daya manusia untuk memunculkan potensi mereka. Sebuah program pelatihan yang mendalam berperan sebagai alat untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan

memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan, organisasi, dan efektivitas organisasi.

Terkait dengan pelatihan, DeCenzo & Robbins (2010, hlm. 190) menyatakan bahwa:

Employee training is a learning experience: it seeks a relatively permanent change in employees that improves job performance. Thus, training involves changing skills, knowledge, attitudes, or behavior. This may mean changing what employees know, how they work, or their attitudes toward their jobs, co-workers, managers, and the organization.

Untuk mengetahui apakah diklat yang diselenggarakan oleh suatu lembaga diklat benar-benar bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan serta tujuan diklat maka diperlukan evaluasi secara komprehensif. Vyas (2004) mengutarakan bahwa evaluasi adalah cara yang paling penting untuk menentukan efektivitas pelatihan. Faktor-faktor lain juga memiliki pengaruh terhadap efektivitas pelatih, seperti transfer belajar, kemampuan pelatih untuk menyampaikan materi, kemampuan peserta untuk menyerap materi dan kemampuan lembaga dan pelatih untuk mengenali kebutuhan peserta, dan kesesuaian paket pelatihan dengan kebutuhan peserta.

Berkenaan dengan guru, Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah melakukan penyempurnaan sistem pendidikan yakni pembinaan dan peningkatan kompetensi guru melalui diklat berbasis kompetensi. Namun Diklat yang diberikan selama ini dipandang masih belum sesuai dengan kebutuhan dan tujuan diklat sehingga belum dapat menjadi bagian dari pengembangan keprofesian guru.

Belum optimalnya penyelenggaraan diklat juga terjadi di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Peningkatan Mutu Pendidikan (BPSDMPK-PMP). Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di beberapa lembaga diklat di lingkungan BPSDMPK-PMP dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumentasi ditemukan permasalahan yang terkait dengan penyelenggaraan diklat sebagai berikut:

1. Program-program pelatihan yang ditawarkan masih kurang didukung oleh analisis kebutuhan diklat berbasis

kompetensi secara lengkap. Hal ini karena kurangnya anggaran untuk dapat melakukan TNA.

2. Sistem rekrutmen peserta diklat masih belum selektif. Kondisi ini dapat dilihat dari sistem perekrutan yang masih menjangkir nama peserta atas perkenalan peserta dengan pihak dinas pendidikan tanpa mengetahui terlebih dahulu kompetensi peserta diklat yang diinginkan.
3. Program diklat begitu padat namun disampaikan dalam waktu yang singkat. Akibatnya peserta diklat tidak dapat menguasai kompetensi secara optimal. Perencanaan diklat kurang terprogram dengan baik, terlihat dari sering berubahnya jadwal diklat sehingga membingungkan peserta diklat. Sebaliknya juga terjadi di mana ada program diklat yang dari sisi kedalaman materi sebenarnya dapat disampaikan dalam waktu singkat namun pada pelaksanaannya disampaikan dalam waktu yang lama.
4. Metode pelatihan masih banyak menggunakan metode ceramah. Artinya metode pelatihan yang digunakan pengajar kurang bervariasi dan belum sesuai dengan kebutuhan dan harapan peserta diklat.
5. Efektivitas diklat yang selama ini dilaksanakan belum terukur karena tidak ada jaminan mutu bahwa hasil pelatihan benar-benar dapat diimplementasikan.

Kondisi di atas sebenarnya tidak perlu terjadi jika lembaga diklat sudah memiliki sistem manajemen diklat yang terpadu, artinya antara subsistem yang satu terkait dengan subsistem lainnya. Oleh karena itu maka agar diklat dapat berjalan dengan efektif diperlukan suatu tahapan atau langkah-langkah yang sistematis melalui fungsi manajemen diklat yang terdiri dari proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat.

Berkenaan dengan kondisi tersebut maka melalui penelitian ini, manajemen penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi bagi guru perlu di evaluasi secara komprehensif agar dapat mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi penyebab manajemen diklat berbasis kompetensi bagi guru yang dilaksanakan selama ini belum sesuai dengan kebutuhan dan tujuan diklat serta belum dapat mengubah kebiasaan cara pandang guru dalam bekerja. Data dan informasi hasil temuan penelitian juga akan digunakan peneliti untuk mengembangkan alternatif model hipotetik sehingga tercipta suatu model manajemen diklat berbasis kompetensi yang efektif.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut di atas, maka objek dan lokus telaah dari penelitian ini adalah Manajemen Diklat Berbasis Kompetensi Bagi Guru di salah satu lembaga diklat yang berada di lingkungan Badan PSDMPK-PMP, yakni di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Mesin dan Teknik Industri (PPPPTK BMTI). Objek telaah ini sangat penting untuk dikaji karena *core bussiness* dari lembaga diklat adalah pendidikan dan pelatihan, dan apabila pendidikan dan pelatihan ini tidak dikelola dengan baik akan berakibat pada menurunnya kualitas pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai fungsi utama dari lembaga diklat.

Martin (2010, hlm. 129) mendefinisikan, "*Human Resource Management (HRM): The management discipline that specializes in the management of people in organization.*". MSDM merupakan transformasi dari manajemen personalia yang merupakan fungsi manajemen dalam mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas terkait orang yang dibutuhkan dalam organisasi, termasuk di dalamnya adalah seleksi pegawai, pelatihan dan pengembangan, pemberian penghargaan, serta hubungan antara manajemen dengan serikat pekerja.

Berkenaan dengan pengelolaan SDM yang merupakan suatu sistem maka beberapa aspek yang menjadi perhatian di atas dalam pelaksanaannya harus saling bergantung satu sama lain dan bukan merupakan suatu aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri, seperti dikemukakan oleh Werther & Davis (1996, hlm. 18) yang menyatakan bahwa: "*Human resources management is a system that consists of many interdependent activities. This activities do not occur in isolation virtually every one affects another human resources activity*".

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikemukakan bahwa MSDM adalah ilmu manajemen yang mengatur sumber daya manusia dengan cara mengelola fungsi manajerialnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta fungsi operasionalnya yang terdiri dari pengadaan, pengembangan,

pemberian jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga tujuan organisasi, individu dan masyarakat tercapai secara efektif dan efisien.

DeCenzo & Robbins (2010, hlm. 53) mengemukakan bahwa "*To be successful in an organization, employees must be trained and developed in the latest technology and skills relevant to their current and future jobs.*" Lebih lanjut DeCenzo & Robbins (2010, hlm. 190) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia terdiri dari pelatihan pegawai (*present-oriented training*) yaitu pelatihan yang fokus pada pekerjaan pegawai saat ini; pengembangan pegawai (*future-oriented training*) yaitu pelatihan yang fokus pada pengembangan diri pegawai; serta karir pegawai.

Salah satu fungsi operatif manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan tenaga kerja atau pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai merupakan bagian yang esensial dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan kondisi ini dapat dilakukan melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Gray (2005, hlm. 5) mengatakan bahwa CPD mencakup gagasan individu yang bertujuan untuk upaya perbaikan *skill professional* dan pengetahuan mereka secara terus-menerus di luar pelatihan dasar awalnya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Day & Sachs (2004, hlm. 3) mengatakan bahwa CPD merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas-aktivitas di mana guru terlibat sepanjang perjalanan karirnya, yang dirancang guna meningkatkan pekerjaannya.

Pengembangan keprofesian berkelanjutan mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang didesain untuk meningkatkan karakteristik, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan. Melalui siklus evaluasi, refleksi pengalaman belajar, perencanaan dan implementasi kegiatan pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan, maka diharapkan guru akan mampu mempercepat pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk kemajuan karirnya.

Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2003, hlm. 251) mengemukakan, “*training is a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee*”. Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

Menurut Atmodiwirio (2005, hlm. 36), yang dimaksud dengan pelatihan adalah: Bagian dari pendidikan yang mengaitkan proses belajar untuk meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan metode yang lebih mengutamakan praktek dan teori.

Terkait dengan kompetensi, McShane & Glinow (2008, hlm. 36) menjelaskan bahwa kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, bakat, nilai-nilai, pengarah, dan karakteristik pribadi lainnya yang mendorong ke arah performansi unggul. Gilley & Enggland (2008, hlm. 36) membahas kompetensi dari aspek pengembangan sumber daya manusia, bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang sehingga membolehkannya ia untuk mengisi suatu peran. Kompetensi juga merupakan pengetahuan dan keterampilan yang menjadi kunci untuk menghasilkan output dari suatu pelatihan dan pengembangan peran mereka.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, penulis berkesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi adalah keseluruhan kegiatan untuk memberikan atau meningkatkan serta mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan perilaku dalam mengembangkan bakat seseorang sehingga dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Menurut Hatton (1997, hlm. 118) diklat yang dilaksanakan harus berkaitan dengan pekerjaan yang akan dihadapi oleh pembelajar. Disebutkan bahwa: “... *adults need to be equipped with skills appropriate for this clients...training programs are tailored to be concurrent with work, there by supporting the work-related needs of learners*”. Konsep ini menunjukkan bahwa pelatihan perlu dikaitkan dengan pemberian keterampilan yang tepat

dan pekerjaan sesuai kebutuhan pembelajar sehingga program pelatihan perlu dibuat bersamaan dan didukung oleh kebutuhan pekerjaan yang akan dihadapi pembelajar.

Sejalan dengan apa yang telah disampaikan Harris (2004), pada dasarnya pelatihan berbasis kompetensi memiliki karakteristik lain yaitu: (a) berdasarkan pada Standar Kompetensi; (b) isi dari pelatihan mengarah kepada kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu; (c) pelatihan dapat berupa *on-job*, *off-job*, atau kombinasi keduanya; (d) adanya fleksibilitas waktu untuk mencapai suatu kompetensi; (e) adanya pengakuan terhadap kompetensi mutakhir/yang dimiliki saat ini; (f) pengujian berdasarkan kriteria tertentu; (g) pengujian dilakukan jika peserta pelatihan sudah siap, (h) menekankan pada kesanggupan untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan pada situasi baru, (i) berfokus pada peserta pelatihan (perlu pendekatan individual/mandiri, kelompok dan klasikal), (j) materi pelatihan, penekanannya pada output dan outcome (hasil pelatihan), (k) penekanan pada apa yang haru dikerjakan, (l) penilaian kinerja berdasarkan kriteria unjuk kerja, (m) pencapaian kualifikasi kompetensi dapat melalui beberapa jalur.

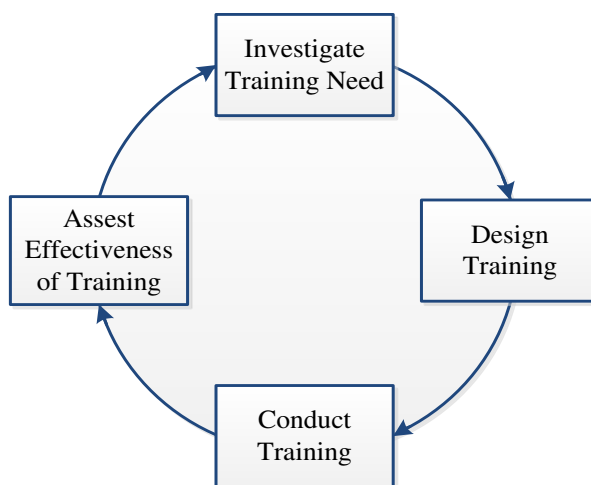
Untuk mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh industri/ dunia usaha/asosiasi profesi, substansi diklat dikemas dalam berbagai mata diklat yang dikelompokkan dan diorganisasikan menjadi program normatif, adaptif dan produktif. Untuk merespon kelompok guru produktif terkait dengan peningkatan kualitas dan kemampuan profesionalnya dibutuhkan suatu pengembangan diri dari seorang guru melalui pendidikan dan pelatihan di suatu lembaga diklat.

Manajemen adalah usaha untuk menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian menjadi suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam mendayagunakan segala sumber daya secara efisien dan efektif disertai dengan penetapan cara pelaksanaannya oleh seluruh unsur dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen merupakan suatu proses, yaitu sumber-sumber yang semula tidak berhubungan antara satu dengan lainnya, kemudian diintegrasikan menjadi suatu sistem yang menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem adalah “seperangkat komponen atau unsur-unsur atau subsistem yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu”. Agar diklat berjalan sesuai dengan fungsinya, terdapat sistem yang mengatur dan pengelola yang merencanakan, mengarahkan,

melaksanakan, mengendalikan agar tujuan diklat tercapai secara efektif.

Atkins (Buckley & Caple, 2009, hlm. 24-26) memberikan suatu pendekatan sistematis terhadap pelatihan. Dikatakan sistematis karena merupakan suatu hubungan logis antara tahapan-tahapan berurutan dalam proses penyelidikan kebutuhan pelatihan, perancangan, pelaksanaan dan validasi pelatihan. Model dasar dari suatu pendekatan sistematis terhadap diklat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Model Dasar Pendekatan Sistematis terhadap Diklat
Sumber: Buckley & Caple, (2009, hlm. 25)

Buckley & Caple, (2009, hlm. 25) menambahkan, penelitian mengenai model-model pelatihan menunjukkan bahwa dalam pelatihan semuanya mengandung kegiatan yang sama walaupun mungkin muncul dalam format-format yang berbeda. Apa pun formatnya, semua model tampaknya memiliki variasi seputar empat kegiatan utama sebagaimana ditunjukkan pada gambar di atas.

Dalam penelitian ini dilakukan penyesuaian antara model konseptual Diklat yang dikemukakan oleh beberapa pakar dengan suatu pendekatan sistem. Davis (2005, hlm. 119) menyatakan terdapat 10 langkah menuju pelatihan yang efektif, yaitu:

- (1) *Identify the training need,* (2) *Clarify your training objectives,* (3) *Consider your target audience,* (4) *Develop your course overview,* (5)

- Choose your methods and media,* (6) *Prepare your leader's guide,* (7) *Bench-test the event,* (8) *Implement the event,* (9) *Follow-up the training, and* (10) *Evaluate the outcome.*

Sementara Scannell & Donaldson (2000, hlm. 15-18) mengemukakan terdapat beberapa langkah yang dapat digunakan untuk mendisain program pelatihan yaitu: (1) melakukan analisis kebutuhan, (2) menentukan kebutuhan pelatihan, (3) menentukan tujuan dan standar, (4) mengembangkan materi pelatihan, (5) Memilih metode dan media pembelajaran, (6) melakukan uji coba, (7) melaksanakan program pelatihan, (8) mengevaluasi program, dan (9) merevisi program.

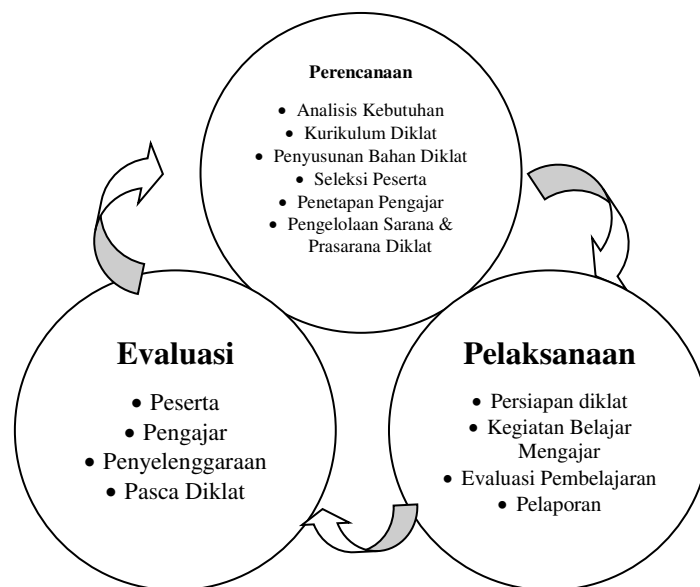
Selanjutnya Werther & Davis (1996, hlm. 287) mengemukakan pada prinsipnya pelatihan meliputi tujuh langkah, yaitu: 1)

need assessment; 2) training and development objective; 3) program content; 4) learning principles; 5) actual program; 6) skill knowledge ability of works; dan 7) evaluation.

Berkenaan dengan fungsi manajemen dan gambaran beberapa model diklat di atas, maka agar diklat dapat berjalan dengan efektif diperlukan suatu tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Arismunandar & Ratnawati (2007, hlm. 1) mengemukakan bahwa semua kegiatan diklat didesain dalam beberapa tahap berdasarkan fungsi dari manajemen yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Demikian pula yang disampaikan oleh Gomes (2003, hlm. 204) yang menyatakan secara umum terdapat tiga tahapan pada pelatihan, yaitu tahap penentuan

kebutuhan pelatihan, tahap pelaksanaan pelatihan, dan tahap evaluasi atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan. Hal senada juga dikemukakan oleh Sudjana (2007, hlm. 12) bahwa manajemen program diklat dapat dijabarkan menjadi tiga fungsi, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Sejalan dengan itu, dalam penelitian ini fungsi manajemen akan dijabarkan ke dalam 3 (tiga) tahapan, yaitu tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang selanjutnya digunakan oleh peneliti untuk mengkaji efektivitas manajemen penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi bagi guru di suatu lembaga diklat. Berikut tahapan proses diklat berbasis kompetensi yang digunakan peneliti.



Gambar 2.
Tahapan Proses Manajemen Diklat Berbasis Kompetensi

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dipainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika suatu kegiatan atau pekerjaan bisa selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah efektif. Gomes (2003, hlm. 209-211) menyebutkan untuk mengukur efektivitas suatu program diklat dapat dievaluasi berdasarkan informasi yang diperoleh pada lima tingkatan, yaitu: 1)

Reactions; 2) Learning; 3) Behaviors, 4) Organizational result; dan 5) Cost effectivity.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini didasari atas pemikiran bahwa pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan bagian yang esensial dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengembangan SDM merupakan salah satu fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang

memuat kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap dan aspek-aspek lainnya.

DeCenzo & Robbins (2010, hlm. 53) mengemukakan bahwa untuk berhasil dalam sebuah organisasi, para pegawai harus dilatih dan dikembangkan dalam hal teknologi mutakhir dan keterampilan-keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka saat ini dan pekerjaan mereka di masa yang akan datang.

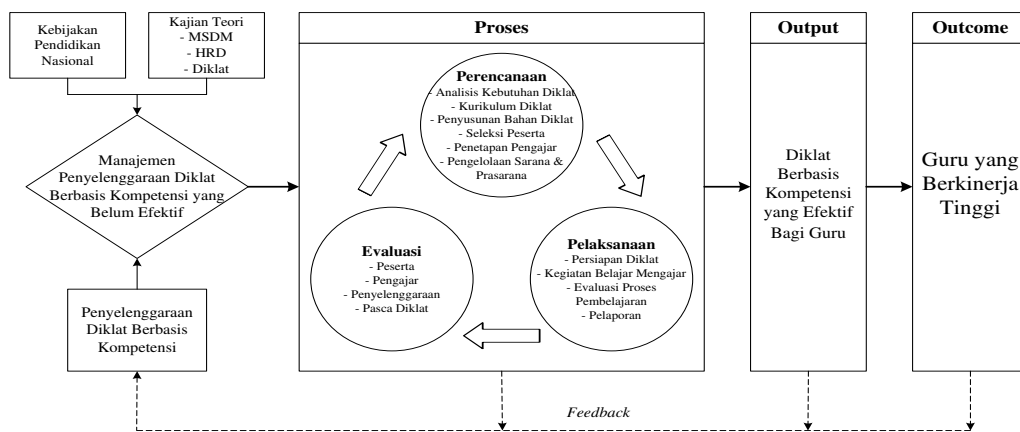
Agar diklat berjalan sesuai dengan fungsinya, ada sistem yang mengatur dan pengelola yang merencanakan, mengarahkan, melaksanakan, mengendalikan agar tujuan diklat tercapai secara efektif. Pendekatan sistem dalam diklat tidak lepas dari pendekatan sistem secara umum yaitu pendekatan dengan menggunakan bagan arus mulai dari *input* (masukan), *proses*, *output* (keluaran) dan *outcome* (dampak).

Berkenaan dengan efektivitas manajemen diklat, program diklat dikatakan

efektif ketika hasil penyelenggaraan diklat sesuai dengan tujuannya. Efektivitas manajemen diklat terdiri dari beberapa dimensi manajemen dan aspek diklat berbasis kompetensi sebagai berikut:

- (1) perencanaan meliputi analisis kebutuhan diklat, penyusunan kurikulum, penyusunan bahan diklat, seleksi peserta, penetapan pengajar, dan pengelolaan sarana dan prasarana.
- (2) pelaksanaan diklat, yang merupakan implementasi dari perencanaan diklat yang sudah disusun sebelumnya, meliputi persiapan diklat dan pelaksanaan diklat (proses belajar mengajar).
- (3) evaluasi diklat meliputi evaluasi peserta diklat, evaluasi pengajar/fasilitator, evaluasi penyelenggaraan, dan evaluasi pasca diklat.

Secara umum kerangka pikir penelitian ini diilustrasikan pada gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3.
Kerangka Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian ilmiah dengan menyandarkan kebenaran pada sisi kriteria ilmu empiris yang berusaha untuk mengeksplorasi, mendeskripsikan, menjelaskan, dan memprediksi kejadian-kejadian pada setting sosial. Jenis penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu strategi penelitian yang di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Dalam penelitian ini, relevansi kasus yang diambil sebagai tempat penelitian didasarkan pada sejumlah kriteria, khususnya yang berkaitan dengan manajemen penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi bagi guru. Oleh sebab itu, pemilihan lokasi dalam penelitian ini didasari oleh beberapa hal, yaitu:

- a. Pemilihan jenis lembaga diklat yang dipilih oleh peneliti dapat mewakili lembaga diklat di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Peningkatan Mutu Pendidikan (BPSDMPK-PMP) yang

menyelenggarakan diklat berbasis kompetensi bagi guru. Hal ini didasarkan pada sebaran peserta diklat pada lembaga diklat.

- b. Lembaga diklat yang menjadi objek penelitian mempunyai program diklat berbasis kompetensi bagi guru yang telah berlangsung beberapa periode.
- c. Lembaga diklat yang menjadi objek penelitian adalah lembaga yang sudah lama berdiri sehingga pengelolaan dan pelaksanaan manajemen diklat berbasis kompetensi diharapkan sudah berjalan.

Berdasarkan pada beberapa kriteria tersebut di atas, maka peneliti memilih Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Mesin dan Teknik Industri (PPPPTK BMTI), yang beralamat di Jalan Pesantren No. 45 Cimahi – Jawa Barat sebagai lokasi untuk dijadikan tempat pelaksanaan penelitian.

Data utama penelitian adalah ini adalah kata-kata, peristiwa, objek dan tindakan-tindakan keseharian penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi bagi guru, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen. Sumber data diperoleh melalui proses wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Sumber data pada penelitian ini adalah informan yang dipilih secara *purposive sampling* dan bersifat *snowball sampling*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dideskripsikan hasil temuan penelitian secara komprehensif melalui proses wawancara, observasi dan studi dokumentasi serta dilakukan berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian sehingga dapat dilihat gambaran hasil penelitian secara sistematis. Bagian ini juga akan dilakukan pembahasan berdasarkan temuan penelitian dan dikaitkan dengan teori-teori dan penelitian terdahulu. Berikut uraian hasil temuan dan pembahasan penelitian.

Perencanaan Diklat Berbasis Kompetensi

- a. Analisis kebutuhan diklat di PPPPTK BMTI tidak memuat aspek kebutuhan

diklat atau deskripsi kebutuhan diklat yang diinginkan.

- b. Perancang diklat tidak memiliki informasi yang cukup untuk menghasilkan kurikulum diklat, yang didalamnya memuat tujuan diklat, kegiatan diklat, materi pendukung kegiatan, estimasi waktu diklat, dan evaluasi diklat.
- c. Dalam proses penyusunan bahan diklat tidak dilakukan proses penilaian dari para ahli atau pihak eksternal, disamping itu beberapa bahan diklat yang ditulis tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan masih terdapat beberapa penulis bahan diklat yang penyusunannya terlambat sehingga menyebabkan waktu

- pencetakan bahan diklat menjadi terhambat.
- d. Seleksi peserta diklat berbasis kompetensi di PPPPTK BMTI tidak berdasarkan pada peta kompetensi.
 - e. Penetapan pengajar diklat berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI telah dilakukan berdasarkan pada keahlian, pengalaman, mental dan tanggung jawab atas keberhasilan mata sajiannya dengan memperhatikan jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan.
 - f. Dalam situasi tertentu penyediaan sarana diklat seperti ketersediaan bahan praktik dan peralatan mesin pendukung diklat masih terbatas dalam pengadaannya. Disamping itu sarana utama pendukung pelaksanaan diklat seperti mesin-mesin sudah *out of date*.

Pelaksanaan Diklat Berbasis Kompetensi

- a. Persiapan diklat berbasis kompetensi telah dijalankan tahapan persiapan diklat dan fungsi pemantauan untuk mendukung proses pelaksanaan program diklat.
- b. Tidak tergalinya informasi kompetensi awal peserta secara objektif, padahal informasi ini penting bagi pengajar untuk mengkondisikan peserta sesuai dengan kompetensinya dalam proses pembelajaran di kelas. Disamping itu, waktu yang disediakan dalam kompetensi tertentu tidak sesuai dengan tujuan diklat, artinya alokasi waktu diklat yang disediakan masih kurang.

Evaluasi Diklat Berbasis Kompetensi

- a. Hasil evaluasi peserta diklat tidak dapat menunjukkan perbedaan kedudukan pada setiap mata latihan dan seluruh mata diklat yang dicapai peserta dengan cara membandingkan dengan hasil tes akhir. Dari hasil evaluasi peserta juga diketahui terdapat beberapa peserta yang tidak mencapai target kompetensi yang diharapkan dari level diklat yang diikuti.
- b. Dari evaluasi pengajar telah menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu masing-masing pengajar telah menjalankan tugasnya dengan baik dan memiliki kompetensi serta kualifikasi yang baik untuk penyampaian materi kepada peserta.
- c. Dari evaluasi penyelenggaraan diklat dapat diketahui hasil evaluasi pelaksanaan diklat secara komprehensif, termasuk unsur-

unsur administrasi dan program akademiknya. Seperti (1) peralatan pendukung kerja praktik di bengkel masih kurang, (2) metode pembelajaran masih belum bervariasi, (3) alokasi waktu diklat masih dirasakan kurang. Evaluasi penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu tahap pemantauan pra diklat dan tahap selama proses diklat. Sehingga dari tahapan kegiatan evaluasi ini dapat memantau pelaksanaan kegiatan diklat secara utuh dan terpadu.

- d. Kurangnya komitmen dari pimpinan sekolah dan alumni diklat untuk mengimplementasikan keterampilan yang mereka peroleh di lingkungan kerjanya masing-masing. Disamping itu, fasilitas yang tersedia di sekolah tidak lengkap sehingga tidak dapat mendukung implementasi hasil diklat secara maksimal.

Model Hipotetik Diklat Berbasis Kompetensi

Model hipotetik merupakan model eksplorasi hasil dari studi pendahuluan dan hasil temuan penelitian di lapangan. Model hipotetik ini diajukan dengan asumsi bahwa PPPPTK BMTI dapat menjalankan fungsinya sebagai lembaga diklat berdasarkan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan strategisnya. PPPPTK BMTI mempunyai tugas pokok melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan bidang mesin dan teknik industri. Dalam melaksanakan tugas tersebut, PPPPTK BMTI mempunyai fungsi: (1) menyusun program pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan; (2) mengelola data dan informasi peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan; (3) memfasilitasi pelaksanaan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan; (4) melaksanakan evaluasi program dan fasilitasi peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, dan (5) melaksanakan urusan administrasi PPPPTK.

Indikator keberhasilan model hipotetik diklat berbasis kompetensi bagi guru yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Adanya peningkatan kompetensi peserta diklat dalam ranah keterampilan (*skills* atau psikomotorik), pengetahuan

(kognitif), dan sikap (afektif) tertentu sesuai dengan tujuan diklat.

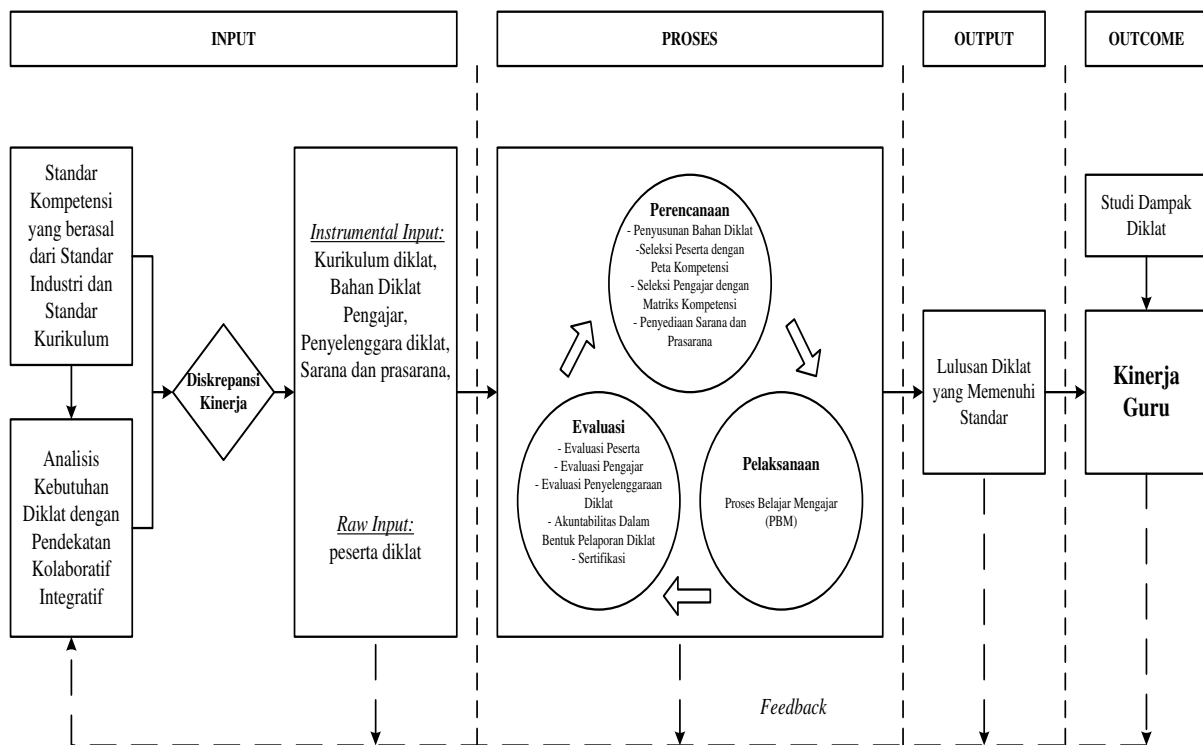
- b. Adanya perubahan perilaku peserta diklat dalam melakukan pekerjaan yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja di unit kerjanya masing-masing.
- c. Terciptanya proses pembelajaran yang lebih baik yang berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa dan berkontribusi terhadap dunia kerja.
- d. Terciptanya kepuasan pelanggan secara komprehensif baik dari sisi kepuasan pelanggan selama guru mengikuti diklat maupun kepuasan pelanggan setelah guru mengimplementasikan hasil diklat di tempat kerjanya masing-masing.

Berdasarkan model hipotetik yang disajikan sebelumnya, maka diperlukan beberapa prasyarat yang harus dibangun untuk mendukung implementasi model, yaitu:

- a. Rancangan program diklat berbasis kompetensi bagi guru perlu didisain berdasarkan analisis kebutuhan diklat. Pendekatan analisis kebutuhan diklat (TNA) menggunakan pendekatan kolaborasi integratif yang mana dalam pelaksanaannya melibatkan *stakeholders*, antara lain Badan PSDMPK-PMP, Dinas Pendidikan Provinsi, dan Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten.
- b. Penetapan peserta diklat berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI perlu didukung oleh peta kompetensi calon peserta diklat.
- c. PPPPTK BMTI harus menyelenggarakan evaluasi awal (*pre-test*) yang dapat mengukur kemampuan awal peserta secara objektif.
- d. Sebelum kegiatan diklat berakhir, pihak penyelenggara diklat berbasis kompetensi perlu secara konsisten menyiapkan dan

membekali instrumen rencana tindakan (*action plan*) kepada peserta.

- e. Tersedianya sumber daya manusia yang kompeten dalam menyelenggarakan diklat berbasis kompetensi dan secara ideal disyaratkan memiliki kemampuan dasar, akademik, personal, sosial dan vokasional.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran baik di lembaga diklat maupun di tempat peserta bertugas (sekolah).
- g. PPPPTK BMTI dapat memberikan layanan pendampingan dan konsultasi sekaligus membina institusi yang ada di wilayah atau daerah yang mempunyai fungsi dan peran pembinaan dan pengembangan sekolah.
- h. Guru di harapkan mampu mengerahkan dan mendayagunakan faktor-faktor yang berhubungan dengan pendidikan sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu yang berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa.
- i. Adanya standar kompetensi yang mencerminkan kriteria dari setiap kompetensi, dan kriteria setiap kompetensi tersebut harus pula sesuai dengan kondisi lingkungan kerja.
- j. Terbangunnya sistem data dan informasi di setiap wilayah (propinsi, kota/kabupaten, kecamatan) terkait dengan peta kompetensi pendidik.
- k. Adanya ketegasan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam membina dan mengembangkan tenaga pendidik pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
- l. Tersedianya anggaran dari pemerintah pusat maupun daerah dalam mendukung pengembangan keprofesian guru yang diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.



Gambar 4.
Model Hipotetik Diklat Berbasis Kompetensi

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: (1) PPPPTK BMTI belum memiliki sistem manajemen diklat yang terpadu, artinya antara subsistem yang satu belum terkait dengan subsistem lainnya, (2) perencanaan diklat tidak sepenuhnya berbasis pada *demand driven* tetapi lebih bersifat *supply driven*. Hal ini tercermin dari rancangan diklat yang tidak sepenuhnya berdasarkan pada *Training Needs Analysis* (TNA), tetapi lebih berdasarkan pada kemampuan dan ketersediaan SDM yang dimiliki, (3) evaluasi peserta diklat di PPPPTK BMTI tidak dilaksanakan secara sistematis, dan (4) penyelenggaraan diklat di PPPPTK BMTI tidak sepenuhnya efektif karena keterbatasan dalam pembiayaan.

Saran

Pertama, diharapkan model hipotetik yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat diimplementasikan dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan dan kebutuhan yang ada.

Kedua, PPPPTK BMTI perlu meningkatkan pola kemitraan dengan pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya pendidikan menengah kejuruan. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan

pengembangan keprofesian berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi dan merespon upaya pemerintah dalam memberikan kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota dalam penyelenggaraan pendidikan atau kebijakan desentralisasi pendidikan.

Ketiga, PPPPTK BMTI diharapkan dapat memberikan layanan pendampingan dan konsultasi sekaligus membina institusi yang ada di wilayah yang mempunyai fungsi dan peran pembinaan dan pengembangan sekolah.

Keempat, PPPPTK BMTI diharapkan dapat berperan aktif dalam mengembangkan Tempat Uji Kompetensi (TUK) sekaligus sebagai pembina untuk lahirnya TUK di daerah yang dalam hal ini bisa diwakili oleh sekolah

DAFTAR PUSTAKA

- Munandar & Ratnawati. (2007). "Peningkatan Profesional Guru Melalui Pendidikan Dan Latihan". [Online]. Tersedia: <http://www.digilib.unm.ac.id/.../universitas%20negeri%20makasar>. [2 Maret 2013].
- Atmodiwirio, S. (2005). *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Buckley, R. & Caple, J. (2009). *The Theory and Practice Of Training*, 6th Edition. London: Koganpage.
- Davis, E. (2005). *The Training Manager's: A Handbook*. Edisi Terjemahan. Alih Bahasa oleh: Ramelan. *Buku Wajib Bagi Para Manajer dalam Mengadakan Training*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Day, C. & Sachs, J. (2004). *Professionalism, performativity and empowerment: discourses in the politics, policies and purposes of continuing professional development*. In: Day B & Sachs J (eds). *International handbook on the continuing professional development of teachers*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- DeCenzo, A. D. & Robbins, P. S. (2010). *Fundamentals of Human Resources Management, 8th Edition*. USA: John Willey & Sons Inc.
- Devi, R. & Shaik, N. (2012). "Evaluating training & development effectiveness - A Measurement Model". *Asian Journal of Management Research*. 2, (1), 722.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gray, S. L. (2005). *An Enquiry Into Continuing Professional Development for Teachers*. London: Esmee Fairn.
- Harris, R. (2004). *Memahami Pelatihan Di Tempat Kerja*. Jakarta: Proyek Kerja Sama Departemen Pendidikan Nasional.
- Hatton, M. J. (1997). *Lifelong Learning; Policies, Practices, and Program*. Canada: School of Media Studies/Humber College.
- Jones, J., Jenkin, M. & Lord, S. (2006). *Developing Effective Teacher Performance*. London: Paul Chapman Publishing.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: Sage Publication Ltd.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. (2003). *Human Resource Management, International Edition*. New York: The McGraw-hill Companies, Inc.
- Scannel, E. & Donaldson, L. (2000). *Human Resource Development, The New Trainer's Guide, Third Edition*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Sudjana, S. (2007). *Sistem Manajemen Pelatihan – Teori & Aplikasi*. Bandung: Falah Production.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).
- Vyas, L. (2004). "Delivering Better Government: Assessing the Effectiveness of Public Service Training in India". *Public Personnel Management*. 33, (3), 291-306.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1996). *Human Resources & Personnel Management*. (5th Edition). USA: McGraw Hill.