

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOMPETENSI MANAJERIAL GURU

Hendrita Sulila - Syamsu Qamar Badu
Novianty Djafri - Nina Lamatenggo

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOMPETENSI MANAJERIAL GURU



**Hendrita Sulila - Syamsu Qamar Badu
Novianty Djafri - Nina Lamatenggo**

Pendidikan dan pelatihan Calon Kepala Sekolah/Madrasah dapat dilakukan dengan melaksanakan *in service training* bagi guru-guru yang memiliki kompetensi dibidang manajerial. *In service training* ini bertujuan untuk melatih guru-guru tersebut siap menjadi pemimpin satuan pendidikan baik pada jenjang SD, dan SMP di Kota Gorontalo. Untuk menjamin penyelenggaraan *in service training* terstandar, dan implementasinya relevan dengan pencapaian tujuan pembelajaran, serta hasilnya dapat dipertanggungjawabkan berbagai pihak yang berkepentingan, diperlukan pembelajaran secara khusus.

In Service Training merupakan sebuah model pelatihan yang harus memperhatikan manajemen dalam pelatihan sehingga model pelatihan ini bisa dievaluasi dan dikembangkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Manajemen pelatihan merupakan suatu aktivitas manajerial untuk mengatur proses pelatihan agar berlangsung secara efisien dan efektif.

Diterbitkan Oleh:

tanah air
Beta

Jl. Lintas Alam, Den. Pedes RT 04, Argomulyo
Sedayu, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55753
T: (0274) 6498157
E: kantor@tabgrafika.com
W: www.tabgrafika.com

ISBN 978-623-6392-42-3



Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi Manajerial Guru

**Hendrita Sulila
Syamsu Qamar Badu
Novianty Djafri
Nina Lamatenggo**



Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan (KDT):
Pendidikan dan Pelatihan Kompetensi dan Manajerial Guru.
Sulila, Hendrita. Yogyakarta: Tanah Air Beta, 2023.
146 hlm. ; 23 cm.

ISBN: 978-623-6392-42-3

Cetakan Pertama, Februari 2023

Penulis	:	Hendrita Sulila
	:	Prof. Dr. Syamsu Qamar Badu, M. Pd.
	:	Prof. Dr. Novianty Djafri, M. Pd.I.
	:	Dr. Hj. Nina Lamatenggo, SE, M. Pd.
Editor	:	Dr. Rustam I. Husain, M. Pd.
Konten Materi	:	Prof. Dr. Ikhfan Haris, M. Sc.
	:	Dr. Arifin Sukung, M. Pd.
Editor Bahasa	:	Dr. Novrianto Napu, M. Ap., Ling, Ph.D.
Penyunting	:	Prof. Dr. Ir. Hasim, M. Si.
	:	Prof. Dr. Asna Aneta, M. Si.
	:	Dr. Zulaecha Ngiu, M. Pd.
	:	Prof. Dr. Abdul Haris Panai, M. Pd.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak seluruh dan/atau sebagian isi buku ini dalam media apapun, baik digital maupun tercetak tanpa izin tertulis penerbit.

Diterbitkan Pertama Kali dalam Bahasa Indonesia oleh:

PENERBIT TANAH AIR BETA

Jl. Lintas Alam, Dsn. Pedes RT 04, Argomulyo

Sedayu, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55753

T: (0274) 6498157

WA: 087839020846

E: kantor@tabgrafika.com

W: www.tabgrafika.com

IG: @tabgrafikajogja

Pengantar Penulis

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menguraikan syarat-syarat dan tahapan yang harus dilalui seorang guru untuk dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah. Pada Panduan Penyiapan Calon Kepala Sekolah/Madrasah (CKS/M) tersebut dijelaskan bahwa proses penyiapan CKS/M meliputi rekrutmen serta pendidikan dan pelatihan (diklat) CKS/M.

Rekrutmen meliputi proses pengusulan calon, seleksi administratif dan seleksi akademik. Sedangkan pendidikan dan pelatihan adalah proses pemberian pengalaman pembelajaran teoritik maupun praktik kepada para calon yang telah lulus rekrutmen. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah/madrasah dituntut memiliki lima dimensi kompetensi, yaitu dimensi *kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial*. Sebagai konsekuensinya, secara akademik diklat CKS/M harus mampu menjamin adanya peningkatan kelima dimensi kompetensi tersebut.

Pendidikan dan pelatihan Calon Kepala Sekolah/Madrasah dapat dilakukan dengan melaksanakan *in service training* bagi guru-guru yang memiliki kompetensi dibidang manajerial. In service training ini bertujuan untuk melatih guru-guru tersebut siap menjadi pemimpin satuan pendidikan baik pada jenjang SD, dan SMP di Kota Gorontalo. Untuk menjamin penyelenggaraan in service training terstandar, dan implementasinya relevan dengan pencapaian tujuan pembelajaran, serta hasilnya dapat dipertanggungjawabkan berbagai pihak yang berkepentingan, diperlukan pembelajaran secara khusus.

In Service Training merupakan sebuah model pelatihan yang harus memperhatikan manajemen dalam pelatihan sehingga model pelatihan ini bisa dievaluasi dan dikembangkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Manajemen pelatihan merupakan suatu aktivitas manajerial untuk mengatur proses pelatihan agar berlangsung secara efisien dan efektif.

Semoga buku sederhana ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menambah kepustakaan dalam bidang ilmu pendidikan serta berguna bagi masyarakat. Segala kritik dan saran membangun senantiasa kami nantikan demi semakin sempurnanya buku ini, baik dalam substansi maupun penyampaian. Terimakasih. Selamat membaca.

Gorontalo, Okotober 2022

Penulis

Daftar Isi

Pengantar Penulis – iii

Daftar Isi – v

Daftar Tabel – vii

Daftar Gambar – viii

BAB I PENDAHULUAN – 1

BAB II KOMPETENSI GURU – 12

A. Pengertian Kompetensi – 12

B. Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil – 19

C. Jenis-Jenis Kompetensi Guru – 21

D. Manfaat Kompetensi bagi Guru – 24

BAB III PENGEMBANGAN MODEL PELATIHAN – 27

A. Pengembangan – 27

B. Konsep Penelitian Pengembangan – 29

C. Konsep Pelatihan – 32

BAB IV KOMPETENSI MANAJERIAL – 68

A. Kompetensi Manajerial – 68

B. Dimensi Kompetensi Manajerial – 70

C. Indikator Kompetensi Manajerial Guru – 73

BAB V TEKNIK PELAKSANAAN *IN SERVICE TRAINING* – 94

A. Pengertian *In Service Training* – 94

B. Karakteristik *In Service Training* – 96

	C. Tujuan Model <i>In Service Training</i> - 98
	C. Manfaat Model <i>In Service Training</i> - 99
	E. Bentuk Kegiatan Model <i>In Service Training</i> - 102
	F. Langkah-Langkah Model <i>In Service Training</i> - 103
BAB VI	MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL GURU -
	Daftar Pustaka - 134

Daftar Tabel

Tabel 1	Struktur Kurikulum – 110
Tabel 2	Deskripsi Kurikulum – 111

Daftar Gambar

Gambar 1	Model Pelatihan Kompetensi Manajerial Guru Berbasis Model <i>In Service Training</i> - 106
Gambar 2	Struktur Organisasi Pelatihan Model Pelatihan Kompetensi Manajerial Guru Berbasis Model <i>In Service Training</i> - 115
Gambar 3	Model Pembelajaran <i>Motulete To Paduma</i> untuk Pelatihan Kompetensi Manajerial Guru Berbasis <i>In House Training</i> - 118

BAB I

Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi kehidupan manusia dalam rangka mencapai cita-cita dan tujuan yang diharapkan karena itu pendidikan harus dilaksanakan sebaik mungkin dengan mengarahkan berbagai faktor yang menunjang, terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merumuskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan belajar dengan dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya. Untuk memiliki kekuatan yang spiritual keagamaan, pendalam diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Salah lembaga pendidikan di Indonesia yakni sekolah.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang merupakan tempat dimana proses pendidikan dilakukan, mempunyai sistem yang dinamis dan kompleks. Kegiatan sekolah bukan hanya sebagai berkumpulnya murid dengan guru, akan tetapi kegiatan tersebut ada dalam lingkup suatu sistem yang

kompleks dan saling berhubungan dimana pengelolaannya memerlukan sumber daya manusia yang unggul yang diharapkan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan yang unggul pula yang mampu bersaing sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta pada akhirnya keluaran (*output*) sekolah diharapkan dapat memberikan pengaruh pada pembangunan bangsa.

Salah satu sumber daya manusia yang merupakan komponen penting dalam menentukan mutu pendidikan adalah guru. Guru merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan tujuan dan sarana pendidikan. Guru dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menciptakan pembelajaran yang baik dan harus mampu mengelola sumber yang ada, menyusun perencanaan, dan mampu meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan yang baik terhadap peserta didik sehingga terciptanya pembelajaran yang baik.

Guru adalah figur yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan anak didik, guru adalah orang yang identik dengan pihak yang memiliki tugas dan tanggung jawab membentuk karakter generasi bangsa. Ditangan para gurulah tunas bangsa ini terbentuk sikap dan moralitasnya sehingga mampu memberikan yang terbaik untuk anak negeri ini. Pribadi susila yang cakap adalah yang di harapkan ada pada diri setiap anak didik. Untuk itulah guru dengan penuh dedikasi dan loyalitas berusaha membimbing dan membina anak didik agar di masa mendatang menjadi orang yang berguna bagi nusa dan bangsa (Asdiqoh, 2013:17). Guru dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik dituntut untuk mencapai berbagai visi dan misi dalam kependidikan, sehingga guru harus mampu menjadi guru yang kompeten.

Secara umum kompetensi guru mencakup, kompetensi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam pelaksanaan pembelajaran dan pembinaan siswa. Guru yang kompeten adalah guru yang mampu menerapkan kompetensinya dengan baik.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap kompetensi guru di Kota Gorontalo bahwa kompetensi tersebut perlu dikembangkan dengan optimal. Pada kompetensi pedagogik masih terdapat guru: (1) belum memahami karakteristik siswa dengan baik, (2) belum merancang pembelajaran sesuai kebutuhan siswa, (3) belum menerapkan model pembelajaran dan penilaian yang sesuai kebutuhan siswa. Pada kompetensi kepribadian masih terdapat guru: (1) belum menjadi teladan bagi siswa dalam pembelajaran, (2) belum menunjukkan disiplin yang baik dalam pelaksanaan tugas. Pada kompetensi professional, masih terdapat guru: (1) belum menguasai kompetensi pembelajaran dengan baik, (2) belum mengembangkan materi pelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa, (3) belum mengembangkan teknologi informasi dalam pembelajaran. Pada kompetensi sosial masih terdapat guru: (1) melakukan penilaian secara objektif terhadap siswa, dan (2) menjalin komunikasi yang baik antara sesama pendidik, dimana masih terdapat konflik antar pendidik,

Menurut pendapat Mulyasa (2012:27) bahwa kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan teknologi, sosial, dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik,

pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi guru sangat penting dikembangkan dalam pelaksanaan pembelajaran.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramaliya (2018:1) bahwa kompetensi guru merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, proses berfikir, penyesuaian diri, sikap dan nilai-nilai yang dianut dalam melaksanakan profesi sebagai guru. Jenis-jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Di samping itu, kompetensi guru sangat penting dalam rangka penyusunan kurikulum, karena kurikulum haruslah disusun berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh guru, begitu juga dalam hal hubungan kegiatan dan hasil belajar siswa, kompetensi guru sangat berperan penting, guru yang berkompeten akan mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal.

Guru juga harus memiliki kompetensi manajerial. Secara umum kompetensi manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Kemampuan teknis yaitu; menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang

diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Kompetensi teknis mengisyaratkan guru harus mampu melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang guru harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa masih banyak guru yang masih belum mampu menganalisis masalah yang terjadi secara rasional. Seringkali guru masih menggunakan sikap emosional dalam menyelesaikan persoalan yang terjadi dalam internal sekolah. Misalnya dalam penataan tugas. Seringkali penempatan tugas yang diberikan oleh guru menjadi permasalahan dalam internal sekolah. Padahal jika disesuaikan secara prosedur maka permasalahan tersebut tidak akan terjadi.

Kompetensi manusiawi merupakan kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap, dan motif orang lain. Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup: keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.

Seorang manajer dalam berinteraksi harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Sebaliknya fakta menunjukkan

bahwa masih banyaknya guru yang kurang menjalin komunikasi yang baik, tidak memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, serta belum menciptakan suasana yang nyaman dalam bekerja.

Kompetensi konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Guru selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervisi pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas guru harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik.

Kompetensi manajerial guru sangatlah penting terutama dalam hal manajemen proses pembelajaran dan proses lainnya di sekolah. Sehingga peningkatan kompetensi guru sangatlah penting untuk dilakukan melalui Model *in service training*. Program *in-service education/ in service training* adalah suatu usaha pelatihan atau pembinaan yang memberi kesempatan kepada seseorang yang mendapat tugas jabatan tertentu dalam hal tersebut adalah guru, untuk mendapat pengembangan kinerja.

Keunikan dari *in service training* yakni sebagai latihan-latihan semasa berdinamis, dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan secara kontinu pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan dan sikap-sikap para guru dan tenaga-tenaga kependidikan lainnya guna mengefektifkan dan mengefesiensikan pekerjaan/jabatannya. Program

pendidikan atau latihan tersebut dapat diselenggarakan secara formal oleh pemerintah, berupa penataran-penataran atau lokakarya-lokakarya baik secara lisan atau tertulis, dapat pula diselenggarakan secara informal oleh yang berkepentingan baik secara individual, maupun secara berkelompok. Menurut gagasan supervisi modern, *in service-training* atau pendidikan dalam jabatan harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

Terkait dengan pengembangan model pelatihan kompetensi manajerial guru berbasis *in service training* maka penelitian ini dilakukan di Kota Gorontalo. Hal ini sebagaimana hasil observasi ditemukan bahwa adanya kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam menggunakan pendekatan ini dapat timbul karena kurangnya persiapan yang dilakukan. Berdasarkan hasil studi awal dan wawancara, peneliti menemukan permasalahan yakni pendekatan saintifik sudah diterapkan dalam proses pembelajaran akan tetapi belum berjalan dengan optimal, fasilitas yang masih kurang lengkap dalam proses pembelajaran, terlihat siswa yang kurang aktif dalam proses pembelajaran sedang berlangsung.

Tugas dan tanggung jawab guru yang banyak dalam kegiatan di kelas maupun di sekolah sehingga guru memiliki keterbatasan waktu untuk menyusun perangkat pembelajaran sehingga dalam penyusunan perangkat pembelajaran kurang optimal. Guru hanya terfokus pada bahan ajar yang tersedia dari sekolah. Kepala Sekolah juga menjelaskan bahwa dari pihak sekolah sudah berusaha memfasilitasi media pembelajaran tetapi jumlahnya sangat terbatas.

Hasil observasi dan wawancara juga ditemukan bahwa guru yang belum memiliki kompetensi yang cukup untuk mengajar, dengan pemilikan kompetensi, guru dapat dilihat kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Guru yang menggunakan pola mengajar konvensional dari pada berdasarkan kompetensi, sehingga bisa dipastikan siswa tidak dapat berkembang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Masih ada guru yang mengabaikan aspek-aspek mengenai dasar-dasar mengajar, sehingga siswa banyak yang dijadikan patung/bersifat pasif. Kemudian hasil nilai PKG guru di Kota Gorontalo masuk dalam kategori yang baik, namun nilai capaian masih belum begitu tinggi karena mendekati ambang batas terendah untuk kategori baik.

Hasil observasi lain ditemukan pula bahwa guru yang kurang menguasai bahan ajar, kurangnya pemahaman guru dalam membuat perencanaan pembelajaran, pada saat pelaksanaan pembelajaran terdapat guru yang mengajar tidak sesuai dengan RPP yang telah dibuat, terdapat guru yang tidak membawa RPP saat proses pembelajaran berlangsung, tidak menguasai psikologi siswa seperti banyaknya siswa yang ribut sehingga suasana kelas kurang kondusif yang menyebabkan materi tidak dapat diterima dengan baik oleh siswa.

Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM) yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah yaitu 75 untuk seluruh tingkatan baik kelas VI, VIII dan IX. Agar seorang siswa dapat memperoleh hasil belajar yang memuaskan maka siswa tersebut harus belajar dengan sungguh-sungguh. Selain itu guru harus memiliki kompetensi pedagogik dalam mengajar. Karena melalui kompetensi pedagogik guru dapat membantu proses

pembelajaran siswa sehingga akan menghasilkan hasil belajar yang memuaskan

Uraian di atas mengindikasikan bahwa kemampuan manajerial guru belum terlaksana secara optimal. Kompetensi manajerial guru sangat diperlukan terutama karena memegang dua tugas sekaligus masalah pokok, yakni pengajaran dan pengelolaan kelas. Tugas sekaligus masalah pertama, yakni pengajaran, dimaksudkan segala usaha membantu siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Sebaliknya, masalah pengelolaan berkaitan dengan usaha untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pembelajaran. Penciptaan suasana kelas yang kondusif guna menunjang proses pembelajaran yang optimal menuntut kemampuan guru untuk mengetahui, memahami, memilih, dan menerapkan pendekatan yang dinilai efektif menciptakan suasana kelas yang kondusif dalam menunjang proses pembelajaran yang optimal.

Kegagalan seorang guru mencapai tujuan pembelajaran berbanding lurus dengan ketidakmampuan guru mengelola kelas. Indikator dari kegagalan itu seperti prestasi belajar murid rendah, tidak sesuai dengan standar atau batas ukuran yang ditentukan. Karena itu, pengelolaan kelas merupakan kompetensi guru yang sangat penting dikuasai dalam rangka proses pembelajaran. Karena itu maka setiap guru dituntut memiliki kemampuan dalam mengelola kelas

Meurut Robbins (2003: 7), bahwa kompetensi manajerial guru mengarah kepada bagaimana guru mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan yang meliputi:(1) keterampilan teknis, yaitu kemampuan manusia

untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus; (2) keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok; dan (3) keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi

Hasil penelitian Zulaikha (2011:177) bahwa kemampuan manjerial guru adalah kapasitas yang di miliki oleh seorang guru dalam mengelola kelas dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan yang mencakup: (1) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, serta mampu mengefektifkan perancangan; (2) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan pengelompokkan, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola siswa; (3) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi; serta (4) kemampuan mengadakan pengawasan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, jelas betapa pentingnya pengelolaan kelas guna menciptakan suasana kelas yang kondusif demi meningkatkan kualitas pembelajaran. Pengelolaan kelas menjadi tugas dan tanggung jawab guru dengan memberdayakan segala potensi yang ada dalam kelas demi kelangsung proses pembelajaran. Hal ini berarti setiap guru dituntut secara profesional mengelola kelas sehingga tercipta suasana kelas yang kondusif mulai dari awal hingga akhir pembelajaran

Guru perlu meningkatkan kemampuan manajerialnya

melalui pelatihan-pelatihan baik dalam bentuk *in service training* maupun pelatihan dalam kerangka peningkatan kompetensi manajerial guru. Berdasarkan hasil observasi pada beberapa guru yang telah mengikuti program *in-service training* di Kota Gorontalo menyatakan sebagai berikut: 1) Penunjukan peserta tidak berdasarkan analisis kebutuhan artinya lembaga diklat yang menunjuk pesertanya secara langsung (*by name*); padahal dalam *in-service training* untuk peningkatan kemampuan manajerial guru harus diketahui bahwa guru harus dominan memiliki bakat dalam bidang manajerial 2) Kompetensi yang dimiliki peserta tidak sesuai dengan program *in-service training* yang diikuti; 3) Kurikulum yang digunakan pada program *in-service training* tidak sesuai dengan kurikulum yang digunakan di sekolah; 4) Metode yang digunakan pada pelaksanaan program *in-service training* tidak sesuai dengan materi yang diberikan; 5) Materi yang diajarkan pada program *in-service training* tidak berdasarkan kurikulum yang berlaku di sekolah, tetapi berdasarkan program yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau pejabat yang berwenang, hasil program *in-service training* yang dilaksanakan oleh guru belum tentu dapat dilaksanakan di sekolah.

BAB I

Kompetensi Guru

A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya kompeten, berarti cakap, mampu atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam bekerja (Sedarmayanti, 2007:126). Kompetensi sangat membantu menentukan kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri. bahkan kompetensi bisa membedakan antara manusia yang satu dengan yang lainnya.

Kompetensi mempunyai bermacam-macam arti, ditinjau dari kata dasar maupun jika telah mendapat awalan dan akhiran. Kompetensi berasal dari kata dasar “mampu” yang berarti dapat, bisa, sanggup, berkecukupan dan kaya. Kompetensi dapat diartikan sebagai segala daya dan potensi yang dimiliki oleh manusia dalam melakukan sesuatu aktivitas. Menurut Thoha (2007:52) kompetensi merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu

pengalaman. Menurut Hasibuan (2014: 94) kompetensi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Secara umum, peningkatan produktivitas tenaga kerja dilakukan dengan peningkatan kemampuan/keterampilan, disiplin, etos kerja produktif, sikap kreatif dan inovatif, dan membina lingkungan kerja yang sehat untuk memacu prestasi. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, maka koordinasi antar lembaga pemerintah, maupun lembaga-lembaga dimasyarakat dalam pengembangan sumber daya manusia perlu lebih dikembangkan sehingga dapat menghasilkan SDM yang bermutu dan bisa berguna bagi bangsa dan Negara.

Kompetensi sangat penting bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi instansi karena organisasi masa depan dibangun disekitar diri pegawai, akan ada sedikit penekanan pada pekerjaan sebagai blok bangun organisasi. ini berarti bahwa perhatian akan difokuskan kepada kompetensi orang, kemudian apa yang mereka bawa ke pekerjaan. Dengan kata lain kompetensi mereka menjadi sangat penting. Mangkunegara (2012:113) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Apa yang dapat diungkapkan mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat bekerja di masa mendatang.

Sedarmayanti (2014:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki

seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *oustanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah perilaku. Abdussamad (2014:95) membagi kompetensi dalam dua tingkatan yakni ada yang tampak dan yang tidak tampak, Spencer dan Spencer mengilustrasikan seperti gunung es di mana ada yang tampak di permukaan, adapula yang tidak terlihat di permukaan. Kompetensi yang tampak di permukaan adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), kompetensi yang tidak tampak di permukaan adalah nilai-nilai (*srole*), konsep diri (*self image*), karakteristik personal (*traits*), dan motif (*motives*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam dunia kerja, semakin tinggi kmpetensi seseorang maka semakin tinggi nilai jual seseorang tersebut.

Sedangkan menurut McClelland (Sudarmanto, 2014:48) “Kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau situasi. Kemudian, hasil penelitian McClelland ini menunjukkan bahwa kompetensi bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, management skills, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya. Kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*, OA) merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi, pembinaan hubungan (*relationship building*, RB) merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab dan orientaasi

pencapaian (*achievement orientation*, ACH) merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik.

Menurut Wahjono (2010:56) kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya Soelaiman (2007: 112) mengungkapkan bahwa kompetensi adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Pegawai dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kompetensi untuk bekerja dengan baik. Kompetensi dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Sementara itu, Robbin (2006: 57) kompetensi berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. lebih lanjut Robbins (2006: 57) menyatakan bahwa kompetensi (*ability*) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Sehingga kompetensi (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kompetensi seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kompetensi intelektual dan kompetensi fisik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:185) yang dimaksud dengan kompetensi adalah karakteristik stabil yang berkaitan dengan kompetensi maksimum fisik mental seseorang. Menurut Moenir (2005:76) yang dimaksud dengan kompetensi adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan

pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Sebagai konsekuensi dari definisi kompeten atau kompetensi ini, atau yang lain maka pengertian kompetensi merujuk pada kompetensi orang untuk memenuhi persyaratan perannya saat ini atau masa mendatang. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya terkait dengan kinerja saat ini. Kompetensi juga bisa untuk meramalkan kinerja masa mendatang karena kompetensi merupakan karakteristik yang berkelanjutan yang umumnya tidak bisa hilang. Salah satu masalah berkaitan dengan konsep kompeten atau kompetensi adalah istilah tersebut digunakan untuk merujuk pada kompetensi untuk melaksanakan suatu jabatan atau tugas secara kompeten dan juga pada bagaimana seharusnya orang berperilaku untuk menjalankan peran secara kompeten. Banyak komentator akademis yang berpendapat bahwa kompeten harus dibedakan dengan kompetensi.

Menurut Mc Shane dan Glinow dalam Buyung (2007:37), *“ability the natural aptitudes and learned capabilities required to successfully complete a task”*, (kompetensi adalah kecerdasan-kecerdasan alami dan kapabilitas dipelajari yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas). Kecerdasan adalah bakat alami yang membantu para pegawai mempelajari tugas-tugas tertentu lebih cepat dan mengerjakannya lebih baik.

Menurut Kartono (2008:36) kompetensi adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kompetensi anggota biasa. Sutermeister dan Davis dalam Riduwan (2010 256) mengatakan bahwa kompetensi (*ability*) dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang

diwujudkan melalui tindakan.

Menurut Dahlan dalam Adisubrata (2007:7), kompetensi adalah mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan, baik berupa barang atau jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat. Kompetensi manusia adalah kualitas hakiki yang melekat pada diri seseorang. Sedangkan menurut Katz dalam Ndraha (2007:38) memandang kompetensi adalah bersifat manusiawi (*human skill*) dan kompetensi membuat konsep (*conceptual skill*). Selanjutnya kompetensi melaksanakan tugas adalah kompetensi untuk mencapai keluaran yang telah ditetapkan atau hasil yang hendak dicapai.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru akan menentukan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk pengetahuan dan keprofesionalan seorang guru dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang guru. Seorang guru tidak hanya sekadar pintar, tetapi juga harus mampu mentransfer ilmunya pada peserta didiknya. Kecakapan atau kemampuan seorang guru dalam menjalankan aktivitasnya dalam melakukan pembelajaran akan sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang dilakukan serta akan mudah dipahami oleh peserta didik. Kompetensi itulah yang akan mempermudah seorang pendidik dalam menjalankan proses belajar mengajar yang dilaksanakannya.

Istilah kompetensi guru itu sendiri mempunyai banyak makna, Broke and Stone mengemukakan dalam buku E. Mulyasa (2007:26) bahwa kompetensi guru sebagai "*descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful*", kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti. Kemudian

ia menyimpulkan bahwa, kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

Guru memiliki pengaruh luas dalam dunia pendidikan. Di sekolah dia adalah pelaksana administrasi pendidikan yaitu bertanggung jawab agar pendidikan dapat berlangsung dengan baik. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Istilah kompetensi memiliki banyak makna. Terdapat beberapa definisi tentang pengertian kompetensi yaitu: (a) dalam kamus ilmiah populer dikemukakan bahwa kompetensi adalah kecakapan, kewenangan, kekuasaan dan kemampuan, (b) dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan

Menurut Hamalik (2002:38), jabatan guru adalah suatu jabatan profesi. Guru dalam tulisan ini adalah guru yang melakukan fungsinya sekolah. Dalam pengertian tersebut, telah terkandung suatu konsep bahwa guru profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar guru melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tanpa mengabaikan kemungkinan adanya perbedaan tuntutan kompetensi

profesional yang disebabkan oleh adanya perbedaan lingkungan sosial kultural dari setiap institusi sekolah sebagai indikator, maka guru dinilai kompeten secara profesional

Berdasarkan konsep di atas, jelaslah bahwa kompetensi guru adalah suatu unsur yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan belajar siswa. Dengan demikian kompetensi guru merupakan salah satu unsur yang tidak bisa diabaikan dalam pengelolaan proses interaksi belajar mengajar. Kompetensi guru merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru yang mencakup kepribadian, sikap, tingkah laku serta didukung dengan pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang guru sesuai dengan bidang profesinya sebagai seorang guru.

Pada dasarnya kompetensi menurut Robbins dalam Pasolong (2008:222) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat dilihat dari dua segi; (1) kompetensi intelektual, yaitu kompetensi yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan (2) Kompetensi fisik, yaitu kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan. Kompetensi dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seseorang yang memiliki bakat dan kecerdasan yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan melalui tiga hal yaitu, (1) pendidikan, (2) pelatihan, (3) pengalaman kerja.

B. Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil

Menurut Indrajaya (2017) kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi

dan keadaan di dalam pekerjaannya. masalah. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 8 Tahun 2013 tentang Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil juga mendefinisikan mengenai unsur-unsur kompetensi teknis antara lain:

a. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang dimiliki pegawai negeri sipil berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis, dan berbagai hal yang diketahui oleh PNS terkait dengan pekerjaannya serta kesadaran yang diperoleh PNS melalui pengalaman suatu fakta atau situasi dalam konteks pekerjaan.

b. Keterampilan kerja

Keterampilan PNS untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, yang meliputi (1) Keterampilan melaksanakan pekerjaan individual. (2) Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan. (3) Keterampilan merespon dan mengelola kejadian/masalah kerja yang berbeda. (4) Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja. (5) Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat/lingkungan kerja yang berbeda.

c. Sikap kerja

Perilaku PNS yang menekankan aspek perasaan dan emosi, berupa minat, sikap, apresiasi dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan.

C. Jenis-Jenis Kompetensi Guru

Menurut Sedarmayanti (2014:286), karakteristik sumber daya manusia adalah sebagai berikut (1) Pengetahuan (*knowledge*); Mencakup pengetahuan mengenai ilmu akuntansi keuangan dan ilmu pengetahuan lainnya yang terkait, pengetahuan mengenai kegiatan bisnis dan organisasi. (2) Keterampilan (*skill*) Mencakup keterampilan teknis dan fungsional, keterampilan intelektual, keterampilan berorganisasi, keterampilan personal, keterampilan komunikasi dan intrapersonal. (3) Sikap (*attitude*) Memiliki komitmen untuk kepentingan publik dan sensitifitas terhadap tanggung jawab sosial, pengembangan diri dan belajar terus menerus, dapat diandalkan, bertanggung jawab, tepat waktu dan saling menghargai, menaati hukuman dan peraturan yang berlaku.

Kompetensi guru sebagaimana yang dimaksud dalam pasal Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Menurut Muhaimin (2004:150), keempat kompetensi tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogik

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru

dalam mengelola pembelajaran, sekurang-kurangnya meliputi (1) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, (2) Pemahaman terhadap peserta didik. (3) Pengembangan kurikulum/silabus, (4) Perancangan pembelajaran, (5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran. (7) Evaluasi proses dan hasil belajar. (8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian dalam Standar Nasional Pendidikan, yang tercantum dalam Pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup (1) Berakhlak mulia, (2) arif dan bijaksana, (3) mantap, (4) berwibawa, (5) stabil, (6) dewasa, (7) jujur, (8) mampu menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (9) secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri dan (10) mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial guru merupakan kemampuan guru untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja di lingkungan sekitar pada saat

menjalankan tugasnya sebagai seorang guru. Dalam menjalani perannya tersebut guru, sebisa mungkin harus dapat menjadi sosok pencetus dan pelopor pembangunan di lingkungan sekitar terutama yang berkaitan erat dengan pendidikan. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat, sekurang-kurangnya meliputi (1) Berkomunikasi lisan, tulisan, dan/atau isyarat, (2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, (3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua/wali peserta didik, (4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku, (5) Menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan dan semangat kebersamaan.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesionalisme guru berhubungan dengan kompetensi yang menuntut guru untuk ahli di bidang pendidikan sebagai suatu pondasi yang dalam melaksanakan profesinya sebagai seorang guru profesional. Karena dalam menjalankan profesi keguruan, terdapat kemampuan dasar dalam pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, bidang studi yang dibinanya, sikap yang tepat tentang lingkungan belajar mengajar dan mempunyai keterampilan dalam teknik mengajar. Kompetensi profesional dalam Standar Nasional Pendidikan, yang tercantum dalam Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar

Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi, dan/atau seni yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan (1) Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang diampunya (2) Konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang diampu.

D. Manfaat Kompetensi bagi Guru

Kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi atau pemerintahan, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan hidup masyarakat. Boyatzis (Sudarmanto, 2014:67-68) membagi kompetensi dalam cluster (gugus) dan dimensi sebagai berikut (1) Kemampuan manajemen tujuan dan tindakan; yaitu memiliki dimensi sebagai berikut: efisiensi, perencanaan, inisiatif, perhatian kepada hal yang detail, kontrol diri, fleksibilitas. (2) Kemampuan manajemen orang; yaitu memiliki dimensi sebagai berikut : empati, persuasif, jaringan kerja, negoisasi, percaya diri, manajemen kelompok atau tim pengembangan/tim, pengembangan orang lain, komunikasi lisan. (3) Kemampuan logika analitis; yaitu memiliki dimensi sebagai berikut: menggunakan konsep, pengakuan pola-pola, pengembangan teori, penggunaan teknologi, analisis kuantitatif, objekti vitas sosial, komunikasi tertulis.

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Ruky (Sutrisno, 2013:208-209) manfaat kompetensi adalah (1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. (2) Alat seleksi pegawai. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang terbaik. (3) Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dan keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal. (4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. (5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. (6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam bekerja.

Kompetensi menurut Torang (2013:53) merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Ada lima indikator untuk mengukur kompetensi yaitu (1) Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan- keinginan yang

menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong perilaku mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik. (2) Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot. (3) Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai atau self image dari orang-orang. Contoh, percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya. (4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu. (5) Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

BAB III

Pengembangan Model Pelatihan

A. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk baru atau menyempurnakan produk yang telah ada". Borg and Gall dalam Sukmadinata (2016:28) mendefinisikan penelitian pengembangan (R & D) adalah proses yang digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan. Langkah-langkah dari proses ini biasanya disebut sebagai siklus R & D, yang terdiri dari mempelajari temuan penelitian yang berkaitan dengan produk yang akan dikembangkan, mengembangkan produk berdasarkan temuan ini, bidang pengujian dalam pengaturan di mana ia akan digunakan akhirnya, dan merevisinya untuk memperbaiki kekurangan yang ditemukan dalam tahap mengajukan pengujian. Dalam program yang lebih ketat dari R & D, siklus ini diulang sampai bidang-data uji menunjukkan bahwa produk tersebut memenuhi tujuan perilaku didefinisikan.

Pengembangan adalah suatu proses yang digunakan untuk mengembangkan atau memperbaharui produk-produk

yang valid dan efektif digunakan dalam pendidikan. Menurut Mulyaningsih (2014:167) bahwa dalam melaksanakan penelitian dan pengembangan, ada beberapa metode yang digunakan, yaitu metode deskriptif, metode evaluatif, dan metode eksperimental. Penjabarannya yakni (1) Metode deskriptif, digunakan dalam penelitian awal untuk menghimpun data tentang kondisi yang ada. (2) Metode evaluatif, digunakan untuk mengevaluasi proses uji coba pengembangan suatu produk. Pengembangan produk tersebut melalui serangkaian uji coba. (3) Metode eksperimen, digunakan untuk menguji kemampuan dari produk yang dihasilkan.

Model adalah suatu perencanaan atau suatu pola yang digunakan sebagai pedoman dalam merencanakan pembelajaran di kelas. Model digunakan untuk menyeleksi dan menyusun strategi pembelajaran, metode keterampilan, dan aktifitas pembelajaran untuk memberikan tekanan pada salah satu bagian pembelajaran. Model pembelajaran mengacu pada pendekatan pembelajaran yang akan digunakan, termasuk di dalamnya tujuan-tujuan pengajaran, tahap-tahap dalam kegiatan pembelajaran, lingkungan pembelajaran, dan pengelolaan kelas. Pengambilan model pembelajaran haruslah disesuaikan dengan materi pelajaran, tingkat perkembangan kognitif peserta didik, sarana dan prasarana yang tersedia, sehingga tujuan pembelajaran yang telah dirancang akan tercapai. Model merupakan gambaran yang membantu untuk menjelaskan sesuatu dengan lebih jelas terhadap sesuatu yang tidak dapat dilihat atau tidak dialami secara langsung (Ella, 2014:50).

Model menjelaskan keterkaitan berbagai komponen dalam suatu pola pemikiran yang disajikan secara utuh. Model juga dapat membantu melihat kejelasan dan keterkaitan

secara lebih cepat, utuh, konsisten, dan menyeluruh. Hal ini disebabkan suatu model disusun dalam upaya mengkonkretkan keterkaitan hal-hal abstrak dalam suatu skema, bagan, gambar, atau tabel. Dalam model pengembangan dapat digunakan sebagai pemecahan masalah dengan menghasilkan suatu produk baru atau memperbaiki produk yang sudah ada berupa model pembelajaran. Produk yang dikembangkan oleh peneliti nantinya dapat digunakan dalam proses pembelajaran. Sebelum digunakan dalam proses pembelajaran produk yang dikembangkan tentunya harus melalui tahap uji coba dan dieksperimenkan untuk mengetahui seberapa efektif produk yang dikembangkan.

B. Konsep Penelitian Pengembangan

Penelitian pengembangan merupakan pendekatan penelitian yang dihubungkan pada kerja rancangan dan pengembangan. Penelitian pengembangan berorientasi pada produk. Penelitian pengembangan merupakan satu jenis penelitian yang memiliki tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, teori pendidikan yang sudah ada, atau menghasilkan suatu produk di bidang pendidikan. Adapun produk-produk yang dihasilkan dalam penelitian pengembangan antara lain materi-materi pelatihan guru, materi belajar untuk siswa, media pembelajaran untuk memudahkan belajar, sistem pembelajaran dan lain-lain. Menurut Gay yang dikutip oleh Wasis (2014:4), penelitian pengembangan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan suatu produk yang efektif berupa materi pembelajaran, media pembelajaran, strategi pembelajaran untuk digunakan di sekolah, bukan untuk menguji teori. Penelitian pengembangan bersifat analisis kebutuhan dan dapat menguji

keefektifan produk yang dihasilkan supaya dapat berfungsi di masyarakat luas (Sugiyono, 2014:407).

Prosedur penelitian pengembangan terdiri atas dua tahap yaitu mengembangkan produk model dan menguji kualitas dan atau efektivitas produk yang dihasilkan (Sukardjo dan Lis Permana Sari, 2009:66). Dalam penelitian pengembangan dikenal salah satu model pengembangan yaitu model ADDIE. Model pengembangan ADDIE merupakan model desain pembelajaran yang berlandaskan pada pendekatan sistem yang efektif dan efisien serta prosesnya yang bersifat interaktif yakni hasil evaluasi setiap fase dapat membawa pengembangan pembelajaran ke fase selanjutnya. Hasil akhir dari suatu fase merupakan produk awal bagi fase berikutnya. Model ini terdiri atas 5 fase atau tahap utama yaitu 1) *Analyze* (Analisis), 2) *Design* (Desain), 3) *Develop* (Pengembangan), 4) *Implement* (Implementasi), 5) *Evaluate* (Evaluasi) (Reyzal Ibrahim, 2011).

Tahapan-tahapan model ADDIE menurut Chaeruman (2008) adalah sebagai berikut:

a. Tahap analisis

Suatu proses mendefinisikan apa yang akan dipelajari oleh peserta belajar. Maka untuk mengetahui atau menentukan apa yang harus dipelajari, kita harus melakukan beberapa kegiatan, diantaranya adalah melakukan *needs assessment* (analisis kebutuhan), mengidentifikasi masalah (kebutuhan), dan melakukan analisis tugas (*task analysis*). Oleh karena itu, *output* yang akan kita hasilkan adalah berupa karakteristik atau profil calon peserta belajar, identifikasi kesenjangan, identifikasi kebutuhan dan analisis tugas yang rinci didasarkan atas kebutuhan.

b. Tahap desain

Tahap ini dikenal juga dengan istilah membuat rancangan. Ibarat bangunan, maka sebelum dibangun gambar rancang bangun (*blue-print*) diatas kertas harus ada terlebih dahulu. Dalam hal ini ada banyak pilihan kombinasi metode dan media yang dapat kita pilih dan tentukan yang paling relevan. Disamping itu, pertimbangkan pula sumber-sumber pendukung lain, misalnya sumber belajar yang relevan, lingkungan belajar yang seperti apa seharusnya.

c. Tahap pengembangan

Pengembangan adalah proses mewujudkan *blue-print* atau desain tadi menjadi kenyataan. Jika dalam desain diperlukan suatu perangkat lunak berupa multimedia pembelajaran, maka multimedia tersebut harus dikembangkan, atau diperlukan modul cetak, maka modul tersebut perlu dikembangkan. Begitu pula halnya dengan lingkungan belajar lain yang akan mendukung proses pembelajaran semuanya harus disiapkan dalam tahap ini. Satu langkah penting dalam tahap pengembangan adalah uji coba sebelum diimplementasikan. Tahap uji coba ini memang merupakan bagian dari salah satu langkah ADDIE, yaitu evaluasi. Lebih tepatnya evaluasi formatif, karena hasilnya digunakan untuk memperbaiki sistem pembelajaran yang dikembangkan.

d. Tahap implementasi

Langkah nyata untuk menerapkan sistem pembelajaran yang sedang kita buat. Artinya, pada tahap ini semua yang telah dikembangkan diset sedemikian rupa sesuai dengan peran atau fungsinya agar bisa diimplementasikan. Misalnya, jika memerlukan perangkat lunak tertentu maka perangkat lunak tersebut harus sudah diinstal. Jika penataan lingkungan harus tertentu, maka lingkungan dibuat

tertentu dan juga harus ditata. Barulah diimplementasikan sesuai skenario atau desain awal.

e. Tahap evaluasi

Evaluasi adalah proses untuk melihat apakah sistem pembelajaran yang sedang dibangun berhasil, sesuai dengan harapan awal atau tidak. Sebenarnya tahap evaluasi bisa terjadi pada setiap empat tahap di atas. Evaluasi yang terjadi pada setiap empat tahap di atas itu dinamakan evaluasi formatif, karena tujuannya untuk kebutuhan revisi. Misalnya, pada tahap rancangan, mungkin kita memerlukan salah satu bentuk evaluasi formatif misalnya *review* ahli untuk memberikan input terhadap rancangan yang sedang kita buat. Pada tahap pengembangan, mungkin perlu uji coba dari produk yang kita kembangkan atau mungkin perlu evaluasi kelompok kecil.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disintesis bahwa penelitian pengembangan merupakan jenis penelitian yang memfokuskan diri pada tujuan mengembangkan, memperluas, dan menggali lebih jauh atas sebuah teori dalam disiplin ilmu tertentu, dimana dalam hal ini pengembangan diarahkan pada pengembangan model pelatihan yang menghasilkan buku panduan untuk inovasi kurikulum dan SOP pelatihan yang lebih baik.

C. Konsep Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Robert dan Jackson (2016:5) pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian, implementasi dan

evaluasi. Pelatihan menurut Bernadin dan Russel yang dikutip oleh Gomes (2013:5) pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja pegawai pada suatu perusahaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan pelatihan menurut Mondy (2010:210) adalah aktifitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan keterampilan, yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.

Menurut Dessler (2017:432), pelatihan dikatakan sebagai akuisisi pengetahuan keterampilan, dan kompetensi. Pelatihan memiliki tujuan khusus untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas, kemampuan, kinerja, dan produktivitas pegawai. Para ahli tenaga kerja telah dengan jelas menyebutkan, bahwa pelatihan melebihi dari kualifikasi awal untuk suatu pekerjaan, untuk meningkatkan dan memperbarui keterampilan. Pelatihan dan pengembangan yang giat harus tiga di dalam organisasi. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan adalah cabang dari fungsi sumber daya manusia. Dikatakan bahwa hanya pelatihan & pengembangan yang jauh lebih penting karena mengarah pada pemanfaatan maksimum semua instansi.

Dengan demikian keterampilan yang digunakan oleh sumber daya manusia instansi dapat meningkatkan output, peningkatan kualitas di instansi. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan efisiensi, meningkatkan moral pegawai, kerabat manusia yang lebih baik, pengurangan pengawasan, peningkatan tanggung jawab & fleksibilitas organisasi. Dikatakan bahwa pelatihan baik secara fisik, sosial, intelektual, dan sewaan sangat

penting dalam memfasilitasi tingkat produktivitas, juga meningkatkan pengembangan pribadi di organisasi mana pun dengan pelatihan yang merupakan pengembangan sistematis pengetahuan, keterampilan yang dibutuhkan oleh pegawai untuk melakukan secara memadai pada tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Pelatihan dapat berlangsung dengan sejumlah cara, pada pekerjaan di tempat kerja. Dessler (2017:433), mengamati dan mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan staf adalah pekerjaan atau kegiatan yang memberikan kontribusi signifikan terhadap keseluruhan efektivitas & profitabilitas bagi organisasi. Pelatihan harus memberikan pendekatan sistematis kepada manusia. Ini jelas berfokus pada pentingnya dan efektivitas pelatihan dan pengembangan yang memainkan peran penting dalam efektivitas organisasi dan universitas. Untuk meningkatkan suasana kerja dengan sikap positif. Memastikan efektivitas sesi pelatihan dengan teknik terbaru dalam pendekatan perilaku soft skill. Untuk Memperbarui dan memeriksa perkembangan keseluruhan organisasi dan staf juga.

Singkatnya, pentingnya dan efektivitas pelatihan dan pengembangan ini penting karena akan sangat berdampak pada universitas. Terlebih lagi kinerja berkualitas tinggi dituntut oleh universitas; maka kita harus pergi dengan perubahan cepat dalam hal pengetahuan, teknologi, dan tugas akademik. Tujuan dari pelatihan keefektifan adalah penting karena ini menyoroti banyak aspek. Namun, sayangnya di organisasi saat ini, mekanisme evaluasi pelatihan ini harus dipertimbangkan. Kita harus terus mengadopsi untuk memenuhi kebutuhan kita saat ini. Ini

adalah bagaimana mungkin pelatihan kita mengarah pada pelatihan yang efektif.

Mengembangkan program pelatihan pegawai yang efektif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang universitas. Program pelatihan akan memberikan banyak manfaat bagi pegawai dan instansi, tetapi hanya jika mereka direncanakan dengan hati-hati dan dilaksanakan dengan benar. Pemahaman yang jelas tentang kebijakan, fungsi pekerjaan, tujuan dan filosofi instansi mengarah pada peningkatan motivasi, moral dan produktivitas bagi pegawai, dan keuntungan yang lebih tinggi untuk universitas. Pelatihan adalah sarana untuk mencapai tujuan tertentu, jadi dengan mengingat tujuan selama tahap pengembangan dan implementasi program pelatihan Anda akan membantu menciptakan program yang jelas dan efektif

Pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja karna dengan demikian dapat meningkatkan kinerja pegawai Mangkunegara (2012:30). Hal senada juga tertulis dalam peraturan pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang diklat jabatan PNS yaitu pendidikan dan pelatihan didefenisikan sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kinerja. Pelatihan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer pengetahuan seseorang kepada orang lain dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan latihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu guna meningkatkan keterampilan dan

kemampuan kerja pegawai (Soekidjo, 2015:71) Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan instansi dengan maksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan yang bersangkutan. Pelatihan berhubungan dengan penambahan pengetahuan umum.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan juga pengaturan tentang tujuan, isi, serta bahan pengajaran dan juga cara yang akan digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan suatu pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan pendidikan nasional (UU R1 No. 20 Tahun 2003). Penyusunan perangkat mata pelajaran ini juga disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan setiap jenjang pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut serta kebutuhan lapangan kerja. Menurut Tanner dan Tanner (2014:87) kurikulum adalah suatu pengalaman pembelajaran yang terarah dan juga terencana dengan secara terstruktur serta tersusun dengan melalui proses rekonstruksi pengetahuan serta pengalaman dengan secara sistematis yang berada di bawah pengawasan suatu lembaga pendidikan

Berdasarkan konsep di atas maka pelatihan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan yang diharapkan agar hasil capaian kerja menjadi lebih baik.

2. Tujuan Pelatihan

Setiap instansi menginginkan untuk terus maju dan berkembang. Untuk mencapai apa yang diinginkan

instansi, instansi harus memiliki pegawai yang berkualitas atau berkompeten. Dalam hal meningkatkan kualitas pegawai instansi bisa memakai salah satu cara yaitu dengan memberikan pelatihan kepada pegawai baru ataupun lama. Menurut Ganesh dan Indradevi (2000:76-69), berbagai pandangan yang berbeda mengenai pelatihan dan pengembangan perlu dieksplorasi. Ini telah menjadi perhatian mereka dengan model pilihan mereka sendiri dan melalui pengalaman dengan organisasi besar. Pelatihan tradisional saat ini terus menerus menghadapi tantangan dalam pemilihan pegawai, dalam menjaga ketidakpastian terkait dengan tujuan dan dalam memperkenalkan taktik baru untuk lingkungan kerja dan dengan menyadari hal ini, mereka memberi nasihat tentang semua masalah, yang menegaskan kembali persyaratan untuk pendekatan yang fleksibel. Biasanya para manajer memiliki pilihan untuk memilih program pelatihan dan pengembangan terbaik untuk staf mereka tetapi mereka selalu harus diingat bahwa untuk meningkatkan peluang mereka mencapai target yang ditetapkan oleh instansi.

Beberapa teori pelatihan dapat efektif segera di masa depan keterampilan dan pengembangan. Konten dan akses pelatihan adalah faktor aktual untuk proses tersebut. Ini adalah representasi itu sendiri oleh akses pada aspek utama apa yang efektif untuk praktik yang diadopsi dalam pengembangan pelatihan. Sesuai teori terbaru untuk mengakses pengetahuan berubah dari substansial dalam tradisional untuk memberikan pengetahuan untuk bentuk virtual untuk menggunakan makna informasi baru dengan penggunaan pembelajaran elektronik. Ada konfirmasi survei untuk menggunakan ruang kelas untuk memberikan

pelatihan akan turun secara dramatis.

Pelatihan adalah investasi efektif yang diperlukan dalam organisasi manapun. Diperlukan pelatihan teknis & pelatihan perilaku di antara anggota staf kami. Pelatihan ini membuat pegawai kami merasa percaya diri dan baik. Banyak hasil positif dihasilkan di antara staf setelah mereka menghadiri pelatihan. Pelatihan ini diperlukan pada setiap tahap kehidupan profesional untuk meningkatkan dan memperbarui pengetahuan dan memperluas kompetensi teknis. Pelatihan berhasil ketika ada keterlibatan dan minat di antara anggota staf. Pelatihan sangat penting untuk semua orang, agar berhasil menyelesaikan pekerjaan. Instansi melampaui teknologi; karenanya pelatihan sangat penting bagi anggota senior yang telah bergabung sebelumnya, jauh sebelum era teknologi. Para anggota senior ini bersedia menjalani pelatihan karena mereka tahu bahwa pelatihan adalah investasi yang efektif. Kita dapat mengharapkan hasil yang nyata, peningkatan dalam pengembangan manusia, peningkatan dalam komitmen terhadap pekerjaan, dan peningkatan moral pegawai. Ini juga menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang perilaku manusia.

Pelatihan diperlukan bagi pegawai untuk meningkatkan efisiensi di tempat kerja & berkembang dalam pengeluaran. Pelatihan lebih penting dalam situasi di mana seorang pegawai diperkenalkan dengan sistem baru dan diharapkan untuk mengatasi perubahan yang diperkenalkan sistem baru. Kebutuhan tempat kerja berubah, lingkungan kerja berubah, yang menuntut keseimbangan antara *input* dan *output*. Baru-baru ini

masyarakat kita digerakkan oleh teknologi dan pegawai di tempat kerja juga digerakkan oleh teknologi. Karenanya, pelatihan teknis di tempat kerja menjadi sangat penting. Seiring dengan pelatihan teknis, pelatihan *soft skill* diperlukan untuk berkinerja baik di pekerjaan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik pasti akan membuat pegawai lebih produktif. Pelatihan adalah proses berkelanjutan yang mencakup seluruh masa kerja pegawai.

Ketika pegawai menghadiri pelatihan dengan dedikasi dan membawa serta keterampilan yang dipelajari dan dipraktikkan di pekerjaan mereka, itu menghasilkan hasil yang sangat baik. Pelatihan sangat diperlukan dalam profesi setiap orang, karena membuka jalan ke *platform* baru. Ini memungkinkan orang untuk mempresentasikan ide-ide mereka dengan cara yang sangat jelas dan sederhana. Ini menghasilkan perubahan yang solid dan permanen pada pegawai yang meningkatkan efisiensi. Pelatihan adalah bagian integral dari pegawai di lembaga akademik yang membutuhkan investasi besar. Ketika investasi besar ini direncanakan dan dilaksanakan dengan benar, itu mengarah pada program pelatihan yang sukses. Pelatihan adalah proses yang berkelanjutan dan tidak pernah berhenti pada fase kehidupan apa pun. Pegawai harus mau mempelajari hal-hal baru dan memperbarui pengetahuan mereka sesering mungkin. Kemajuan teknologi sangat cepat dan orang perlu beradaptasi dengan perubahan dengan cepat.

Organisasi yang melakukan pelatihan dan pengembangan dari sudut pandang ini mau tidak mau mendorong pegawai yang berkinerja baik dan maju, dan

yang penting, bertahan cukup lama untuk menjadi hebat dalam apa yang pegawai lakukan, dan untuk membantu pegawai lain menjadi demikian. Pelatihan adalah kata yang sangat umum digunakan, itu secara tradisional milik pelatih atau organisasi, itu harus tentang keseluruhan pengembangan pribadi -tidak hanya mentransfer keterampilan, interpretasi tradisional pelatihan di tempat kerja. Menjadi realistis, sikap dan harapan instansi tentang apa yang dimaksud dengan pelatihan, tidak dapat diubah dalam semalam, dan sebagian besar keterampilan organisasi melihat pelatihan terbatas pada keterampilan kerja, ruang kelas dan presentasi *power point*-Namun, ketika Anda mulai membayangkan dan berpikir dan berbicara tentang sikap progresif untuk mengembangkan pegawai di luar dan pelatihan keterampilan tradisional.

Pelatihan sangat penting untuk keberhasilan berfungsinya suatu organisasi. Untuk staf yang tidak mengajar, pelatihan komputer sangat penting. Pegawai harus menggunakan komputer untuk hampir semua pekerjaan dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Pelatihan *in-house* harus dilakukan secara berkala untuk menjaga orang-orang ini diperbarui dan menggunakan teknologi secara efektif. Pelatihan adalah persyaratan dasar dalam bidang apa pun. Kita harus menggunakan investasi yang efektif ini untuk menjadikan diri kita yang terbaik. Itu membuat pekerjaan mudah, sumber daya sangat ramah pengguna, meringankan beban kerja dan memberikan pikiran yang sehat. Untuk saat ini proses soft level sikap.

Minat belajar dapat melatih kesuksesan pegawai dan mengidentifikasi orang yang tepat akan membuat

pelatihan sukses. Setiap pegawai perlu dilatih tetapi jenis dan tingkat pelatihan dapat berbeda dari satu kategori ke kategori pekerja lainnya. Pelatihan di universitas berhasil baik untuk staf pengajar & staf. Tindak lanjut berkala dilakukan untuk memantau kemajuan sehingga pelatihan dilakukan pada waktu yang dibutuhkan. Pelatihan di lembaga akademik membantu menghasilkan hasil akademik yang baik. Itu membuat satu diperbarui. Pelatihan teknis juga bagus. Pelatihan ini membuat pegawai untuk mempercepat pertumbuhan karir mereka. Pelatih yang ahli juga bisa membantu.

Pelatihan berhasil jika memenuhi kebutuhan pegawai. Program pelatihan yang baik perlu mendapatkan umpan balik dari para peserta sehingga saran dapat diambil sebagai masukan untuk program pelatihan berikutnya. Pelatihan wajib untuk setiap & semua orang. Ini meningkatkan produktivitas individu dan juga seluruh institusi. Oleh karena itu, investasi yang berharga patut dihargai. Hasilnya berbuah mengikuti hari-hari yang akan datang di masa depan. Sejauh menyangkut departemen, semuanya sekarang menjadi lebih otomatis. Untuk menjaga diri dalam arus otomasi, seseorang harus menggunakan pelatihan dengan sangat efektif dan mendapat manfaat darinya. Kalau tidak, kita akan segera tertinggal untuk menyadari bahwa semua orang telah maju sangat jauh. Pelatihan membuat seseorang sangat kompeten & keterlibatan pegawai membuat pelatihan berhasil.

Tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam enam bidang yaitu: (Simamora, 2009:346).

- 1) Memperbaiki kinerja
Pegawai-pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan-keterampilan merupakan calon-calon utama pelatihan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini. Pada saat jumlah kekosongan melebihi jumlah pelamar, satu-satunya *alternative management* adalah mengangkat dan mempromosikan pelamar dengan sedikit atau tanpa keahlian-keahlian kerja dan menutupi kepincangan itu dengan pelatihan.
- 2) Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.
Melalui pelatihan (*training*) memastikan bahwa pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan pegawai mestilah di mutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya kompeten bekerja
Sering seorang pegawai baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*" yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan, sebab *pertama*, sistem seleksi yang tidak sempurna, meskipun hasil-hasil tes, wawancara dan data lainnya

mungkin menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar pekerjaan. *Kedua*, manajemen dengan sengaja mengangkat pegawai-pegawai yang membutuhkan pelatihan agar bekerja pada tingkat standar. *Ketiga*, kerap kali manajemen mengangkat pegawai-pegawai yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semi ahli dibandingkan dengan pegawai ahli dalam suatu bidang pekerjaan.

- 4) Membantu memecahkan permasalahan noperasional
Para pemimpin harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumberdaya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumberdaya teknologi manusia (*human, technology, resource*), dan kelimpahan finansial, manusia dan teknologi. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan organisasi maupun konsultan luar membantu kalangan pegawai dalam memecahkan masalah- masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.
- 5) Mempersiapkan pegawai untuk promosi
Salah satu cara yang menarik, menahan dan memotivasi pegawai adalah melalui program penegembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promorsional pegawai adalah konsisten dengan kebijakan dengan personalia untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah mengorientasikan pegawai-pegawai baru terhadap organisasi dan pekerjaan.
- 6) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi
Misalnya sebagian besar pemimpin adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan

baru pada pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektifitas organisasi yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua pegawai.

Berdasarkan konsep di atas maka pelatihan adalah investasi yang efektif dalam peningkatan kinerja pegawai dan juga kinerja instansi. Pelatihan membuat kita nilai dan komitmen organisasi. Pelatihan membuat organisasi kami memungkinkan kami dalam proses dan cara yang bermanfaat. Melatih nara sumber yang baik, karenanya membuat pelatihan berhasil. Pelatihan sangat penting untuk semua orang dan merupakan bagian dari karir. Pelatihan harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan pegawai.

3. Jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan kedalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson dalam Dina (2014:179) adalah sebagai berikut:

(1) Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

(2) Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan

tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

(3) Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau pengawasan, pemecahan konflik.

(4) Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya : praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

Berdasarkan penjelasan di atas maka pelatihan dibagi menjadi 4 jenis yakni pelatihan rutin, pelatihan teknis, pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah dan pelatihan perkembangan dan inovatif.

4. Dimensi Pelatihan

Dimensi pelatihan menurut Mangkunegara (2013:62), diantaranya:

(1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

(2) Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur,

oleh karena itu pelatih yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

(3) Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

(4) Metode yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

(5) Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai instansi yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti pegawai tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

(6) Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

(7) Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70

sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat

Berdasarkan konsep di atas maka dimensi pelatihan terdiri atas 7 aspek yakni jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih dan waktu (banyaknya sesi).

5. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan pegawai dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, penentuan dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan- tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalahmasalah kinerja pegawai dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong (Mathis dan Jackson, 2016:308). Alasan diperlukannya program pelatihan dikemukakan oleh Cormick (Mangkunegara, 2013:46) bahwa suatu organisasi perlu melibatkan pegawainya pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif.

Tujuan dari kegiatan analisis kebutuhan antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-

kemampuan apa yang diperlukan oleh pegawai dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi (Soekidjo, 2015:33). Hal lain kemukakan oleh Gomes (2013:205) bahwa tujuan dari penentuan kebutuhan yaitu untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dan pengembangan dalam organisasi tersebut.

Berikut ada tiga sumber analisis dalam kebutuhan pelatihan dan pengembangan:

a. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat didiagnosa melalui analisis- analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan di butuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari pegawai yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja dimana pekerja baru diambil, harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

Analisis organisasi menurut Mondy (2010:215) merupakan langkah dalam penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilihat dari perspektif organisasi secara menyeluruh, misi-misi, tujuan-tujuan, dan rencana-rencana strategik instansi dipelajari,

bersama dengan hasil-hasil perencanaan sumber daya manusia. Kegiatan analisis organisasi merupakan kegiatan menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita, Wexley dan Latham (Mangkunegara, 2013:46) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan "*where is training and development needed and where is it likely to be succesfull within an organization?*". Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Selain itu pula dapat menggunakan *turnover*, absensi, kartu pelatihan, data perencanaan pegawai dan lain sebagainya.

Dari beberapa konsep yang diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa analisis organisasi lebih menitikberatkan pada analisis tujuan organisasi dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan di lihat dari aspek organisasi itu sendiri. Cara-cara memperoleh informasi-informasi dalam menganalisis dapat dilakukan melalui angket, wawancara, atau pengamatan.

b. Analisis Pekerjaan

Berfokus pada tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan instansi. Deskripsi-deskripsi pekerjaan merupakan sumber data yang penting pada kegiatan ini (Mondy, 2010:215). Terkait pula dengan apa saja yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar para pegawai yang bersangkutan

mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Menurut Notoatmodjo (2015: 33) tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang (1) Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pegawai. (2) Tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat ini. (3) Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan pegawai. (4) Sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya.

Analisis pekerjaan atau tugas dilakukan dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi (Mathis dan Jackson, 2016:311). Sebagai contoh, analisis pada instansi manufaktur mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis untuk pegawai lain. Dengan membuat daftar tugas yang dibutuhkan oleh instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu. Jadi insinyur tersebut mampu untuk menjadi instruktur yang lebih baik.

c. Analisis Individual

Kegiatan ini merupakan langkah untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan individual. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, “siapa yang perlu dilatih?” dan “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan jenis apa yang dibutuhkan para pegawai?” (Mondy, 2010:215). Notoatmodjo (2013:34) mengungkapkan bahwa dalam

melakukan analisis individual diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka. Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi, dan wawancara. Lebih lanjut disebutkan bahwa pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja (Mathis dan Jackson, 2016:311). Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seorang pegawai harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu pegawai.

Dari ketiga jenis analisis seperti diuraikan diatas diharapkan akan keluar status kemampuan atau yang lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada pegawai, dan seterusnya dapat dijadikan dasar penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan. Namun dalam menyimpulkan hasil analisis haruslah berhati-hati, perlu dicermati apakah benar kinerja yang ditemukan dari analisis tersebut terapinya harus diselenggarakan program pelatihan atau tidak.

6. Metode Pelatihan

Metode adalah cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki. Metode merupakan teknik yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan. Keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan tak luput dari penggunaan metode-metode yang tepat. Menurut Sikula (Mangkunegara, 2013:52) mengatakan bahwa metode pelatihan dan pengembangan yaitu metode pelatihan meliputi: *on the job, vestibule*, demonstrasi dan percontohan, simulasi, *apprenticeship*, metode di dalam kelas (kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan instruksi terprogram), dan metode pelatihan lainnya. Sedangkan metode pengembangan yaitu: metode-metode pelatihan, *understudy*, rotasi pekerjaan dan kemajuan berencana, pembinaan-konseling.

Handoko (2016:110) menyatakan bahwa program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok dalam metode pelatihan dan pengembangan yaitu:

- a. Metode praktis (*on the job*) yang terdiri dari (1) Rotasi jabatan. (2) Latihan instruksi pekerjaan. (3) Magang (*apprenticeships*). (4) *Coaching*. (5) Penugasan sementara.
- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*) yang meliputi: (1) Teknik-teknik presentasi Informasi yaitu metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, Instruksi pekerjaan (*programmed instruction*), studi sendiri (*self*

studi). (2) Metode-metode simulasi yaitu metode studi kasus, *role playing*, *bussiness games*, *vestibule training*, Latihan laboratorium (*laboratory training*), dan program-program pengembangan eksekutif.

Menurut Hariandja (2005:186) menyebutkan bahwa metode-metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari (1) Metode-metode Pelatihan *on the job training* yaitu meliputi *job instruction training*, *coaching*, *job rotation*, dan *apprenticeship*. (2) Metode-metode pelatihan *off the job training* yaitu *lecture*, *video presentation*, *vestibule training*, *role playing*, *case study*, *self study*, *program learning*, *laboratory training* dan *action training*.

Lebih jelas lagi metode-metode pelatihan dan pengembangan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Metode *on the Job* (di tempat kerja)

Metode '*on the job*' merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam pelatihan dan pengembangan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang 'pelatih' yang berpengalaman (pegawai lain). Meliputi semua upaya bagi pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. Berbagai macam metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Rotasi Jabatan (*job rotation*)

Memberikan pegawai pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai keterampilan manajerial (Handoko, 2016:112). Rotasi pekerjaan melibatkan

perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya. Menurut Mathis dan Jackson (2016:362) di beberapa organisasi, rotasi pekerjaan tidak direncanakan. Akan tetapi, organisasi-organisasi lain mengikuti grafik dan jadwal yang terperinci, merencanakan program rotasi untuk setiap pegawai dengan tepat. Ketika jarang ada peluang untuk promosi, rotasi pekerjaan melalui penggunaan pemindahan lateral mungkin bermanfaat untuk membangkitkan kembali antusiasme dan mengembangkan bakatbakat para pegawai. Keuntungan job rotasi, antara lain pegawai mendapatkan gambaran luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja sesuai dengan potensi pegawai.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction Learning*)

Menurut Handoko (2016:112) latihan instruksi pekerjaan adalah metode yang digunakan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.

3) Magang (*Apprenticeship*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan '*off the job*' yaitu dengan mengkombinasikan materi di kelas dengan praktek di lapangan. Pelatihan ini umum dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan keterampilan, seperti tukang ledeng, tukang potong rambut, tukang kayu, masinis dan lain sebagainya. Lebih ditekankan pada keterampilan perajin atau pertukangan.

4) *Coaching*

Menurut Handoko (2016:112) *coaching* merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hal senada juga di kemukakan oleh Mangkunegara (2013:58) bahwa *coaching* adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. Adakalanya kegiatan *coaching* ini juga diikuti dengan konseling yang merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasikan diri sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan penyuluhan pegawai diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai

kepuasan kerja.

5) Penugasan sementara

Merupakan kegiatan penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan dari pemecahan masalah-masalah organisasional nyata (Handoko, 2016:113). Pegawai turut serta dalam pembuatan keputusan dengan beragam kemampuan-kemampuan yang dimilikinya. Dalam penugasan sementara pegawai berpartisipasi dalam memecahkan permasalahan, merencanakan masa depan dan berdiskusi serta berperan dalam isu-isu kritis bagi organisasi.

b. Metode *off the job* (di luar pekerjaan)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan pegawai dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Metode-metode yang digunakan sebagai berikut:

1) Metode-metode Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas (Mangkunegara, 2013:54). Sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Menurut Notoatmodjo (2015:38) Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta dapat merealisasikan

seperti keadaan sebenarnya. Metode simulasi meliputi:

- a) Metode studi kasus. Merupakan metode dimana uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada. Pegawai diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya. Diharapkan dapat mengembangkan keterampilan pegawai dalam pengambilan keputusan.
- b) *Role playing* (bermain peran). Metode yang memungkinkan para pegawai untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta diberitahu mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan. Metode ini terutama di gunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku mereka pada peserta lainnya.
- c) *Bussiness games* (permainan bisnis). Merupakan suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Tujuannya adalah untuk melatih pegawai dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.
- d) *Vestibule training*. Merupakan bentuk pelatihan yang dilaksanakan di area-area terpisah yang dibangun dengan berbagai jenis

peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Jadi metode pelatihan *vestibule* merupakan metode dimana telah disediakan tempat khusus untuk melaksanakan pelatihan yang ditata menyerupai lingkungan pekerjaan beserta tugas yang dilakukan.

- e) *Laboratory training*. Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antar beberapa peserta (pegawai). Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan.

2) Metode-metode Presentasi Informasi

Yang dimaksud dengan metode ini ialah penyajian informasi, yang tujuannya untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada peserta (Handoko, 2016:115). Metode-metode yang termasuk dalam presentasi informasi yaitu:

a) Kuliah

Merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Metode ini cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling. Berupa ceramah yang disampaikan secara lisan. Metode ini harus dikombinasikan dengan metode lainnya

seperti diskusi dan tanya jawab karena peserta cenderung pasif disebabkan adanya komunikasi satu arah saja.

b) Presentasi Video

Presentasi TV, film, slide dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.

c) Metode Konferensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Berupa pertemuan moral formal di mana terjadi diskusi atau konsultasi tentang sesuatu yang penting. Menekankan adanya diskusi kelompok kecil dan melibatkan peserta aktif. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap pegawai. Sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru.

d) Studi sendiri (*self study*)

Metode ini biasanya menggunakan modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau videotape rekaman di mana para pegawai mempelajarinya sendiri. Studi sendiri berguna bila para pegawai tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Dalam pemilihan metode pelatihan dan pengembangan tergantung pada kebutuhan. Menurut Handoko (2016:110) tidak ada teknik atau metode yang di nilai paling baik. Namun setidaknya dalam penggunaan metode tersebut ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yaitu (1) Efektivitas biaya (*cost-effectiveness*). (2) Isi program yang dikehendaki (*desired program content*). (3) Kelayakan fasilitas-fasilitas (*appropriateness of the facilities*). (4) Prefensi dan kemampuan peserta (*trainee preferences and capabilities*). (5) Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih (*trainer preferences and capabilities*). (6) Prinsip-prinsip belajar (*learning principles*). Dengan beberapa pertimbangan diatas diharapkan organisasi dapat menggunakan metode pelatihan dan pengembangan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi. Hal ini dilakukan agar tujuan yang ingin di capai dapat terwujud dan bermanfaat.

Dari berbagai metode-metode pelatihan dan pengembangan yang telah disebutkan diatas sebenarnya pada hakikatnya adalah sama. Hanya saja peneliti lebih cenderung sepakat dengan metode-metode pelatihan dan pengembangan. Metode-metode pelatihan dan pengembangan dibagi menjadi dua yaitu metode dalam pekerjaan (*on the job*) dan metode di luar pekerjaan (*off the job*) yang masing-masing terdiri dari berbagai metode-metode yang termasuk dalam klasifikasi tersebut.

7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Ada berbagai faktor yang memengaruhi pelatihan mulai dari lingkungan, pengawas, dosen, konten pelatihan

dan bagaimana pelatihan itu dilakukan. Variabel-variabel ini dapat dijelaskan dan dipahami dengan lebih baik dengan mendiskusikan faktor di bawah ini:

- a. Faktor Individu Biasanya pegawai mempunyai beberapa jenis kegiatan, atau pada praktiknya, mereka umumnya mempengaruhi lingkungan atau proses yang mereka alami. Sama halnya dengan pelatihan pegawai. Karena ini adalah proses mentransfer keterampilan dan teknologi dari pakar ke pelajar baru. Pihak utama jelas-jelas pekerja sendiri yang mencari pelatihan dan pelatih atau anggota staf yang memberikan pelatihan. Pihak berwenang yang menyelenggarakan pelatihan dan memberikan aset kepada pihak tersebut dapat dianggap sebagai pihak ketiga, karena mereka mengawasi persiapan dan evaluasi pasca pelatihan kualitas.
- b. Kebijakan Sumber Daya Manusia. Hal ini telah berdasarkan pada kebijakan yang dirancang oleh sumber daya manusia untuk program pelatihan. Seperti yang ditunjukkan olehnya, sejumlah besar program pelatihan memengaruhi tujuan utama pelatihan, yaitu pengembangan keterampilan, dan melakukan perubahan.
- c. Faktor organisasi. Segala sesuatu cenderung dipengaruhi oleh lingkungan dan sekitarnya, demikian juga dengan penyelenggara pelatihan. Birdi mengklaim bahwa tidak adanya dukungan manajerial dapat menahan dampak pelatihan kreatif. lingkungan yang tidak kondusif mempengaruhi efektivitas pelatihan.
- d. Faktor Lain. Faktor lain selain yang disebutkan

diatas juga merupakan faktor yang mempengaruhi pelatihan yang efektif. Telah diklaim bahwa pelatihan akan sama efektifnya dengan peserta didik dan instruktur berpikiran terbuka. Jenis pelatihan yang dilakukan, konten pelatihan dan keahlian pelatihan sama-sama mempengaruhi hasil pelatihan. Prestasi tergantung pada cara pelatihan telah dilakukan oleh pelatih dan isi pelatihan tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat ditarik sintesis bahwa pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja guru sehingga menghasilkan kinerja dengan kualitas setinggi mungkin dengan target yang telah direncanakan.

8. Kurikulum Pelatihan

Kurikulum pelatihan adalah sekumpulan materi yang dipakai sebagai acuan pembelajaran, juga metode yang digunakan, serta didesain untuk mencapai tujuan program pelatihan. Berdasarkan definisi kurikulum pelatihan tersebut, berarti suatu pelatihan harus dapat mencapai tujuannya, yaitu menghasilkan karyawan yang lebih kompeten. Contoh metode dalam kurikulum atau silabus pelatihan yang biasa digunakan antara lain:

- a. *On the job training* atau program pelatihan untuk karyawan baru dengan memberikan langsung pekerjaan yang menjadi tugasnya dan diarahkan oleh penyelia perusahaan.
- b. Demonstrasi, di mana manajer atau leader tim kerja mencontohkan langsung bagaimana mengerjakan

suatu tugas dengan benar.

- c. Ruang kelas, di mana pelatihan dilakukan dalam suatu kelas atau ruangan tertentu dan transfer ilmu dari trainer ke peserta menjadi lebih fokus.

Adapun kurikulum pelatihan berbasis kompetensi adalah kurikulum dengan tujuan spesifik agar peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan dan keahlian-keahlian khusus yang mereka butuhkan dalam pekerjaan. Contoh kurikulum pelatihan berbasis kompetensi antara lain kurikulum pelatihan manajer. Materi-materinya bisa berupa teknik mendelegasikan pekerjaan, memotivasi tim kerja, atau berkomunikasi dengan efektif.

Program Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah merupakan salah satu program strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk percepatan peningkatan mutu pendidikan di tanah air. Hal ini didasari banyaknya hasil kajian baik dari luar maupun dalam negeri yang mendukung bahwa kualitas sekolah sangat erat kaitannya dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Hampir tidak ada sekolah bermutu tanpa kepala sekolah yang bermutu, dan didukung oleh pengawas yang bermutu. Dengan demikian, apabila ingin meningkatkan mutu sekolah, dimulai dengan pembenahan kepala sekolah dan pengawas sekolah dilanjutkan pembenahan guru.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Di era revolusi industri 4.0 inovasi merupakan kunci paling utama yang menuntut kepala sekolah untuk membentuk peserta didik memiliki kompetensi

abad 21 yang mampu berfikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan membuat salah satu kebijakan yang menjadi prioritas yaitu peningkatan kompetensi kepala sekolah yang mampu berpikir visioner dalam memimpin dan mengelola sekolahnya. Target utamanya adalah membangun tata kelola dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi.

Bentuk kepemimpinan kepala sekolah di abad 21 dapat dilakukan dengan beberapa strategi yaitu:

- a. Kepala sekolah harus mampu melihat peluang dan potensi yang ada dengan mengidentifikasi masalah di sekolahnya sebagai dasar pengembangan sekolah. Yang terpenting bagi kepala sekolah adalah pelibatan secara aktif pemangku kepentingan (*stakeholders*) sekolah yaitu guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orangtua serta pihak terkait di luar sekolah untuk menyelesaikan persoalan sekolah.
- b. Kepala sekolah dalam perannya sebagai supervisor harus mampu berperan sebagai pemimpin instruksional dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai dengan konsep pendekatan keterampilan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*).
- c. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan abad 21 harus mampu mengajak seluruh pemangku kepentingan pendidikan di sekolah baik guru, tenaga kependidikan, maupun orangtua untuk bersama-sama mewujudkan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan industri 4.0.
- d. Kepala sekolah harus memberikan dukungan semangat

dan penghargaan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang telah mencapai hasil atas prestasi, inovasi, dan pencapaian lain yang membanggakan.

Berikut adalah modul yang berisi panduan sekaligus salah satu referensi yang dapat digunakan untuk memandu kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi dan profesinya pada pelaksanaan pelatihan penguatan kepala sekolah sebagai salah satu syarat untuk menduduki jabatan kepala sekolah.

- a. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah literasi digital.
- b. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah teknis analisis manajemen.
- c. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengembangan rencana kerja sekolah.
- d. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengelolaan keuangan sekolah.
- e. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengelolaan kurikulum.
- f. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengelolaan sarana dan prasarana sekolah.
- g. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengelolaan peserta didik.
- h. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- i. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah supervisi dan penilaian kinerja.
- j. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan.
- k. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah rencana pengembangan keprofesian berkelanjutan.
- l. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah kepemimpinan

- perubahan.
- m. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengembangan kewirausahaan.
 - n. Modul pelatihan penguatan kepala sekolah pengembangan sekolah berdasarkan 8 SNP.

Secara umum, tujuan diklat penguatan kepala sekolah adalah untuk memperkuat kompetensi kepala sekolah pada Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, Kepemimpinan, Penguatan Pendidikan Karakter dan Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP. Secara khusus, tujuan diklat penguatan kepala sekolah adalah untuk menguatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Materi diklat penguatan kepala sekolah meliputi: 1) Manajerial meliputi (a) Teknik Analisis Manajemen; (b) Pengembangan RKS-RKAS, (c) Pengelolaan Kurikulum, (d) Pengelolaan Keuangan, (e) Pengelolaan PTK, (f) Pengelolaan Peserta Didik dan (g) Pengelolaan Sarana Prasarana. 2) Kewirausahaan meliputi; Pengantar dan Konsep Kewirausahaan dan Pengembangan Kewirausahaan. 3) Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan. 4) Kepemimpinan meliputi; Kepemimpinan Pembelajaran dan Kepemimpinan Perubahan. 5) Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP, dan 6) melakukan perubahan pengetahuan, sikap, keterampilan dan implementasinya. Sedangkan hasil yang diharapkan pada akhir diklat penguatan kepala sekolah adalah, meningkatnya kompetensi kepala sekolah sesuai tuntutan beban kerja kepala sekolah yang diatur dalam PP Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru dan Penilaian Kinerja yang diatur dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Indikator keberhasilan diklat ini peserta mampu: (1)

menjelaskan pengelolaan Kurikulum, (2) menjelaskan pengelolaan PTK, (3) menjelaskan pengelolaan Siswa, (4) menjelaskan pengelolaan Sarpras, (5) menjelaskan pengelolaan keuangan, (6) mensimulasikan evaluasi diri sekolah, (7) pengembangan RKS/RKAS, (8) mensimulasikan supervisi dan penilaian kinerja guru, (9) menjelaskan penerapan kepemimpinan perubahan. (10) menjelaskan pengembangan kewirausahaan, dan (11) menyusun program pengembangan sekolah berbasis 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Keberhasilan kepala sekolah ditentukan oleh: (1) mengambil peranan sebagai pemimpin pembelajaran; (2) meningkatkan keterampilan profesional guru dan mengembangkan peluang kepemimpinan; (3) mefokuskan pada pembangunan tim; (4) membangun kolaborasi sekolah dengan masyarakat; dan (5) menampilkan mutu kepemimpinan di sekolahnya. Keberhasilan kepala sekolah yaitu: mengetahui dirinya dan apa yang dapat dia lakukan; mempelajari perkembangan situasi dengan cepat; melakukan kolaborasi dengan *stakeholders* dalam mewujudkan visi belajar siswa, menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif; memfasilitasi dan mengembangkan kurikulum, strategi pembelajaran, dan lingkungan belajar siswa; menjadi pendengar yang baik; menggunakan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien; mewujudkan rasa memiliki sekolah bagi warga sekolah; melakukan diskusi peningkatan mutu pembelajaran dengan guru, orang tua, dan *stakeholders*; mengantisipasi, menyesuaikan diri, dan memenuhi kebutuhan orang tua, guru, dan siswa; melakukan komunikasi efektif; memiliki fleksibilitas; menggunakan gaya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran.

BAB IV

Kompetensi Manajerial

A. Kompetensi Manajerial

Kompetensi atau *skill* dapat diartikan sebagai kompetensi dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif. Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.”manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi. Selanjutnya sebagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Kompetensi manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “suatu kompetensi atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen. Menurut Siagian (2009) menjelaskan bahwa “Kompetensi manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.

Nanus (2001) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kompetensi dari seseorang

untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif. Poerwodarminto (2014) mengungkapkan bahwa manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana sehingga kompetensi manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “suatu kompetensi atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen.

Dari pengertian yang dikemukakan para ahli di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa kompetensi atau skill merupakan kompetensi baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Menurut Yukl (2015) kompetensi manajerial guru adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Setiap orang dapat memerankannya baik dalam proses rasional maupun emosional ditinjau sebagai aspek yang esensial dalam kompetensi manajerial.

Siagian (2009) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Menurut Adair (2007) kompetensi manajerial guru adalah seni mempengaruhi sekelompok orang yang ada dalam lingkungan sekolah untuk mengikuti suatu alur kegiatan, seni mengendalikan, mengarahkan, dan mengeluarkan potensi setiap tenaga pendidik. Kompetensi manajerial guru merupakan seni mempengaruhi dan memfasilitasi individu

atau sekelompok orang sebagai tenaga pendidik dan berkaitan dengan manajemen untuk mengendalikan, mengarahkan, dan mengeluarkan potensi tenaga pendidik untuk mencapai tujuan bersama.

Suprpto (2009) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu "suatu kompetensi atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen. Selanjutnya menurut Robbins (2006) kompetensi manajerial guru merupakan kompetensi untuk mempengaruhi tenaga pendidik untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Wahjosumidjo (2013) mengungkapkan bahwa kompetensi manajerial guru merupakan kompetensi internal yang dimiliki oleh seorang guru dalam memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa serta memberikan dorongan memacu semangat dan rasa percaya diri demi kemajuan dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Dalam perkembangan sekarang, keberhasilan suatu organisasi sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kompetensi manajerial yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diberikan tanggung jawab sebagai pimpinan dalam suatu organisasi sekolah. Kompetensi manajerial guru adalah suatu kreativitas mempengaruhi dan memotivasi tenaga pendidik atau pihak lain dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Dirawat (2016) kompetensi manajerial guru adalah kompetensi guru menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

B. Dimensi Kompetensi Manajerial

Lebih lanjut, Wahjosumidjo (2013) mengatakan dimensi dari

kompetensi manajerial guru meliputi: a) seni mempengaruhi; seni mempengaruhi merupakan kompetensi yang mampu menciptakan hubungan timbal balik dengan bawahan dan memiliki kewibawaan pada bawahannya b) seni mengendalikan. Seni mengendalikan merupakan kompetensi memberikan jaminan kepada siswa selama proses pembelajaran berlangsung. c) seni mengarahkan. Seni mengarahkan merupakan kompetensi memberikan bimbingan dan mendorong semangat para siswa dan guru dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. d) seni mengeluarkan potensi. Artinya kompetensi mengeluarkan bakat dan minat yang dimiliki siswa.

Selanjutnya menurut Syafaruddin (2012) pemimpin atau guru adalah seorang yang dipercaya dengan kompetensinya diakui sebagai pemimpin di lingkungan sekolah. Dari pendapat tersebut maka dapat diartikan bahwa pemimpin atau guru adalah seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas tenaga pendidik serta orang-orang yang berada dalam lingkungan sekolah ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Dalam rumusan lain kompetensi manajerial diartikan sebagai kompetensi seseorang untuk mempengaruhi pihak-pihak yang ada di lingkungan sekolah berbuat sesuai dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendaknya. Sedangkan guru adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk mampu mengembang kewenangan profesi dimana selaku pimpinan bertugas untuk mengarahkan dan membimbing tenaga kependidikan. Dengan demikian guru tidak terlepas dari tuntutan penguasaan kompetensi manajerial profesional di bidang pendidikan.

Dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan yang resmi, guru harus mampu bertanggung jawab dalam

pengelolaan pengajaran, ketenagakerjaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan serta hubungan dengan masyarakat, disamping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengawasan. Winardi (2016) menjelaskan kompetensi konseptual adalah kompetensi untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, kompetensi manusiawi ialah kompetensi untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin sedangkan kompetensi teknikal ialah kompetensi dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Kompetensi manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif akan tetapi jenis kompetensi berbeda menurut tingkatan manajer dalam organisasi. Menurut Usman (2017) adapun faktor yang mempengaruhi kompetensi manajerial guru antara lain: a) ketiadaan (kekurangan) waktu. b) peralatan dan fasilitas yang ada kurang tepat. c) intruksi kurang jelas. d) tingkat kinerja yang dihadapkan tidak wajar. e) otoritas formal yang ada tidak mencukupi. f) para individu tidak memiliki rasa kerja sama yang tinggi.

Guru dalam menjalankan perannya harus memiliki pengetahuan yang luas dan hubungan yang dekat dengan seluruh pegawai. Hal tersebut sesuai fungsi dan tugasnya yang sangat setrategis dalam pembinaan dan pengawasan para guru dan pegawai sekolah secara langsung. Ia bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah; mengatur proses belajar-mengajar, mengatur hal-hal yang menyangkut kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelajaran, ketatausahaan, keuangan; serta mengatur hubungan dengan masyarakat. Konteks ini, kepemimpinan guru yang kreatif sangat dibutuhkan. Ide kreatifnya diperlukan dalam membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah,

memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja. Selain itu, kreatifitasnya juga dibutuhkan untuk mengelola kepegawaian di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi di sekolah yang dipimpinnya dapat berjalan dengan lancar dan mampu mencapai tujuan yang diharapkan

Berdasarkan konsep di atas maka kompetensi manajerial guru merupakan kreativitas kesanggupan mempengaruhi dan memotivasi pihak lain dalam mencapai tujuan organisasi sekolah.

C. Indikator Kompetensi Manajerial Guru

Kompetensi manajerial guru merupakan kreativitas seorang guru untuk mempengaruhi dan memotivasi sumber daya organisasi sekolah guna mencapai tujuan organisasi sekolah. Kompetensi manajerial adalah kompetensi untuk mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Dalam organisasi yang berukuran besar, kesempatan manajer untuk mengadakan kontrak dengan seluruh bawahan relatif sangat kecil. Indikator dari kompetensi manajerial guru meliputi kompetensi konseptual, kompetensi hubungan manusia, dan kompetensi teknikal.

a. Kompetensi Konseptual Guru

Jawad (2017:534) menjelaskan bahwa kompetensi konsep (*conceptual skill*) adalah kompetensi untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara

keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan. Kompetensi konseptual sebagai kompetensi yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan organisasi sekolah atau dengan kata lain kompetensi ini mampu mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, serta memecahkan masalah. Singkatnya, kompetensi konseptual merupakan kompetensi untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah. Tisnawati (2019:43) mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa depan.

Dengan kompetensi konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with thinks or idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci permasalahan dari tiap hambatan organisasi. Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen (Akdon, 2015:62). Kompetensi konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer

karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan. Guru harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun (Patricia, 2009:432).

Handoko (2016: 67) mengungkapkan kompetensi konseptual guru adalah kompetensi untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi sekolah, hal ini mencakup kompetensi guru untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan, memahami unsur-unsur organisasi saling berkaitan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada tiap bagian yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi sekolah. Secara lebih khusus dalam organisasi pendidikan, kompetensi konseptual ini wajib dimiliki oleh guru untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Tisnawati (2019: 86) mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah “keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa depan. Dengan kompetensi konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus

mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah itu, ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkan dengan tugas-tugas lainnya. Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan sistem pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.

Untuk memiliki kompetensi keterampilan konsep guru diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan kognitif seperti kompetensi analisis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreatif, dan kompetensi untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti. Benton (2019:69) mengartikan keterampilan konseptual sebagai “kompetensi yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan

pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau instansi". Menurut Kadarman dan Udaya (2018:90) keterampilan konsep adalah "kompetensi mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana". Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa keterampilan konsep merupakan kompetensi mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

Dalam pengertian pendidikan, keterampilan konseptual adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh guru untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis (Otto dan Sanders, 1974). Dengan demikian keterampilan konseptual guru meliputi: 1) kompetensi menentukan strategi sekolah, 2) kompetensi merumuskan kebijakan sekolah, dan 3) kompetensi memecahkan masalah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Untuk maksud tersebut para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada umumnya terutama manajer tingkat tinggi sudah seharusnya memiliki kompetensi yang cukup memadai

dalam membuat perencanaan pendidikan secara komprehensif, terpadu dan ekonomis. Dengan kompetensi tersebut pada gilirannya dapat memberikan efek yang positif pula terhadap setiap usaha untuk meningkatkan mutu keluaran lembaga pendidikan.

Setiap guru harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksibel. Selain itu guru harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan, memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

b. Kompetensi Hubungan Manusia Guru

Pidarta (2007:72) mengemukakan bahwa kompetensi manusiawi pada hakekatnya merupakan kompetensi untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kompetensi untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. (Komarudin, 2014:45)

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas hubungan antara manusia dan interaksi antar anggota untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerja sama yang baik perlu diciptakan hubungan secara

harmonis di antara anggota organisasi.

Dalam kompetensi manusia, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal itu mencakup: kompetensi memotivasi orang untuk bekerja, kompetensi mendengar orang lain, kompetensi berhubungan dengan orang lain (Jawad, 2017:46). Kompetensi manusiawi pada hakikatnya merupakan kompetensi untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. *Human skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka *human skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan orang lain dan caranya berinteraksi dengan mereka (Kusmintardjo, 2009).

Menurut Kusmintardjo (2013:112) dalam kompetensi manusiawi, seorang manajer harus memiliki kompetensi berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup: kompetensi memotivasi orang untuk bekerja, kompetensi mendengar orang lain, kompetensi berhubungan dengan orang lain. Secara lebih khusus Wahyudi (2017:67) mengartikan kompetensi hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kompetensi guru untuk mendirikan sistem dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kinerja guru. Perilaku guru yang berkaitan dengan kompetensi hubungan manusia

meliputi: a) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan pekerjaan, b) berperilaku yang menyenangkan, menghormati guru, memiliki integritas tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan, c) memberi penghargaan pada guru yang berprestasi, d) memberi dukungan semangat/moral kerja guru, e) mengatur sekolah dengan baik, mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan, f) menyelesaikan permasalahan, g) menghormati peraturan sekolah.

Keterampilan hubungan manusia merupakan keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok, kompetensi untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain dan kompetensi untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan hubungan manusia adalah kompetensi seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.

Dalam pengertian pendidikan, keterampilan hubungan manusia adalah kompetensi guru untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Seorang guru harus mampu memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Sutisna (2013:57) mengartikan keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kompetensi guru untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang

terbuka dengan personel sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Dengan demikian, keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kompetensi guru untuk bekerja sama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

Demikian halnya pendapat Campbell yang dikutip oleh Johnson (2014:132) menjelaskan perilaku guru yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah sebagai berikut: (a) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, (b) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan, (c) memberi penghargaan pada guru yang berprestasi, (d) memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personel sekolah, (e) mengatur sekolah secara baik, (f) menggunakan otoritasnya sebagai guru dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian, (g) memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan, (h) menyelesaikan permasalahan, (i) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, (j) menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.

Sedangkan Olivia (2013:87) menjelaskan bahwa,

perilaku hubungan manusia yang dilakukan guru meliputi: (a) menerima kritik yang konstruktif, (b) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan guru, (c) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan personel sekolah, (d) menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat, (e) mendukung program sekolah.

Berdasarkan uraian sebelumnya, perilaku hubungan manusia yang dilakukan oleh guru meliputi: (a) menjalin hubungan kerja sama dengan guru. (b) menjalin komunikasi dengan guru. Komunikasi sangat penting dilakukan oleh guru agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru. (c) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. (d) membangun semangat/moral kerja guru (e) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. (f) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah. (g) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan. (h) menyelesaikan konflik di sekolah. (i) menghormati peraturan sekolah. (j) menciptakan iklim kompetitif yang sehat di antara guru.

c. Kompetensi Teknikal Guru

Nurhadi (2016:89) mengemukakan bahwa kompetensi teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kompetensi (*skill*) khusus tentang pekerjaannya, atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu. Seorang manajer dalam kompetensi teknik harus mempunyai kompetensi administrasi (kompetensi mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan materi ajar dalam

pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya, tentunya guru sebagai manajer keahliannya adalah di bidang pendidikan.

Seorang manajer dalam kompetensi teknik harus mempunyai kompetensi administrasi (kompetensi mengelola bidang administrasi), penguasa bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya, tentunya guru sebagai manajer adalah di bidang pendidikan. Kompetensi teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan, sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan membimbing para pengajar agar mampu mengajar dengan sebaik mungkin dan mengontrol kerja para pengajar.

Kompetensi teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar. Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah guru. Wahyudi (2012:65) mengungkapkan bahwa dalam bidang pendidikan kompetensi teknikal guru adalah kompetensi guru dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yakni pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, serta pemeliharaan. Kompetensi teknikal

guru meliputi: a) guru menjalankan supervisi kepada guru dalam kelas, b) guru mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, c) guru membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran, guru mengelola program evaluasi siswa, d) mengkoordinasikan penggunaan alat pengajaran, e) membantu guru dalam perbaikan pengajaran, f) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, g) menyusun anggaran belanja sekolah, h) melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Wahyudi (2012:66) mengungkapkan bahwa guru selaku manajer berfungsi sebagai *controlling*, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan kompetensi, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervisi pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kompetensi tenaga didik sebagai seorang guru. Karena itu tugas guru harus mempunyai kompetensi dan kompetensi professional yang baik kepada bawahannya.

Selain itu menurut Hampton (2004: 229) mengemukakan bahwa ada beberapa sifat yang dimiliki kompetensi manajerial guru antara lain: 1) kecerdasan mencakup kebijakan dan pemikiran kreatif dalam mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan efektif, 2) kompetensi mengawasi mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen khususnya selama kegiatan proses belajar mengajar, 3) inisiatif adalah kompetensi untuk bertindak atau tidak bergantung pada bawahan, 4) ketenangan diri mencakup menstabilisasi emosi yang menunjang pencapaian lingkungan sekolah yang

rukun, damai dan harmonis, 5) kepribadian mencakup sikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain sehingga dapat memupuk kerja sama yang baik di lingkungan sekolah, 6) adil mencakup tidak adanya sikap berpihakan pada kelompok sekelompok pegawai atau siswa yang ada di lingkungan sekolah, 7) memiliki pengertian mencakup keinginan dan kesediaan atau pun keikhlasan dalam memberikan pelayanan dan pengabdian pada kepentingan umum, 8) memiliki pengetahuan umum mencakup pengetahuan tentang pengambilan keputusan secara cepat, tegas dan tepat, 9) memiliki kejujuran yang tinggi mencakup sifat jujur baik pada diri sendiri maupun kepada bawahannya.

Mulyasa (2014:92) mengemukakan bahwa kompetensi manajerial guru adalah kompetensi untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, menasihati dan membimbing serta membina dengan maksud agar mereka sebagai tenaga pendidik mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Siagian (2018:16) kompetensi manajerial guru mencakup 3 fungsi : 1) fungsi yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai termasuk prestasi belajar siswa, 2) fungsi yang berkaitan dengan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan, 3) fungsi yang berkaitan dengan membangkitkan kepercayaan dan loyalitas tenaga pendidik.

Selanjutnya Handoko (2016:78) kompetensi manajerial guru merupakan kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru untuk mempengaruhi orang lain supaya mencapai sasaran. Wahjusumidjo (2013:45) mengatakan bahwa

kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan member pelajaran. Dengan demikian bahwa kompetensi manajerial guru adalah kompetensi manajerial seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.

Winardi (2016:78) menyatakan bahwa kompetensi manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Siagian (2016:65) kompetensi manajerial adalah kompetensi untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian.

Soebagio (2005:61) mengemukakan bahwa ada lima keterampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang guru yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima keterampilan yang dimaksud adalah: (1) keterampilan teknis, (2) keterampilan hubungan manusia, (3) keterampilan konseptual, (4) keterampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) keterampilan kognitif. Sedangkan dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi sekolah dan keterampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kompetensi beradaptasi secara

taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kompetensi berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.

Guru selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu, merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerja sama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis (teknikal). Terry (2014:6) berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus.

Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam arti organisasi. Menurut Carver (2010:2), dalam bidang pendidikan, keterampilan teknik adalah kompetensi guru dalam menanggapi dan memahami serta cakap dalam penggunaan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

Secara lebih rinci, Sutisna (2013:78) mengemukakan bahwa bentuk kegiatan guru yang bersifat teknik adalah: 1) menjalankan supervisi guru di kelas, 2) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, 3) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dan dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, 4) mengelola program evaluasi siswa, 5) mengkoordinasi penggunaan

alat pengajaran, 6) membantu guru dalam mengdiagnosis kesulitan belajar siswa, 7) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa, 8) menyusun anggaran belanja sekolah, 9) melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan penjelasan teori maka dapat disintesis bahwa kompetensi merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaan tertentu yang diamanahkan sehingga hasil pekerjaan bisa memperoleh hasil yang baik. Setiap guru sebaiknya memiliki keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknik untuk meningkatkan kompetensinya dalam mengelola sekolah secara efektif. Kompetensi manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu. Kompetensi manajerial adalah terdiri dari keahlian teknis, keahlian manusia dan keahlian konseptual.

Motulete to paduma merupakan suatu prosedur kegiatan yang terinci dan berisi pembinaan dan pengarahan untuk kelancaran kegiatan. Dalam pengertian lebih lengkap prosedur adalah aturan kerja sama, aturan berkoordinasi, sehingga unit-unit dalam sistem, subsistem dan seterusnya dapat berinteraksi satu sama lain secara efisien dan efektif. Prosedur juga dapat diartikan sebagai suatu rangkaian tugas-tugas yang saling berhubungan dan berurutan menurut waktu dan tata cara tertentu untuk melaksanakan suatu tata cara kerja atau kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan,

Beberapa ahli mendefenisikan prosedur sebagai berikut:

1. Puspitawati dan Anggadini (2011:23) bahwa: prosedur adalah serangkaian langkah/kegiatan klerikal yang tersusun secara sistematis berdasarkan urutan-urutan yang terperinci dan harus diikuti untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan.
2. Mulyadi (2016:5) bahwa: prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.
3. Susanto (2017:264) bahwa: prosedur adalah rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dengan cara yang sama. Prosedur penting dimiliki suatu organisasi agar segala sesuatu dapat dilakukan secara seragam.
4. Zaki Baridwan (2015:30) bahwa prosedur merupakan suatu urutan-urutan pekerjaan kerani (*clerical*), biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang terjadi.
5. Ardiyose (2013:5) bahwa: prosedur adalah suatu bagian sistem yang merupakan rangkaian tindakan yang menyangkut beberapa orang dalam satu atau beberapa bagian yang ditetapkan untuk menjamin agar agar suatu kegiatan usaha atau transaksi dapat terjadi berulang kali dan dilaksanakan secara beragam.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa prosedur adalah suatu sistem yang disusun berdasarkan aturan kerja sama, aturan berkoordinasi, sehingga unit-unit dalam sistem, subsistem dan seterusnya dapat berinteraksi satu sama

lain secara efisien dan efektif untuk menjamin suatu kegiatan pelatihan dalam kerangka peningkatan kompetensi guru

Karakteristik prosedur yang dikemukakan oleh Mulyadi (2013:5) menyatakan terdapat beberapa karakteristik prosedur, di antaranya sebagai berikut:

1. Prosedur menunjang tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya prosedur, suatu organisasi dapat mencapai tujuannya karena melibatkan beberapa orang dalam melakukan kegiatan operasional organisasinya dan menggunakan suatu penanganan segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.
2. Prosedur mampu menciptakan adanya pengawasan yang baik dan menggunakan biaya yang seminimal mungkin. Pengawasan atas kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik karena kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Selain itu, biaya yang digunakan untuk melakukan kegiatan tersebut dapat diatur seminimal mungkin karena kegiatan yang dilakukan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
3. Prosedur menunjukkan urutan-urutan yang logis dan sederhana. Dalam suatu prosedur yang dilaksanakan oleh suatu organisasi dalam menjalankan segala kegiatannya, biasanya prosedur tersebut menunjukkan rangkaian kegiatan yang harus dilaksanakan dan rangkaian tindakan tersebut dilakukan seragam.
4. Prosedur menunjukkan adanya penetapan keputusan dan tanggung jawab. Penetapan keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi merupakan keputusan yang harus dilaksanakan oleh para bawahannya untuk menjalankan prosedur kegiatan yang sudah ada. Selain itu, keputusan

atas orang-orang yang terlibat dalam menjalankan prosedur tersebut, memberikan suatu tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana tersebut sesuai dengan tugasnya masing-masing.

5. Prosedur menunjukkan tidak adanya keterlambatan dan hambatan. Apabila prosedur yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku maka hambatan yang akan dihadapi oleh pelaksana kecil kemungkinan akan terjadi. Hal ini menyebabkan ketepatan waktu dalam pelaksanaan kegiatan sehingga tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi yang ingin dicapai organisasi dapat terlaksana dengan cepat.

Selain karakteristik prosedur Mulyadi (2010:5) menyatakan mengenai manfaat dari prosedur, di antaranya sebagai berikut:

- a. Lebih memudahkan dalam menentukan langkah-langkah kegiatan dimasa yang akan datang. Jika prosedur yang telah dilaksanakan tidak berhasil dalam pencapaian tujuan organisasi maka para pelaksana dapat dengan mudah menentukan langkah-langkah yang harus diambil pada masa yang akan datang. Karena dari prosedur tersebut dapat diketahui kesalahan-kesalahan yang terjadi sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak berhasil.
- b. Mengubah pekerjaan yang berulang-ulang menjadi rutin dan terbatas. Dengan prosedur yang dilaksanakan secara teratur, para pelaksana tidak perlu melakukan pekerjaan secara berulang-ulang dan melakukan pelaksanaan kegiatan secara teratur dan rutin. Sehingga para pelaksana

dapat melaksanakan kegiatannya secara sederhana dan hanya mengerjakan pekerjaan yang memang sudah menjadi tugasnya.

- c. Adanya suatu petunjuk atau program kerja yang jelas dan harus dipatuhi oleh seluruh pelaksana. Berdasarkan prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka para pelaksana mengetahui tugasnya masing-masing. Karena dari prosedur tersebut dapat diketahui program kerja yang akan dilaksanakan. Selain itu, program kerja yang telah ditentukan dalam prosedur tersebut harus dilaksanakan oleh seluruh pelaksana.
- d. Membantu dalam usaha meningkatkan produktifitas kerja yang efektif dan efisien. Dengan prosedur yang telah diatur oleh perusahaan, maka para pelaksana mau tidak mau harus melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai prosedur yang berlaku. Hal ini menyebabkan produktivitas kinerja para pelaksana dapat meningkat, sehingga tercapai hasil kegiatan yang efisien dan efektif.
- e. Mencegah terjadinya penyimpangan dan memudahkan dalam pengawasan. Pengawasan terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh para pelaksana dapat dilakukan dengan mudah bila para pelaksana melaksanakan kegiatan tersebut sesuai dengan prosedur yang akan terjadi pun dapat dicegah, tetapi apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan, maka akan apat segera diadakan perbaikan-perbaikan sepanjang dalam tugas dan fungsinya masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut *motulete to paduma* adalah prosedur yang rinci dan merupakan suatu sistem yang disusun berdasarkan aturan kerja sama, aturan berkoordinasi, sehingga

unit-unit dalam sistem, subsistem dan seterusnya dapat berinteraksi satu sama lain secara efisien dan efektif untuk menjamin suatu kegiatan pelatihan dalam kerangka peningkatan kompetensi guru.

BAB V

Teknik Pelaksanaan *In Service Training*

A. Pengertian *In Service Training*

Kata *in service training* merupakan kata yang berasal dari Bahasa Inggris, sedangkan dalam Bahasa Indonesia *in service training* tersebut dapat diartikan sebagai pelatihan dalam tugas. *In service training* secara istilah merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menambah serta meningkatkan mutu petugas pendidikan dalam menjalankan tugasnya (Baharun, 2017:17). Selain itu, dalam pengertian lain dijelaskan bahwa *In service training* merupakan pendidikan dan pelatihan yang diorganisasikan secara sistematis yang bertujuan meningkatkan keterampilan, pemahaman dan mereformasi pendidik untuk masa sekarang dan yang akan datang (Mahmudah, 2016: 21).

Selain itu, *in service training* adalah proses pendidikan yang ditujukan kepada pegawai yang sudah berstatus tetap, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan terhadap bidang yang ditekuninya. Seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin maju, maka

seorang pegawai harus senantiasa mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut (Kornelius, Margono, & Hartutiningsih, 2014:181). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *in service training* merupakan salah satu kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi seorang pendidik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman pendidik/guru dari segi kompetensi.

In-Service Training ialah semua usaha pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan keahlian guru guna menyelaraskan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan bidangnya masing-masing sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut (Nawawi, 2016:111). Hughes (2012:121), mendefinisikan *in-service training* ini sebagai pelatihan yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang. Penilaiannya bisa dilaksanakan sendiri, dengan bantuan penyelia, pelatih atau mentor. Kegiatannya sering informal walaupun menggunakan instrumen-instrumen yang dipakai pada pelatihan formal. Pada hakekatnya, *in-service training* ini adalah bentuk dari *on-the job training* yang sudah biasa dilakukan apabila ada pegawai baru dalam sebuah organisasi kerja.

Program *in-service education/in service training* adalah Program *in service training* adalah suatu usaha pelatihan atau pembinaan yang memberi kesempatan kepada seseorang yang mendapat tugas jabatan tertentu dalam hal tersebut adalah guru, untuk mendapat pengembangan kinerja (Purwanto, 2012:96). *In service training/In service training* juga bisa dikatakan sebagai suatu program sekaligus metode pelatihan dan pendidikan dalam jabatan yang dilaksanakan dengan cara

langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Istilah lain yang juga dipergunakan ialah *upgrading* atau penataran dan *inservice education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. *In service training* diberikan kepada guru-guru yang dipandang perlu meningkatkan ketrampilan/pengetahuannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan.

B. Karakteristik *In Service Training*

Dengan metode *in-service training* ini diharapkan setiap orang dalam sebuah organisasi kerja akan mendapatkan pelatihan yang tepat dan dalam waktu yang tepat, sehingga akan memaksimalkan relevansi, aktualitas dan ketersediaan sebuah pelatihan sementara sumber daya yang disediakan untuk sebuah pelatihan benar-benar dapat diberikan untuk pelatihan yang paling dibutuhkan. Hal-hal tersebut di atas memungkinkan karena dibandingkan teknik pelatihan konvensional, *in-service training* memiliki beberapa karakteristik yang mendukung, diantaranya adalah (1) Tanpa sistem yang formal untuk kegiatan pembelajaran. Seringnya proses pembelajaran dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan tugas-tugas peserta pelatihan dalam pekerjaannya, sehingga akan langsung berhubungan dengan pekerjaannya dan dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaannya. (2) Tidak perlu meninggalkan tempat kerja untuk menuju tempat pelatihan sehingga akan mengurangi biaya transport dan penginapan. (3) Tidak terpaksa pada standar yang kaku dan mengakomodasi kepentingan peserta latih karena dilibatkan sejak mulai perencanaan kebutuhan pelatihan, pelaksanaan sampai evaluasi.

(4) Setiap individu peserta pelatihan akan mendapatkan materi pelatihan hanya yang berhubungan dan dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaannya. (5) Pelaksanaan pelatihan dapat individual atau kelompok.

Karena karakteristiknya yang langsung berhubungan dengan pekerjaan peserta pelatihan, maka *in-service training* akan lebih efisien, mudah diterima dan dapat dikembangkan untuk memaksimalkan hasil sesuai yang diinginkan. *In-service training* sudah banyak diterapkan di berbagai tempat. dari berbagai hasil penelitian terbukti bahwa metode ini memiliki efektifitas tinggi terhadap implementasi hasil pelatihan.

Smith (2013:17-18), menuliskan suatu bentuk lain dari *in-service training* yang disebutnya dengan *hands-on training*. Ini juga merupakan *on-the job training* yang ditujukan terutama untuk memberikan motivasi bagi penyelia atau pegawai yang terampil untuk melatih pegawai lainnya. Dengan ini dimungkinkan bahwa pelatih dalam *in-service training* bisa dilakukan oleh bukan pelatih profesional yang tidak terlalu mementingkan teori tentang pelatihan. Mereka adalah para pekerja terampil di bidangnya masing-masing. Mereka akan mengajarkan pegawai lainnya bagaimana melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.

Perbedaan antara *on-the job training* tradisional dengan metode *hands-on training* adalah:

- a. *On-the job training* tradisional: (1) Instruktur fokus pada pekerjaan, utamanya pada produktivitas kerja. (2) Pelatihannya tidak terstruktur dan mengikuti irama kerja. (3) Instruktur biasanya hanya mengajarkan pengalaman dan ketrampilan yang dimilikinya pada peserta latih. (4) Metode pelatihan ditentukan oleh instruktur.

- b. *Hands-on training*: (1) Mempersiapkan peserta latih. (2) Memberikan petunjuk. (3) Mencoba/menilai kinerja. (4) Tindak lanjut.

Jadi, *hands-on training* merupakan kegiatan *on-the job training* dengan menggunakan pendekatan pelatihan yang terstruktur. Dalam hal ini, sama dengan *in-service training*. Dalam kegiatan ini, siapapun dapat menjadi instruktur selama dia memiliki kemampuan untuk melakukan fasilitasi pelatihan, atau memiliki kemampuan sebagai fasilitator atau pelatih.

Berdasarkan pengertian di atas maka *in service training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan kinerja dan mempertahankan profesionalismenya dalam melakukan tugas-tugas tersebut.

C. Tujuan Model *In Service Training*

In service (dalam jabatan) atau latihan-latihan semasa berdinis, dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan secara kontinyu pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan dan sikap-sikap para guru dan tenaga-tenaga kependidikan lainnya guna mengefektifkan dan mengefesiensikan pekerjaan/jabatannya. Program pendidikan dan latihan tersebut dapat diselenggarakan secara formal oleh pemerintah, berupa penataran-penataran atau lokakarya-lokakarnya baik secara lisan atau tertulis, dapat pula diselenggarakan secara informal oleh yang berkepentingan baik secara individual, maupun secara berkelompok. Menurut

Purwanto (2012:94) bahwa secara umum, tujuan kegiatan in service training adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan produktivitas kerja, (2) Meningkatkan efisiensi, (3) Mengurangi terjadinya berbagai kerusakan, (4) Mengurangi tingkat kecelakaan dalam pekerjaan, (5) Meningkatkan pelayanan yang lebih baik, (6) Meningkatkan moral pegawai, (7) Memberikan kesempatan bagi peningkatan karir. (8) Meningkatkan kemampuan manajer mengambil keputusan. (9) Meningkatkan kepemimpinan seseorang lebih baik (10) Meningkatkan balas jasa (kompensasi).

Menurut Carrell dan Kuzmits (2011:56), tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 area yakni (1) Untuk meningkatkan ketrampilan pegawai sesuai dengan perubahan teknologi. (2) Untuk mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru agar menjadi kompeten. (3) Untuk membantu masalah operasional. (4) Untuk menyiapkan pegawai dalam promosi. (5) Untuk memberi orientasi pegawai untuk lebih mengenal organisasinya

Berdasarkan konsep di atas maka tujuan pelatihan adalah (1) Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional- operasional industri sejak hari pertama masuk kerja. (2) Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam instansi dengan jalan mengembangkan kebutuhan ketrampilan, pengetahuan dan sikap.

D. Manfaat Model *In Service Training*

Simamora menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu (1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.

(2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan. (3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan. (4) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia. (5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja. (6) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Siagian menyebutkan manfaat diadakannya program diklat menjadi dua, adalah:

- a. Manfaat bagi instansi atau instansi (1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh. (2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif. (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena elibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer. (4) Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi. (5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen

melalui penerapan gaya manajerial partisipatif. (6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya. (7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan anggota organisasi.

- b. Manfaat bagi para pegawai (1) Membantu pegawai membuat keputusan lebih baik. (2) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi. (3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi. (4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya. (5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, prustasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri. (6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual. (7) Meningkatnya kepuasan kerja. (8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang. (9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri. (10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

Mengacu pada seluruh uraian dari para pakar di atas bisa disimpulkan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan program diklat adalah bermanfaat untuk individu dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas pegawai berrmanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

E. Bentuk Kegiatan Model *In Service Training*

Menurut gagasan supervisi modern, *in service training* atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera. Program *in service training* atau *refreshing* ini dipimpin oleh pengawas setempat sendiri atau dengan bantuan para ahli dalam lapangan pendidikan. Bentuk pelaksanaan kegiatan *in service training* pada umumnya dibedakan menjadi dua cara, yaitu (1) Pengembangan secara formal: Pegawai ditugaskan oleh lembaga mengikuti pendidikan & latihan, baik yang dilakukan lembaga sekolah itu sendiri maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan, karena tuntutan pekerjaan untuk saat ini atau masa datang. (2) Pengembangan secara informal: pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya.

Implementasi dari pelaksanaan kegiatan *in service training* secara formal bermacam-macam antara lain berupa pelatihan-pelatihan, penataran, *workshop*, kursur-kursus, seminar, diskusi atau mimbar, baik yang dilakukan oleh intern kelembagaan atau ekstern kelembagaan. Tentunya tidak hanya sebatas menjadikan pelatihan, pelatihan dan seminar tetapi perlu dipikirkan bagaimana format suatu kegiatan agar menjadi lebih efektif dan efisien.

F. Langkah-Langkah Model *In Service Training*

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan pelatihan agar berjalan sukses yaitu sebagai berikut (1) Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*. (2) Menentukan sasaran dan materi program pelatihan. (3) Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan. (4) Mengevaluasi program.

Untuk lebih jelas dalam mengetahui langkah-langkah dalam melaksanakan pelatihan, akan dijelaskan dalam gambar berikut ini:

a. Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama dan utama dalam program pelatihan adalah menentukan apakah ada kebutuhan yang diperlukan untuk pelatihan. Analisis kebutuhan dapat dilakukan melalui analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan jabatan, survey sikap individu, ataupun analisis kebutuhan demografis.

b. Menyusun Desain Pelatihan

Informasi dari hasil identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan masukan yang berharga untuk penyusunan desain pelatihan. Penyusunan desain pelatihan setidaknya perlu mencakup tujuan program pelatihan, struktur program pelatihan, peserta, pelatih/fasilitator, metode, dan penilaian hasil akhir.

c. Mengembangkan Isi Program

Program latihan harus mempunyai isi yang sama dengan tujuan belajarnya. Isi program mencakup keahlian/keterampilan, sikap, pengetahuan yang merupakan pengalaman belajar pada pelatihan yang diharapkan dapat

menciptakan perubahan tingkah laku.

d. Memilih Media Pelatihan dan prinsip belajar

Usaha pencapaian tujuan pelatihan perlu ditunjang oleh penggunaan alat bantu serta media yang tepat agar sesuai dengan karakteristik penggunaannya.

e. Pelaksanaan latihan

Pelaksanaan pelatihan merupakan perwujudan tindakan nyata dari hal-hal yang telah direncanakan. Pelaksanaan pelatihan meliputi tiga tahap, yaitu: (1) Pra pelatihan adalah penentuan kriteria dan seleksi penetapan biaya dan waktu pelatihan. (2) Pelaksanaan pelatihan, dalam hal ini hendaknya dilakukan sesuai dengan ketentuan, aturan, dan persyaratan pelaksanaan latihan. (3) Pasca pelatihan dilakukan melalui kegiatan penilaian terhadap hasil belajar dengan pelaksanaan program latihan.

f. Mengevaluasi latihan

Pelaksanaan suatu pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta tersebut terjadi transformasi, dengan peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

g. Transfer Pelatihan

Tujuan akhir setiap program pelatihan adalah bahwa pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan adalah tingkat aplikasi pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan terhadap pekerjaan.

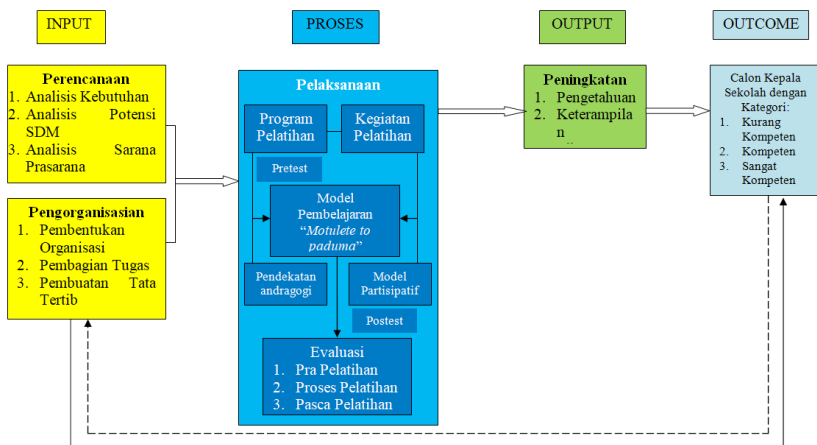
Berdasarkan penjelasan di atas maka terdapat 7 langkah dalam *in service training* yakni menentukan kebutuhan

pelatihan, menyusun desain pelatihan, mengembangkan isi program, memilih media pelatihan dan prinsip belajar, pelaksanaan latihan, mengevaluasi latihan dan transfer pelatihan.

BAB VI

Model Pengembangan Kompetensi Manajerial Guru

Mekanisme kerja yang dilaksanakan dalam kegiatan *in service training* ditempuh melalui beberapa kegiatan yaitu kegiatan perencanaan, kegiatan pengorganisasian, kegiatan pelaksanaan, kegiatan penilaian, dan hasil pengembangan model, sebagai berikut:



Gambar 1 Model Pelatihan Kompetensi Manajerial Guru Berbasis Model *In Service Training*.

Berdasarkan gambar tersebut, model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *In Service Training* diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Input pengembangan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* adalah:

a. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dilakukan dengan melakukan pendataan melalui observasi dan wawancara dengan guru dan kepala sekolah di Kota Gorontalo. Analisis tersebut difokuskan pada kebutuhan guru terhadap perkembangan manajerial pendidikan. Hasil observasi dan wawancara diperoleh data bahwa umumnya guru memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan kegiatan manajerial dan kepemimpinan di sekolah.

a) Analisis SDM

(a) Perekrutan Instruktur

Langkah-langkah analisis instruktur adalah: (1) melakukan pendataan terhadap seluruh fasilitator/narasumber pelatihan, (2) melakukan pendataan melalui instansi terkait, (3) menghubungi calon instruktur untuk memastikan kesediaannya menjadi narasumber. Di saat menghubungi guru ini pihak pengembang mensosialisasikan kegiatan pelatihan yang akan dilaksanakan di Kota Gorontalo, kemudian meminta kesediannya untuk menjadi instruktur.

Persyaratan untuk menjadi narasumber

adalah (1) sudah melaksanakan tugas instruktur minimal satu tahun, (2) mampu melaksanakan kegiatan pelatihan dengan metode yang menarik.

(b) Perekrutan Guru

Analisis guru dimaksudkan untuk terdatanya guru yang memiliki tujuan yang sama dalam mengikuti pelatihan, yaitu bertujuan untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap tentang model pelatihan kompetensi manajerial. Pihak yang dilibatkan dalam proses perekrutan ini adalah peneliti, Kepala Dinas Pendidikan Kota Gorontalo, dan Kepala Sekolah.

Cara yang digunakan dalam perekrutan guru ini adalah; (1) menghimpun data guru yang datanya dapat diperoleh dari kepala sekolah. (2) menghubungi guru untuk memastikan kesediaannya mengikuti pelatihan. Di saat menghubungi guru ini pihak tim peneliti mensosialisasikan kegiatan pelatihan yang akan dilaksanakan, kemudian meminta kesediannya untuk mengikuti pelatihan. Apabila telah diperoleh mengenai kepastian dari guru, maka ditetapkan nama guru.

Persyaratan menjadi guru adalah:

- Bertempat tinggal di kota Gorontalo
- Memiliki Golongan Minimal IIIc
- Mempunyai cukup waktu untuk

- melaksanakan pelatihan secara optimal
- Komitmen dalam melaksanakan pelatihan dari awal sampai dengan akhir

b) Analisis Sarana Prasarana

Sarana prasarana yang dibutuhkan dalam pelatihan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* adalah sarana prasarana pelatihan dan bahan ajar, serta penilaian dan angket respon.

2. Proses

Komponen yang dikembangkan meliputi:

a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi:

a) Rancangan Materi

Perancangan materi ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan kepala sekolah. Rancangan materi meliputi: (1) kepemimpinan, dan (2) manajerial.

b) Pemilihan Metode dan Teknik Pelatihan

Metode dan teknik pelatihan dipilih dengan maksud untuk meningkatkan motivasi guru sehingga secara antusias menerima materi pelatihan yang disampaikan oleh instruktur. Pemilihan metode dan teknik pelatihan didasarkan pada materi-materi yang telah disepakati. Materi teori digunakan metode dan teknik pelatihan secara ceramah dan diskusi dan untuk materi-materi aplikasi digunakan metode dan teknik demonstrasi secara mandiri maupun

kelompok

c) Menyusun Program Pelatihan

Program pelatihan disusun bersama peneliti, akademisi, praktisi, instruktur, dan peserta pelatihan. Program pelatihan yang disusun bersama itu meliputi Rencana Program Pelatihan (RPP), jadwal, menyusun bahan/alat, media, dan fasilitas pelatihan lainnya yang diperlukan. (1) Rencana Pelaksanaan pelatihan (RPP), adalah rancangan pelatihan mata pelatihan per unit yang akan diterapkan instruktur dalam kegiatan pelatihan. (2) jadwal belajar; jadwal belajar adalah uraian kegiatan yang mengatur urutan materi pelatihan, hari dan jam pelaksanaan pelatihan. (3) alat, bahan, media, dan fasilitas pelatihan digunakan sebagai sarana penunjang dalam kegiatan pelatihan; alat/bahan, media, dan fasilitas yang disiapkan disesuaikan dengan kebutuhan materi belajar.

Struktur kurikulum yang digunakan dalam *in service training* mengacu pada kompetensi manajerial kepala sekolah, sebagai berikut:

Tabel 1.
Struktur Kurikulum.

No	Mata Diklat		Jumlah Jam
A.	Umum		
	1.	Kebijakan Kementerian Pendidikan Nasional	2 JP
	2.	Kebijakan Dinas Pendidikan Kota Gorontalo	2 JP

No	Mata Diklat		Jumlah Jam
B.	Inti		
	1.	Latihan Kepemimpinan	26 JP
	2.	Kompetensi Manajerial	23 JP
	3.	Supervisi Akademik	8 JP
C.	Penunjang		
	1.	Pembukaan/Penutupan	2 JP
	2.	Orientasi Program	1 JP
	3.	Rencana Tindak Kepemimpinan	3 JP
	4.	Pre-test dan Post-test	2 JP
	5.	Evaluasi	1 JP
	Jumlah		70 JP

Tabel 2.
Deskripsi Kurikulum.

No	Mata Diklat	Tujuan	Instrumen/materi Diklat
I	PROGRAM UMUM		
1	Kebijakan Kementerian Pendidikan Nasional	Memahami arah kebijakan berkaitan dengan program penyiapan, pengembangan dan pemberdayaan guru	Kebijakan tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010
2	Kebijakan Dinas Pendidikan	Memahami arah kebijakan berkaitan dengan program penyiapan guru menjadi pemimpin	Kebijakan Dinas Pendidikan Kota tentang penyiapan calon guru pemimpin
II	INTI		

No	Mata Diklat	Tujuan	Instrumen/materi Diklat
1	Latihan Kepemimpinan	Membentuk jiwa kepemimpinan, kepribadian, sosial, dan jiwa wirausaha calon kepala sekolah dengan meningkatkan potensi kepemimpinan, mengubah pola pikir, sikap, perilaku dan tindakan guruyang difokuskan pada peningkatan kemampuan berdasarkan hasil pemetaan	• Dinamika Kelompok • Spiritual Leadership • Kepemimpinan • Pembelajaran • Kewirausahaan
2	Kompetensi Manajerial	Memfasilitasi calon kepalasekolah untuk memahami delapan standar nasional pendidikan, komponen-komponen perencanaan, evaluasi diri sekolah, sertapenyusunan RKJM dan RKAS.	• Penyusunan RKAS • Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan • Pengelolaan Sarana dan Prasarana • Pengelolaan Peserta Didik • Pengelolaan Kurikulum • Pengelolaan Keuangan Sekolah • TIK dalam Pembelajaran • Pembinaan Administratif Sekolah • Monitoring dan Evaluasi

No	Mata Diklat	Tujuan	Instrumen/materi Diklat
3	Supervisi Akademik	Memfasilitasi calon kepalasekolah untuk memahami konsep dasar supervisi akademik.	• Supervisi Akademik
III	PENUNJANG		
1	Pembukaan/ Penutupan	Pembukaan dan penutupan penyelenggaraan diklat.	Acara seremonial yang berisikan sambutan-sambutan dan informasi kediklatan
2	Orientasi Program	Memahami orientasi program dalam bentuk pemaparan dan diskusi	• Struktur Program • Strategi Pembelajaran
		tentang struktur program, strategi pembelajaran, model pelatihan, penilaian, dan kelulusan.	• Model Pelatihan • Penilaian • kelulusan
3	Rencana Tindak Kepemimpinan	Membekali peserta dengan perencanaan tindak lanjut	• Format RTL
4	Pre-test dan Post-test	Mengetahui pencapaian peningkatan kompetensi guru	Tes kognitif tentang kompetensi manajerial dan supervisi akademik

No	Mata Diklat	Tujuan	Instrumen/materi Diklat
5	Evaluasi	Mengetahui kualitas program dan layanan In-Service Learning	Instrumen evaluasi program dan evaluasi layanan diklat In-Service Learning

b. Pengorganisasian

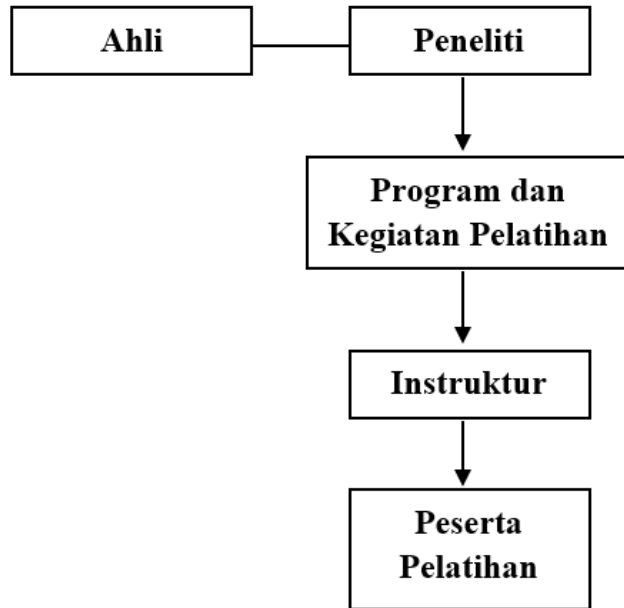
Pengorganisasian dalam pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* dimaksudkan agar instruktur dapat melakukan kegiatan tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara orang-orang untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang sudah direncanakan.

Implementasi kegiatan pengorganisasian di pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* ini dilakukan:

a) Pembentukan Struktur Organisasi Penyelenggaraan Pelatihan

Pembentukan struktur organisasi penyelenggaraan pelatihan dimaksudkan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang ditugaskan untuk menyelenggarakan kegiatan pelatihan baik itu kegiatan administrasi maupun kegiatan proses pelatihan. Mereka ini terdiri dari penyelenggara pelatihan, dan instruktur. Struktur organisasi penyelenggara pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*.

Struktur organisasi penyelenggara pelatihan adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi Pelatihan Model Pelatihan kompetensi manajerial guru Berbasis model *in service training*.

b) Pembagian Tugas Peneliti dan Instruktur

Tugas pokok dan fungsi peneliti dan instruktur pelatihan dilakukan melalui penetapan tugas. Adapun tugas peneliti dan ahli model adalah sebagai berikut:

(a) Peneliti

- Melakukan administrasi persuratan termasuk pendataan terhadap kebutuhan pelaksanaan pelatihan model pelatihan

kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*

- Melakukan orientasi terhadap lokasi dan objek penelitian
- Merancang program dan kegiatan pelatihan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*
- Menentukan instruktur dan guru pelatihan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*
- Mengorganisasikan pelaksanaan pelatihan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*
- Mengamati pelaksanaan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*
- Mengevaluasi pelaksanaan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*

(b) Ahli

- Melakukan validasi terhadap model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*
- Melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan pelatihan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*
- Melakukan evaluasi terhadap

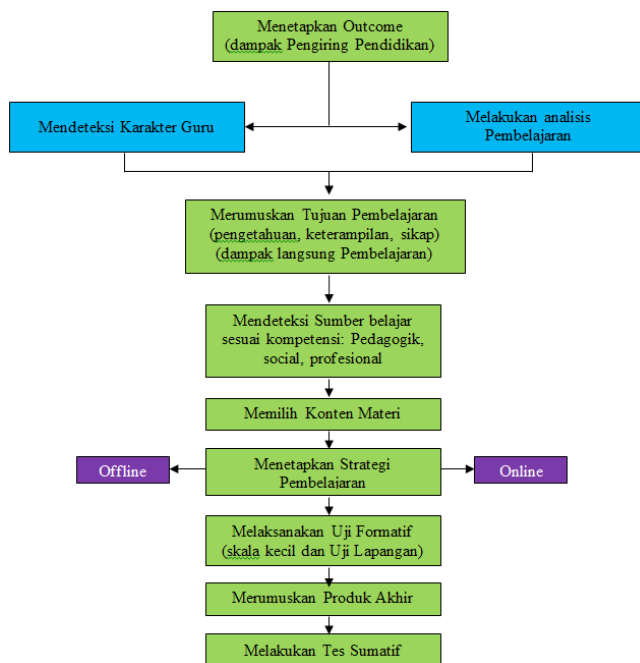
pelaksanaan pelatihan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training*

c) Kegiatan Pelaksanaan Pembelajaran

Kegiatan pelatihan pada pelatihan keterampilan merupakan muara dari seluruh usaha/kegiatan yang telah dilakukan pada tahap perencanaan. Apa yang sudah dirumuskan dalam perencanaan merupakan acuan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan.

Dalam upaya untuk meningkatkan pemahaman peserta pelatihan maka instruktur dalam kegiatan pelatihan harus dapat menumbuhkan motivasi yang akan bermuara pada terbentuknya pemahaman implementasi model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* di kalangan peserta pelatihan.

Pengembangan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* pada aspek model pembelajaran "*motulete to Paduma*" yang tahapannya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Model Pembelajaran *Motulete To Paduma* untuk Pelatihan Kompetensi Manajerial Guru Berbasis *In House Training*.

Berdasarkan gambar tersebut maka prosedur model pembelajaran *Motulete to Paduma* dalam pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan *in house training* adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan *Outcome*

Tiap satuan pendidikan membutuhkan pemimpin dalam hal ini kepala sekolah yang mampu memimpin sekaligus mengelola sekolah tak hanya untuk kemajuan sekolah tapi juga keberhasilan proses pembelajaran serta prestasi

serta target yang hendak dicapai oleh sekolah. Oleh sebab itu target yang harus dicapai (*outcome*) dalam pelaksanaan pelatihan ini adalah calon kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi dalam kepemimpinan pendidikan.

Untuk menjadi seorang pemimpin dalam satuan pendidikan, seorang guru harus memenuhi kriteria profesional untuk bisa mencalonkan diri sebagai kepala sekolah, berikut kriterianya:

- a. Jujur dan berintegritas.
- b. Memiliki dedikasi serta waktu untuk bertugas sebagai kepala sekolah.
- c. Memiliki wawasan maupun pengetahuan serta keterampilan ahli dalam suatu bidang pendidikan.
- d. Terus berusaha dan berupaya untuk mencapai tujuan dengan cara rasional dan profesional.
- e. Memiliki tingkat standar kerja tinggi.
- f. Memiliki motivasi yang besar untuk keberhasilan dalam hal standar mutu.
- g. Mencintai dan bersikap positif terhadap profesi kepala sekolah yang sedang dijalankan.
- h. Memiliki pandangan dan pikiran yang visioner.
- i. Mampu dan bisa menjadi sosok dari agen perubahan (*agent of change*).
- j. Mampu menerapkan kode etik profesi.

Selain itu syarat utama seorang guru yang menjadi calon kepala sekolah adalah:

- a. Guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah harus memiliki sertifikat pendidik.
- b. Guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah harus memiliki sertifikat guru penggerak
- c. Guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah harus memiliki pangkat serendah-rendahnya adalah Penata Muda Tingkat I.
- d. Guru yang ditugaskan menjadi kepala sekolah harus memiliki jenjang jabatan terendah minimal guru ahli pertama.
- e. Memiliki standar kinerja penilaian paling rendah dengan kategori “Baik” dalam 2 tahun terakhir untuk seluruh unsur penilaian.
- f. Memiliki pengalaman dan kemampuan manajerial minimal 2 tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan maupun komunitas pendidikan.
- g. Sehat jasmani dan rohani dan bebas dari pengaruh narkoba dikuatkan dengan surat keterangan dari rumah sakit.
- h. Tidak dalam keadaan status sebagai tersangka atau terdakwa serta tidak pernah menjalani hukuman pidana.
- i. Usia maksimal saat ditugaskan sebagai kepala sekolah adalah 56 tahun.

2. *Mendeteksi karakter guru*

Guru yang berkarakter merupakan guru yang siap untuk terus menerus meninjau arah hidup

dan kehidupannya serta menjadikan profesi guru sebagai suatu kesadaran akan sebuah panggilan hidup. Dihadapkan dengan zaman dimana sebuah ilmu dan teknologi yang berkembang dahsyat di abad 21 saat ini menambah tantangan tersendiri sebagai seorang guru. Perkembangan teknologi membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan. Guru di masa kini tidak lagi dapat menggunakan metode lama seperti menulis di papan tulis, dan menyuruh peserta didik untuk menyalin atau berceramah di depan peserta didik. Pada abad 21 terutama dalam bidang pendidikan, guru harus memiliki karakter yang mampu mentransnformasikan diri dalam era pedagogik siber atau era digital pada saat ini. Guru harus mampu mengikuti teknologi dan menyesuaikan dengan karakter peserta didik yang berbeda dengan dulu.

Berikut ini karakter yang harus dimiliki guru sebagai pendidik di era abad 21 atau era revolusi industri 4.0:

- a. Memiliki Kemauan Belajar yang Tinggi
Perubahan dalam dunia ini berjalan begitu cepat. Belum sempat mempelajari satu hal, sudah ada hal baru lagi yang harus dikuasai. Contohnya, saat ini guru harus mahir memberikan pelajaran secara jarak jauh dengan memantau peserta didik melalui sarana komunikasi jarak jauh pula. Dalam mengajarkan materi guru harus

selalu mengikuti perkembangan. Terutama di bidang yang sedang diajarkan. Jika guru selalu mempelajari hal baru, peserta didik juga akan termotivasi untuk belajar.

- b. Tidak Ketinggalan Perkembangan Teknologi
Guru harus dapat memanfaatkan teknologi sebaik-baiknya untuk membantu kegiatan belajar. Mulai dari membuat presentasi dan berbagai aplikasi untuk mengevaluasi. Bahkan guru juga harus memaksimalkan smartphone sebagai sarana mengajar karena saat ini hampir semua orang tua peserta didik juga sudah menggunakannya.
- c. Pandai Menggali Potensi Peserta Didik
Guru tidak hanya harus mampu membagikan materi pelajaran, tetapi juga harus mampu menggali potensi peserta didik. Peserta didik tidak hanya didorong untuk belajar pengetahuan tetapi juga dibantu menemukan potensi dirinya kemudian mengembangkannya. Untuk itu, guru harus memiliki keahlian berkomunikasi dengan peserta didik yang sangat beragam karakternya.
- d. Mengajar Tanpa Batasan Kelas
Guru harus menyadari bahwa belajar tidak terbatas pada ruang kelas. Guru juga harus mampu mendorong peserta didik untuk belajar kapan saja dan di mana saja. Pembelajaran pun harus berpusat kepada peserta didik. Berikan kebebasan mereka

untuk memilih cara belajar yang disukai dan guru cukup membimbing dan memfasilitasi peserta didik.

e. Kreatif dan Penuh Inovasi

Guru harus dapat mengelola kegiatan belajar secara kreatif dan mau berinovasi dalam mengajar. Guru juga harus bisa menentukan kebutuhan dalam proses pembelajaran, cara menyampaikan materi, penilaian, sampai evaluasi proses pembelajaran itu sendiri. Di abad 21 ini, peserta didik juga perlu belajar bagaimana berpikir kreatif untuk menyelesaikan soal atau tantangan. Kelas yang belajar secara kreatif dapat dilihat dari kegiatan belajar yang menyenangkan.

3. *Melakukan analisis pembelajaran*

Analisis pembelajaran dilakukan dengan dasar pemikiran bahwa pembelajaran dalam sebuah mata pelajaran terjadi dengan tahapan-tahapan belajar untuk pencapaian kemampuan peserta didik yang terukur, sistematis dan terencana. Analisis pembelajaran dilakukan untuk mengidentifikasi kemampuan akhir pada tiap tahapan belajar sebagai penjabaran dari capaian pembelajaran.

Analisis pembelajaran dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Struktur hierarkis, untuk belajar kemampuan A, harus terlebih dahulu belajar kemampuan B, digambarkan dengan dua kotak masing-

masing berisi kemampuan A dan kemampuan B, dan kedua kotak tersebut dihubungkan dengan anak panah vertikal menuju ke atas.

- b. Struktur prosedural, untuk belajar kemampuan A, sebaiknya terlebih dahulu belajar kemampuan B, digambarkan dengan dua kotak masing masing berisi kemampuan A dan kemampuan B, dan kedua kotak tersebut dihubungkan dengan anak panah horisontal. Prinsipnya bahwa belajar dimulai dari materi pembelajaran yang mudah kemudian meningkat ke materi pembelajaran yang lebih sulit.
 - c. Struktur pengelompokan, struktur ini menggambarkan beberapa kemampuan yang dipelajari dengan tidak saling tergantung dalam satu rumpun kemampuan. Dua atau lebih kotak yang berisi kemampuan dihubungkan dengan garis tanpa anak panah
 - d. Struktur kombinasi, adalah struktur kombinasi dari dua atau tiga struktur herarkis, prosedur dan pengelompokan.
4. *Merumuskan tujuan pembelajaran*

Penyusunan Tujuan Pembelajaran (TP) yang baik perlu melibatkan unsur-unsur yang dikenal dengan ABCD, yang berasal dari empat kata sebagai berikut:

**A = Audience, B = Behavior, C = Condition,
D = Degree**

- a. A = *Audience* adalah pelaku yang menjadi kelompok sasaran pembelajaran, yaitu siswa.

Dalam TP harus dijelaskan siapa siswa yang mengikuti pelajaran itu. Keterangan mengenai kelompok siswa yang akan menjadi kelompok sasaran pembelajaran diusahakan sespesifik mungkin. Misalnya, siswa jenjang pendidikan apa, kelas berapa, semester berapa, dan bahkan klasifikasi pengelompokan siswa tertentu. Batasan yang spesifik ini penting artinya agar sejak awal mereka yang tidak termasuk dalam batasan tersebut sadar bahwa bahan pembelajaran yang dirumuskan atas dasar tujuan pembelajaran itu belum tentu sesuai bagi mereka. Mungkin bahan pembelajarannya terlalu mudah, terlalu sulit. Atau tidak sesuai dengan kebutuhannya.

- b. B = *Behavior* adalah perilaku spesifik khusus yang diharapkan dilakukan peserta didik setelah selesai mengikuti proses pembelajaran. Perilaku ini terdiri atas dua bagian penting, yaitu kata kerja dan objek. Kata kerja menunjukkan bagaimana peserta didik mempertunjukkan sesuatu, seperti: menyebutkan, menganalisis, menyusun, dan sebagainya.
- c. C = *Condition* adalah kondisi yang dijadikan syarat atau alat yang digunakan pada saat peserta didik diuji kinerja belajarnya. Tujuan pembelajaran yang baik di samping memuat unsur penyebutan audens (peserta didik sebagai subyek belajar) dan

perilaku, hendaknya pula mengandung unsur yang memberi petunjuk kepada penyusun tes mengenai kondisi atau dalam keadaan bagaimana siswa diharapkan mempertunjukkan perilaku yang dikehendaki pada saat diuji.

- d. *D = Degree* adalah derajat atau tingkatan keberhasilan yang ditargetkan harus dicapai peserta didik dalam mempertunjukkan perilaku hasil belajar. Target perilaku yang diharapkan dapat berupa: melakukan tanpa salah, dalam batas waktu tertentu, pada ketinggian tertentu, atau ukuran tingkatan keberhasilan lainnya.

5. *Mendeteksi sumber-sumber belajar*

Seorang guru yang menjadi calon kepala sekolah harus mampu mendeteksi sumber-sumber belajar sebagai berikut:

a. *Pesan (Messages)*

Pesan merupakan sumber belajar yang meliputi pesan formal yaitu pesan yang dikeluarkan oleh lembaga resmi, seperti perintah atau pesan yang disampaikan guru dalam situasi pembelajaran. Pesan-pesan ini selain disampaikan secara lisan juga dibuat dalam bentuk dokumen seperti kurikulum, peraturan pemerintah, perundangan, GBPP, silabus, satuan pembelajaran dan sebagainya. Pesan nonformal yaitu pesan yang ada di lingkungan masyarakat luas yang dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran

misalnya cerita rakyat, legenda, ceramah oleh tokoh masyarakat dan ulama, prasasti, relief-relief pada candi, kitab-kitab kuno, dan peninggalan sejarah yang lainnya.

b. Orang (*People*)

Semua orang pada dasarnya dapat berperan sebagai sumber belajar, namun secara umum dapat dibagi dua kelompok. Pertama, kelompok orang yang didesain khusus sebagai sumber belajar utama yang dididik secara profesional untuk mengajar, seperti guru, konselor, instruktur, dan widyaiswara. Termasuk kepala sekolah, laboran, teknisi sumber belajar, pustakawan dan lain-lain. Kelompok yang kedua adalah orang yang memiliki profesi selain tenaga yang berada di lingkungan pendidikan dan profesinya tidak terbatas. Misalnya politisi, tenaga kesehatan, pertanian, arsitek, psikolog, lawyer, polisi pengusaha dan lain-lain.

c. Bahan (*Materials*)

Bahan merupakan suatu format yang digunakan untuk menyimpan pesan pembelajaran, seperti buku paket, buku teks, modul, program video, film, OHT (over head transparency), program slide, alat peraga dan sebagainya (biasa disebut software).

d. Alat (*Device*)

Alat yang dimaksud di sini adalah benda-benda yang berbentuk fisik sering disebut juga dengan perangkat keras (*hardware*). Alat

ini berfungsi untuk menyajikan bahan-bahan pada butir 3 di atas. Di dalamnya mencakup multimedia Projector, Slide Projector, OHP, Film, tape recorder, Opaque projector, dan sebagainya.

e. Teknik

Teknik yang dimaksud adalah cara (prosedur) yang digunakan orang dalam memberikan pembelajaran guna tercapai tujuan pembelajaran. Di dalamnya mencakup ceramah, permainan/ simulasi, tanya jawab, sosiodrama, dan sebagainya.

f. Latar (*Setting*)

Latar atau lingkungan yang berada di dalam sekolah maupun lingkungan yang berada di luar sekolah, baik yang sengaja dirancang maupun yang tidak secara khusus disiapkan untuk pembelajaran. Termasuk di dalamnya adalah pengaturan ruang, pencahayaan, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, tempat *workshop*, halaman sekolah, kebun sekolah, lapangan sekolah, dan sebagainya. Sumber belajar yang diuraikan di atas, merupakan komponen-komponen yang dapat dimanfaatkan untuk pembelajaran. Secara khusus untuk kategori bahan (*materials*) dan & alat (*device*) yang kita kenal sebagai software dan hardware tak lain adalah media pendidikan.

6. *Memilih konten materi*

Guru yang menjadi calon kepala sekolah

mampu memahami konten materi dengan baik sehingga dapat memilih materi yang tepat untuk proses pembelajaran. Konten-konten materi yang dimaksud adalah:

a. Teks

Teks yaitu konten berupa tulisan yang berisi ulasan, kajian, analisis, deskripsi, definisi, pengertian.

b. Gambar

Ada ungkapan satu gambar bernilai 1000 kata. Artinya satu gambar dapat diungkapkan dengan bahasa yang berbeda oleh orang lain tergantung konteksnya

c. Infografik

Infografik adalah representasi visual informasi, data atau ilmu pengetahuan secara grafis. Grafik ini memperlihatkan informasi rumit dengan singkat dan jelas, seperti pada papan, peta, jurnalisme, penulisan teknis, dan pendidikan.

d. Video

Berdurasi beberapa menit dan memungkinkan penjelasan singkat tentang apa pun yang ingin dijelaskan oleh videografer. Ini bisa berdasarkan humor atau pembelajaran, dan sangat bagus untuk dinikmati semua orang

e. *Game*

Game merupakan permainan edukasi yang dapat melibatkan siswa secara fisik dan mental dalam menyelesaikannya

7. *Menetapkan strategi pembelajaran*

Strategi pembelajaran adalah cara-cara yang akan dipilih dan digunakan oleh guru untuk menyampaikan materi pembelajaran yang bertujuan untuk memudahkan siswa menerima dan memahami materi pembelajaran, yang pada akhirnya tujuan pembelajaran untuk siswa dapat dikuasai di akhir kegiatan belajar.

8. *Melaksanakan uji formatif*

Penilaian formatif merupakan bagian dari langkah-langkah pembelajaran, dilakukan selama kegiatan belajar mengajar berlangsung yang merupakan bagian dari praktik keseharian pendidik dan peserta didik di dalam proses belajar mengajar di kelas. Terdapat lima faktor kunci yang dapat meningkatkan pembelajaran melalui penilaian formatif sebagai berikut: (1) Menyediakan umpan balik yang efektif untuk peserta didik. (2) Secara aktif melibatkan peserta didik dalam pembelajaran. (3) mengatur pembelajaran yang memungkinkan peserta didik memperoleh nilai baik ketika dilakukan penilaian. (4) Memperkenalkan pengaruh besar penilaian terhadap motivasi. (5) Mempertimbangkan kebutuhan peserta didik untuk menilai dirinya sendiri dan untuk memahami bagaimana cara meningkatkan hasil belajarnya.

9. *Merumuskan produk akhir*

Rumusan produk akhir dari proses ini adalah model *motulete to paduma* yang dapat digunakan

oleh semua pihak dalam proses pembelajaran untuk sebuah pelatihan guru atau lainnya.

10. Melaksanakan tes sumatif

Tes Sumatif adalah tes yang diberikan setelah sekumpulan satuan program pembelajaran selesai diberikan untuk mengetahui keberhasilan belajar murid setelah mengikuti program pengajaran tertentu yang pelaksanaannya itu dilakukan pada akhir tahun atau akhir. Tes yang dimaksudkan untuk menentukan berhasil atau tidaknya siswa sebagai syarat untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Tes sumatif yang dikenal dengan istilah *summative test* adalah tes hasil belajar yang dilaksanakan setelah sekumpulan materi pelajaran atau satuan program pengajaran selesai diberikan.

3. Hasil

Hasil penilaian terhadap pelaksanaan pelatihan diorientasikan pada pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pada aspek pengetahuan yang dikembangkan adalah pemahaman terhadap keseluruhan materi yang disampaikan. Pada aspek keterampilan, peserta pelatihan dikembangkan keterampilannya pada keseluruhan tahapan model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* yang terdiri atas: pengetahuan sikap dan keterampilan

4. Outcome

Outcome yang diharapkan dari pelatihan manajerial

guru berdasarkan *in house training* ini adalah: Calon kepala sekolah yang memiliki kompetensi pada bidang manajerial.

5. Kebermanfaatan

Model pelatihan kompetensi manajerial guru berdasarkan model *in service training* ini, memberikan manfaat kepada:

(a) Instruktur

- Mengelola peserta ke dalam kelompok berdiferensiasi
Membentuk kelompok yang berdiferensiasi merupakan suatu upaya untuk menyatukan dinamika belajar peserta menjadi belajar yang bermanfaat dalam upaya meningkatkan kerjasama dan saling menghargai setiap individu.
- Mengarahkan perilaku peserta dalam pelatihan
Peserta yang memiliki perilaku menyimpang dalam proses diskusi diarahkan untuk melaksanakan proses diskusi dengan baik, misalnya untuk aktif terlibat dalam diskusi kelompok
- Membimbing peserta dalam pelatihan
Setiap kelompok yang melaksanakan pembahasan terhadap topik masalah dapat dibimbing guru dengan memberikan alternatif solusi-solusi pemecahannya
- Mempengaruhi peserta untuk berperilaku baik
Perilaku yang menyimpang pada diri peserta harus diketahui oleh instruktur dengan baik. Misalnya peserta yang sering keluar saat proses pembelajaran, harus diketahui dulu penyebabnya sehingga instruktur dapat mengarahkan peserta tersebut

dengan baik. Demikian pula dengan perilaku menyimpang lainnya.

(b) Peserta

- Bagi peserta (guru) dapat mengembangkan kompetensinya secara optimal dengan mengikuti seluruh rangkaian kegiatan pelatihan yang diuraikan dalam model ini
- dapat mempengaruhi teman-temannya dalam proses diskusi
- dapat mengajak teman-temannya dalam diskusi untuk bekerjasama dalam menyelesaikan masalah
- dapat membagi diri dalam menyelesaikan tugas-tugas kelompok
- dapat saling memperbaiki sikap dengan saling mengingatkan bahwa perilaku yang ditunjukkan tidak baik
- dapat saling memotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok tepat waktu.

(c) Bagi penyelenggara

- dapat menambah wawasan dan keterampilannya dalam penyelenggaraan pelatihan kepada guru baik dalam *in service* maupun *on service*
- dapat menjadi salah satu alternatif model yang diterapkan dalam pelatihan guru.

Daftar Pustaka

- Abdussamad, Zuchri. 2014. *Kompetensi Aparat dalam Pelayanan Publik*. Edisi 1. Yogyakarta: Andi
- Adisubrata, D. 2000. *Nilai Hidup dan Peranannya dalam Pembangunan Kualitas SDM (dalam Peran Psikologi di Indonesia)*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar
- Allen, Mary J dan Wendy M. Yen. 2019. *Introduction to Measurement Theory*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Azwar, Saifuddin. 2016. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baharun, H. 2017. Peningkatan Komunikasi Guru Melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah. *Jurnal Ilmu Tarbiyah*
- Brown, Charles. 2009. Order Effects And The Audit Materiality Revision Choice. *The Journal of Applied Business Research*. Vol.25, No.1, January/February
- Buyung Ahmad. 2007. *Kompeten dan Kompetensi*. 2 Oktober 2007 diakses dari <http://deroe.wordpress.com/2007/10/05/kompeten-dan-kompetensi/> pada tanggal 2 Oktober 2011
- Carrell, & Kuzmits. 2011. *Personal and Human Resource Management*. USA: Macmillan

- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. United States America: Pearson. Education
- Dina Herlina. 2014. Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Negara*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Samarinda. <http://ejournal.an.fisipunmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2014/08/e.journal%20Dina%20Herlina%20%2808-08-14-03-13-21%29.pdf> diakses Oktober 2015.
- Ella Jauvani Sagala. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi 6. PT Raja Grafindo Persada. Depok
- Ganesh, J., Arnold, M.J., and Reynolds, K.E. 2000. Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing* (63:3) 2000, pp 65-87.
- Gomes, Cardoso, Faustino. 2013 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hamalik, Oemar. 2002. *Pendidikan Guru Konsep dan Strategi*. Bandung: Mandar Maju
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- Hariandja, Marihat Tua Efendi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., dan Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya*. Pelajaran dari Pengalaman, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba
- Indrajaya, Johan Arief. 2017. *Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa*

- dan Implementasi Undang-undang No 6 Tahun 2015 terhadap Pengelolaan Keuangan Dana Desa". Universitas Lampung.*
- Kartono, Kartini, 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada
- Kornelius, Margono, A., & Hartutiningsih. 2014. Pendidikan dan Pelatihan Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMP Negeri 27 Sendawar KAbupaten Kutai Barat. *eJournal Administrative*, 2, 1811-1823
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi. Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmuda. 2016. Pengembangan Pedoman In Service Training Pada Kurikulum 2013 Melalui KKG-PAI dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di Kecamatan Panji Situbondo. JPPI , 21
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta
- Mondy, R. Wayne . 2010. *Human Resource Management* Eleventh Edition. New. Jersey: Prentice Hall
- Mulyaningsih, I. E. 2014. Pengaruh interaksi sosial keluarga, motivasi belajar, dan kemandirian belajar terhadap prestasi belajar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20, 443-445.
- Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja. Rosdakarya.

- Nawawi Hadari . 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Gadjah MadaYogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 2007. *Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan*. Jakarta: Penerbit Yayasan Karya
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: Alfabeta
- Purwanto. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen. P. 2006, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Simamora Henry , 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta.
- Smith, M. M. 2013. Crossfit-Based High-Intensity Power Training Improves Maximal Aerobic Fitness And Body Composition. *Health And Exercise Science* , 3159-3172.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2015. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka cipta
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif,. Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sukardjo dan Lis Permana Sari. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kimia*. Yogyakarta: FMIPA UNY.
- Sukmadinata Nana Syaodih . 2016. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima. Jakarta: Pranada Media Group
- Tanner, Daniel dan Laurel N. Tanner. 2014. *Curriculum Development: Theory into Practice*. New York: Macmilan
- Toha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.