

PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN PELATIHAN GURU MATA PELAJARAN BAHASA DI SMP UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU: ANALISIS *NEED ASSESSEMENT*, KINERJA, DAN RANCANGAN MODEL

Padlurrahman
STKIP Hamzanwadi Selong

ABSTRACT

This reserach aimed at designing a model of in service-training management for the Indonesian Language Teachers at junior hig School in East Lombok. It was developed through paradigm of a system approach-based total quality management.

The total pupolation are 178 teachers at 52 State Junior High School (SJHS) in East Lombok. This reserach used qualitative approach. The primary data were collected by using questionnaire and the secondary data were collected by using interview and observation. The data were anlyazed based on the Nasution's model analysis, such data reduction, data display, and conclusion or verification for all types of the data.

The research results proved that (1) the profile needs of in service-language teacher training at SMP in East Lobok regency is in the form of a systemic components which can give a positive contribution on the planning of its program; (2) most of the teachers have positive attitudes on their professions as teachers, while the percentage of their knowledge and skill aspects is average although the mean is more than 50%; and (3) a model of in service-language teacher training at SMP in East Lombok regency produced a quality mannual, procedure manual, and instructions of in service training. All of the steps need a measurable quality documents through an audite of quality assurance on each component of their system. Some advantages of this design are (1) the provider of in service-language teacher training may play an important role as a quality assurance institution; (2) mastery on each quality assurance aspect can be done; and (3) the measurement of the service effect can be held although it has finished.

Keywords: Training Management, Teachers' Performance.

PENDAHULUAN

Sebagian besar para praktisi dan ahli pendidikan berpendapat bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan melalui pelatihan atau kegiatan belajar. Proyeksi kegiatan pelatihan secara konseptual mengarah pada upaya memperbaiki kinerja guru khususnya pada unsur kompetensi..

Perencanaan pelatihan guru mata pelajaran di SMP kabupaten Lombok Timur, umumnya belum sepenuhnya didahului dengan kegiatan analisis kebutuhan pelatihan

(*training need analysis*) yang berbasis pada kualitas *input*, proses, dan *output*. Dengan demikian, pelaksanaannya terkesan mendesak dan hanya untuk keperluan pemanfaatan anggaran dan sekadar mengejar target proyek dengan peserta yang telah memperoleh pelatihan yang sama. Kualitas produk yang dihasilkan kadang-kadang sebagian besar berupa *copy* dari produk yang sudah ada, pelaksanaan pelatihan membosankan, waktu pelaksanaannya diperpendek dari waktu yang telah ditetapkan, kurang menarik, dan dianggap sekadar formalitas. Padahal, Wahjosumidjo (2001) mengatakan “salah satu tuntutan keberhasilan suatu pelatihan adalah harus lebih responsif, efektif, dan efisien”.

Kondisi di atas berimplikasi pada rendahnya kualitas kinerja guru mata pelajaran yang salah satu indikatornya adalah rendahnya hasil belajar siswa pada mata pelajaran bahasa di SMP.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dilakukan reorientasi terhadap kebutuhan pelatihan guru mata pelajaran bahasa dan kinerja mereka yang selanjutnya hasilnya dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan model manajemen pelatihan berdasarkan pada paradigma *Total Quality Management* (TQM).

Pemilihan paradigma TQM dalam mendesain model manajemen pelatihan guru mata pelajaran bahasa didasari oleh pemikiran bahwa rancangan pelatihan yang efektif harus dapat mencapai efisiensi yang optimal untuk keuntungan belajar yang maksimum. Untuk mencapai hal ini, diperlukan desain manajemen pelatihan yang berbasis pada kualitas untuk seluruh aspek *input*, proses, dan *output* pelatihan.

Paradigma TQM merupakan salah satu pendekatan manajemen yang biasanya diterapkan di bidang bisnis dan industri, namun pada akhir-akhir ini dicobakan untuk diadaptasikan pada bidang pengelolaan pendidikan. Essensi konsep TQM adalah suatu filosofi yang mengarah pada perubahan budaya dalam suatu organisasi/institusi yang dapat menyentuh hati dan pikiran orang menuju kualitas yang diinginkan. Sallis (1993) menyatakan bahwa TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas. Adapun pendekatan sistem merupakan salah satu ide yang berpengaruh di belakang TQM yang dapat mendorong kita untuk memperhitungkan bagaimana menyusun beberapa bagian yang terpisah menjadi satu kesatuan yang terpadu atau terintegrasi.

Program pelatihan sebagai salah satu bentuk manajemen personalia dapat dilihat sebagai suatu sistem yang di dalamnya terdapat berbagai komponen, yakni *input*, proses, dan *output*. Apabila keseluruhan komponen ini terintegrasi dan memiliki ide kualitas dalam pengelolaan pelatihan guru mata pelajaran maka akan diperoleh kualitas produk pelatihan yang diinginkan.

Disisi lain yang juga sangat esensial adalah peran para peserta pelatihan sebagai *raw input*, sebab dasar teknis desain dan pelaksanaan program pelatihan tidak sepenting sasaran-sasaran (*objective*) utama yang menyebabkan perilaku dan pelaksanaan kerja untuk siapa program tersebut dirancang. Lockwood (1994) menegaskan bahwa para peserta pelatihan memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi daripada para pembuat desain atau para pelatih. Hardjana (2001) menyebutkan bahwa titik tolak penetapan pelatihan didasarkan pada kebutuhan peserta yaitu hal-hal yang relevan bagi mereka dalam situasi konkret baik dalam hidup pribadi, keluarga, masyarakat maupun di tempat kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian *need assesement* dan kinerja guru sebagai dasar pengembangan model pelatihan guru mata pelajaran bahasa yang berdasarkan pada paradigma TQM dengan pendekatan sistem terpadu pada seluruh aspek kebutuhan pelatihan, seperti pelatih, peserta, fasilitas belajar, materi, penggunaan waktu, metodologis, hasil, dan produk. Model ini mengandung prosedur ilmiah, berpusat pada kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan, spesifikasi pada *job training*, metodologis, kriteria pengetahuan, sikap, dan keterampilan serta langkah-langkah atau prosedur pelaksanaannya. Adapun permasalahan mendasar yang dikaji dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah pengembangan model manajemen pelatihan berdasarkan paradigma TQM dengan pendekatan sistem terpadu yang sesuai dengan kebutuhan guru bahasa SMP di kabupaten Lombok Timur untuk meningkatkan kinerja mereka ?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif komponensial dan berfokus pada analisis *need asseseement* pelatihan dan kinerja guru mata pelajaran bahasa, sumber data atau responden penelitian adalah seluruh guru bahasa Indonesia dan bahasa Inggris di SMP dan dibatasi pada guru kelas I dan II yang berjumlah 178 orang dan tersebar di 52 SMP Negeri dan Swasta di kabupaten Lombok Timar. Instruyen

pengumpulan data menggunakan angket, observasi dan wawancara. Sedangkan teknik analisisnya menggunakan teknik analisis komponensial (menganalisis komponen-komponen yang terkait dengan kebutuhan pelatihan dan kinerja guru). Rambu-rambu yang akan digunakan dalam analisis data penelitian hingga menghasilkan adanya kesimpulan akan dilakukan berdasarkan pada model analisis Nasution (1992), yakni meliputi kegiatan reduksi data, display data, dan kesimpulan atau verifikasi.

Paradigma TQM dalam Mendesain Sistem Pelatihan Guru Bahasa

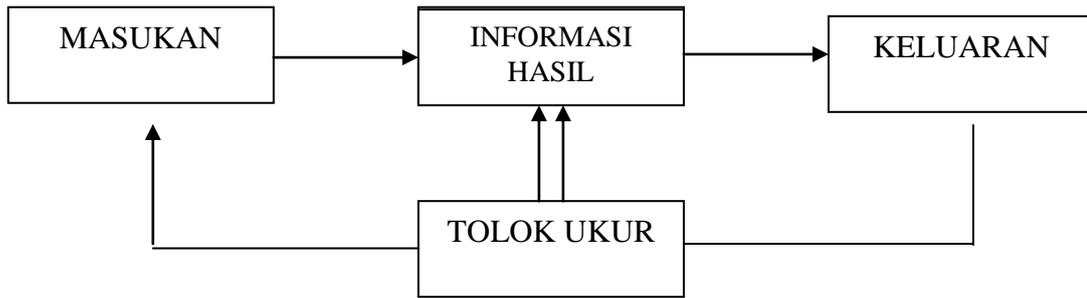
Penerapan TQM dalam manajemen pelatihan mengacu pada metode Joseph M. Juran yang dikenal dengan *The Juran Trilogy*. Menurutnya *The Juran Trilogy* merupakan ringkasan dari 3 fungsi manajerial yang utama (Bounds, 1994). Fungsi-fungsi yang dimaksud adalah :

Pertama, perencanaan kualitas. Perencanaan ini meliputi upaya pengembangan produk atau hasil pelatihan, pengembangan sistem pelatihan, dan proses pelatihan yang dibutuhkan untuk memenuhi harapan pelanggan baik peserta pelatihan maupun pelaksana pelatihan, dan institusi. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk hal ini menurut Nasution (2001) adalah : 1) Menentukan siapa yang menjadi pelanggan; 2) Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan; 3) Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan; 4) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut; dan 5) Menyebarkan rencana kepada level operasional.

Kedua, pengendalian kualitas: meliputi upaya untuk menilai kinerja kualitas yang nyata atau aktual, membandingkan kinerja dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan bertindak berdasarkan pada perbedaan antara kinerja dengan tujuan tersebut.

Ketiga, perbaikan kualitas: yaitu suatu upaya yang dilakukan secara *on- going* dan berkelanjutan, meliputi upaya mengembangkan peralatan dan fasilitas yang diperlukan, mengidentifikasi bagian yang membutuhkan perbaikan, membentuk *team work*, dan memenuhi kebutuhan tim dalam memperbaiki kualitas.

Metode Joseph Juran ini akan diadaptasikan untuk mendesain model manajemen pelatihan yang efektif sehingga tujuan untuk mencapai kualitas total sesuai dengan TQM dapat terwujud. Adapun sasaran kualitas tersebut mengacu pada konsep sistem yang dikemukakan oleh Campbell dengan menggambarkan model mekanisme kontrol sederhana berdasarkan pendekatan sistem, yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1 : Dikutip dari Amirin : 2001

Konsep sistem sebagai salah satu ide paradigma TQM dimungkinkan dapat diadaptasikan untuk pengembangan model manajemen pelatihan, sebab pada prinsipnya manajemen pelatihan akan melibatkan seluruh komponen *input*, proses, dan *output* untuk mencapai kualitas total yang diinginkan.

Kenyakinan teoritis ini didukung oleh adanya pendapat Herbert, Dellana, dan Bass (dalam Eti Rochaety, dkk : 2005) bahwa ada 4 bidang utama dalam lembaga pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM, yaitu : 1) penerapan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi lembaga pendidikan; 2) mengintegrasikan TQM dalam kurikulum; 3) penggunaan TQM dalam metode pembelajaran di kelas; dan 4) menggunakan TQM untuk mengelola aktivitas riset lembaga pendidikan.

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan Guru Bahasa di Lombok Timur sebagai Dasar Pengembangan Model Pelatihan

Kebutuhan pelatihan merupakan perangkat-perangkat sistem yang relevan bagi para peserta pelatihan dalam situasi konkret. Perangkat-perangkat sistem yang dimaksud mencakup komponen *input*, proses, dan *output*.

1. Kebutuhan Pelatihan Guru Mata Pelajaran Bahasa pada Komponen Input

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa materi atau barang tetapi juga dapat berupa perangkat-perangkat dan harapan-harapan. Berikut ini dikemukakan 5 aspek kebutuhan pelatihan guru mata pelajaran bahasa pada komponen input, yaitu :

Target populasi Pelatihan

Target populasi merupakan ukuran batas-batas maksimal bagi ketercapaian sasaran dan kualitas pelatihan guru. Target populasi yang dibutuhkan meliputi rasio jumlah instruktur dan peserta pelatihan, serta sasaran atau target pelatihan.

Rasio populasi pelatihan yang dibutuhkan sangat variatif, namun sebagian besar guru menyebutkan bahwa rasio yang ideal harus mempertimbangkan permasalahan-permasalahan pelatihan, seperti : jumlah materi, jumlah peserta, waktu yang disediakan, tempat pelatihan, pengetahuan awal peserta (hasil pre-tes), dan aspek-aspek program pelatihan lainnya. Sebagian besar guru menyebutkan rasio instruktur dan peserta yang ideal adalah 1 : 10 dengan alasan memudahkan dalam pemberian layanan kepada para peserta pelatihan.

Adapun sasaran pelatihan yang dipandang mendesak adalah seluruh guru mata pelajaran bahasa yang belum memperoleh program pelatihan sejenis dengan target ketercapaian kualitas yakni minimal 90% materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

Entry Behavior (Perilaku awal) Peserta Pelatihan

Perilaku awal peserta pelatihan adalah keadaan yang dimiliki oleh peserta pelatihan yang mencakup cara atau kebiasaan belajar, prestasi belajar, bakat dan motivasi, serta pengalaman pribadi. Cara belajar yang dimaksud meliputi kebiasaan belajar yang dibutuhkan oleh para peserta pelatihan yang sebagian besar menginginkan cara belajar yang inovatif, menyenangkan, variatif, komunikatif, dan sesuai keinginan kurikulum dan silabus pelatihan. Hal ini didukung oleh adanya keinginan agar prestasi belajar para peserta pelatihan lebih berorientasi pada ketercapaian prestasi belajar yang terukur. Dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi belajar mengacu pada ukuran-ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan baik dalam bentuk kualitatif maupun kuantitatif.

Selain itu, bakat, minat, dan motivasi peserta pelatihan merupakan aspek yang sangat penting dan berpengaruh pada upaya mempermudah tercapainya tujuan pelatihan. Bakat, minat, dan motivasi ini mencakup unsur-unsur intrinsik yang dapat terukur dari potensi individu, keinginan, dan semangat belajar yang tinggi dari para

peserta pelatihan. Demikian juga halnya dengan pengalaman pribadi yang dimungkinkan dapat menjadi akses dalam merencanakan program pelatihan guru.

Untuk mengetahui *entry behavior* peserta pelatihan di atas maka diperlukan adanya instrumen-instrumen penilaian yang hasilnya dapat dijadikan sebagai bahan dalam merencanakan program pelatihan.

Kriteria Instruktur Pelatihan

Instruktur atau pelatih memegang peran yang sangat penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan guru mata pelajaran. Oleh karena itu, diperlukan adanya instruktur yang memenuhi persyaratan kelayakan akademik, kelayakan profesional, kriteria kepribadian dan sosial. Kriteria kelayakan akademik yang dibutuhkan oleh guru dalam pelatihan guru bahasa di SMP kabupaten Lombok Timur meliputi :

- a. Memiliki kualifikasi yang ditunjukkan oleh ijazah dan setingkat lebih tinggi dari peserta pelatihan;
- b. apabila instruktur memiliki ijazah yang sama dengan peserta pelatihan diutamakan yang memiliki pengalaman sebagai instruktur;
- c. memiliki piagam-piagam atau sertifikasi di bidang instruktur dari atasannya; dan
- d. memiliki latar belakang pendidikan keguruan di bidang kebahasaan.

Sedangkan kriteria profesional bagi instruktur meliputi :

- a. Memiliki keahlian khusus dalam hal berkomunikasi, mengelola waktu, menyampaikan materi, membuat tugas, berdiskusi, berwibawa, komitmen, dan cerdas;
- b. memerlukan keahlian khusus dalam bidang akademik dan paedagogik;
- c. memerlukan keahlian khusus dalam bidang psikologi pendidikan dan metodologi pembelajaran; dan
- d. berprestasi dan mampu mengelola program pelatihan.

Adapun kriteria kepribadian dan sosial, meliputi :

- a. Jujur kepada dirinya sendiri dan orang lain;
- b. memiliki dedikasi yang tinggi dan menyukai pekerjaannya sebagai instruktur;
- c. mampu berinteraksi dengan lingkungan dan peserta pelatihan; dan

- d. memiliki loyalitas yang tinggi kepada orang lain dan lingkungannya.

Ketiga kriteria di atas relevan dengan standar-standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru menurut amanat PP 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yakni : kompetensi paedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Di sisi lain, sebagian besar guru menyebutkan bahwa pertimbangan jabatan struktural bagi para instruktur itu tidak diperlukan sebab belum tentu semua pejabat itu memiliki keahlian di bidang keguruan dan kebahasaan. Dan perlu dipertimbangkan bahwa seorang pejabat yang ahli dan berpengalaman belum tentu menjadi pelatih yang baik dan berhasil (Hamalik, 2000). Uraian tentang aspek di atas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Administrasi dan Supervisi Pelatihan

Aspek administrasi dan supervisi pelatihan menyangkut 5 unsur, yaitu :

- a. Waktu pelatihan

Lamanya masa pelaksanaan pelatihan seyogyanya didasari oleh pertimbangan :

1. Jumlah kemampuan atau kompetensi yang ingin dicapai;
2. kemampuan belajar para peserta dalam mengikuti pelatihan;
3. media pelatihan yang menjadi alat bantu dalam pelaksanaan pelatihan; dan
4. penetapan waktu diperlukan untuk menghindari “wasting time” atau menghindari “makan gemuk minum pulang”

- b. Kelengkapan administrasi peserta pelatihan

Kelengkapan administrasi pelatihan diperlukan oleh peserta sebagai media yang mendukung terlaksananya program pelatihan. Kelengkapan administrasi ini mencakup bahan pelatihan (silabus, kumpulan materi pelatihan, dan panduan pelatihan), ATK, dan form-form penugasan.

- c. Pengorganisasian Sumber Daya Manusia (SDM)

Salah satu aspek yang penting dalam penyelenggaraan pelatihan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini meliputi para penyelenggara dan pelaksana pelatihan, instruktur, dan peserta pelatihan. Termasuk juga personalia tim audit mutu layanan pelatihan.

Para penyelenggara pelatihan guru mata pelajaran bahasa terdiri atas perwakilan komite sekolah, para kepala sekolah, dan tim audit mutu layanan pelatihan.

Sedangkan di tingkat pelaksana pelatihan terdiri atas individu-individu yang ditunjuk dan diangkat oleh ketua penyelenggara pelatihan berdasarkan pada kriteria-kriteria mutu yang ditentukan. Khusus, untuk peserta pelatihan guru mata pelajaran bahasa diorganisasikan melalui proses seleksi, dengan kriteria sebagai berikut.

- 1) Belum pernah mengikuti pelatihan yang sejenis;
- 2) memiliki kelayakan akademik yakni jenjang pendidikan dan keahlian di bidang kebahasaan;
- 3) jabatan, yakni telah menempati jabatan sebagai guru bahasa baik guru swasta maupun negeri;
- 4) memiliki pengalaman kerja di bidang keguruan pada bidang studi bahasa;
- 5) memiliki motivasi, minat, dan Bakat yang tinggi sebagai guru bahasa;
- 6) memiliki kepribadian yang menyangkut aspek moral, moril, dan sifat-sifat yang dibutuhkan untuk profesinya sebagai guru bahasa; dan
- 7) memiliki intelektual, tingkat berpikir, dan pengetahuan yang dapat teridentifikasi dari proses tes seleksi administrasi dan akademik.

d. Koordinasi pelaksana pelatihan

Program pelatihan guru bahasa melibatkan pula peran para pelaksana pelatihan. Salah satu perannya adalah sebagai pelaksana yang bertugas mengkoordinasikan seluruh kegiatan pelatihan. Koordinasi ini dapat berupa pemberian layanan yang memuaskan bagi para peserta pelatihan, koordinasi dengan instansi terkait, pihak penyelenggara, dan pihak-pihak lainnya.

e. Biaya pelatihan

Pembiayaan pelatihan guru merupakan aspek yang sangat penting dan mendukung terselenggaranya program pelatihan. Biaya pelatihan dialokasikan untuk mencapai tujuan pelatihan sehingga pemanfaatannya digunakan untuk komponen ATK, akomodasi, honorarium, penggandaan bahan-bahan pelatihan, biaya penelitian, konsumsi, transportasi, dan program pendampingan

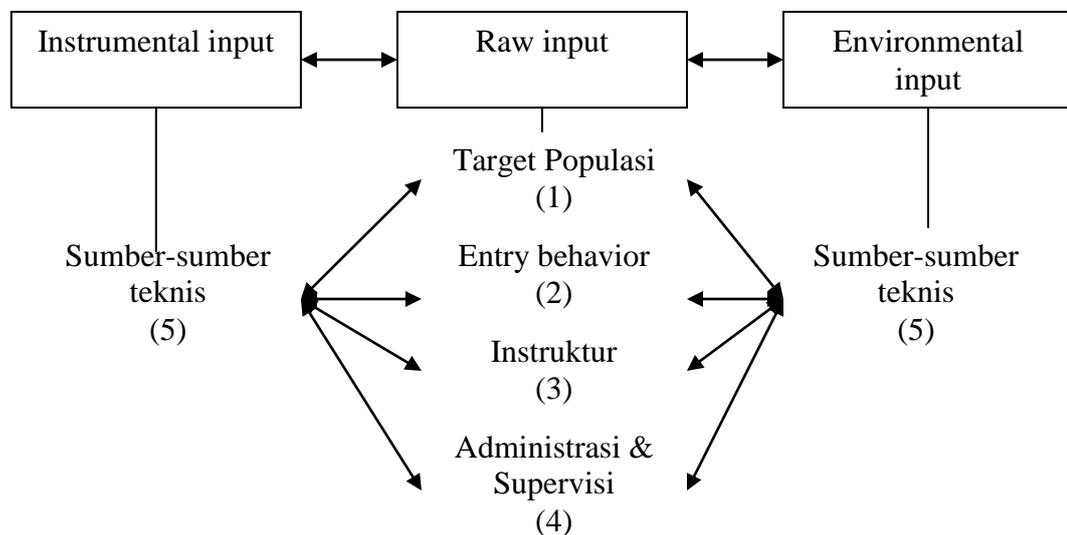
Sumber-Sumber Teknis Pelatihan

Keempat aspek yang telah disebutkan di atas, nampaknya belum berpengaruh secara signifikan dalam pelaksanaan program pelatihan. Oleh karena itu, faktor-faktor *input* lainnya, seperti : lokasi dan lingkungan belajar, fasilitas ruang belajar, peralatan dan perlengkapan, jadwal pelatihan, dan layanan transportasi/akomodasi

juga sangat penting diperhatikan. Diantanya adalah lingkungan yang kondusif, fasilitas ruang belajar yang memadai, peralatan pelatihan yang mencukupi, jadwal pelatihan yang konsisten dan kronologis, serta layanan transportasi dan akomodasi yang lancar.

Rincian kebutuhan pada aspek ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Keberadaan kelima aspek dari komponen input program pelatihan di atas dipandang oleh sebagian besar guru mata pelajaran bahasa sangat diperlukan dan bahkan dapat berfungsi positif dalam mendukung terselenggaranya proses pelatihan guru mata pelajaran bahasa di SMP kabupaten Lombok Timur. Hubungan kelima aspek di atas dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2. Hubungan Komponen Input Program Pelatihan Guru Mata Pelajaran

Kebutuhan Pelatihan Guru Mata Pelajaran Bahasa pada Komponen Proses

Kebutuhan pelatihan guru pada komponen proses meliputi 6 aspek, yaitu : pengembangan kurikulum, penilaian hubungan interpersonal, media pengajaran, pengelolaan pelatihan, bimbingan kepada peserta pelatihan, dan prosedur pemantauan dan penilaian.

Pengembangan kurikulum

Kurikulum merupakan perangkat rencana yang sangat penting dalam mendukung program pelatihan. Kurikulum ini terdiri atas penjelasan-penjelasan tentang ruang lingkup materi, tujuan, evaluasi, dan metode.

Penilaian Hubungan Interpersonal

Salah satu aspek yang penting dalam suatu sistem manajemen pelatihan adalah penilaian hubungan interpersonal, yakni suatu kegiatan menilai ada tidaknya hubungan harmonis antar individu selama proses pelatihan berlangsung. Penilaian ini dapat dilakukan sebelum, pada saat proses, dan setelah program pelatihan berlangsung. Bahkan, bila diperlukan dilakukan pula pada saat guru melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di sekolah, terutama bagi mereka yang telah mengikuti pelatihan. Sebagian besar guru menyebutkan bahwa penilaian interpersonal peserta pelatihan diarahkan pada pengukuran aspek, diantaranya : persyaratan peserta pelatihan, kemampuan menerima materi, dan kemampuan bersosialisasi atau berinteraksi dengan peserta yang lain.

Media Pengajaran

Media pengajaran memegang peran yang penting dalam mendukung program pelatihan. Media ini merupakan kumpulan perangkat yang menjadi alat bantu bagi peserta dan instruktur dalam melaksanakan program pelatihan. Media pengajaran yang efektif akan membantu kegiatan pelatihan dan dapat mengurangi lamanya waktu pelatihan.

Sebagian besar guru menyebutkan bahwa media pengajaran diperlukan dan sangat tergantung pada tuntutan materi, diantaranya adalah buku-buku sumber, internet, laptop, alat peraga pembelajaran, OHP, dan sebagainya. Namun yang kadang-kadang menjadi kendala dalam hal ini adalah cara menggunakan media yang dimaksud oleh para instruktur dan peserta pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan adanya petunjuk penggunaan media pengajaran yang efektif dan dapat membantu efektivitas pelatihan itu sendiri.

Pengelolaan Pelatihan

Sistem pengelolaan pelatihan melibatkan banyak faktor, yaitu : panitia penyelenggara pelatihan, panitia pelaksana, nara sumber, peserta, dan masyarakat. Sistem pengelolaan pelatihan dapat menggunakan pendekatan partisipatif dengan mengutamakan kepuasan para pelanggan baik internal maupun eksternal. Sistem pengelolaan meliputi perencanaan pelatihan, pengorganisasian seluruh sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya selebihnya (sarana prasarana, keuangan, dan fasilitas lainnya), pelaksanaan pelatihan, dan pengawasan pelatihan. Sistem ini dapat

diatur dalam panduan pelatihan yang disusun bersama dan memuat kepentingan-kepentingan pelatihan itu sendiri.

Bimbingan kepada Peserta Pelatihan

Dalam proses pelatihan, peserta memerlukan bimbingan dari instruktur dan juga dari peserta yang lain. Bimbingan bertujuan untuk memudahkan peserta yang dibimbing dalam menyelesaikan permasalahan pembelajaran dan juga dapat berfungsi sebagai wahana untuk tukar pengalaman. Untuk itu, sebagian besar guru menyebutkan bahwa bimbingan sebaya dalam pelaksanaan pelatihan itu sangat dibutuhkan sehingga pencapaian ketuntasan pembelajaran dapat dipercepat.

Prosedur Pemantauan dan Penilaian

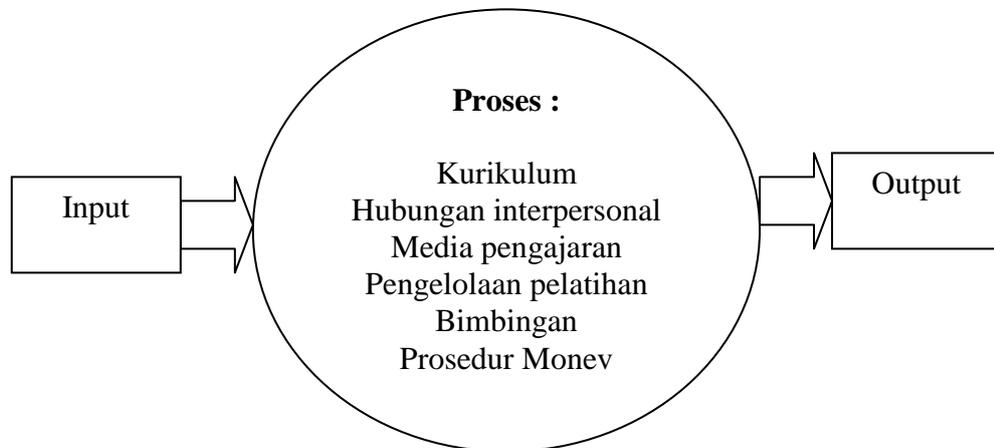
Pemantauan dan penilaian merupakan dua istilah yang memiliki makna yang berbeda. Pemantauan program pelatihan adalah bagian integral dalam manajemen pelatihan yang dapat memberi kontribusi tertentu kepada upaya pengendalian, pelaksanaan, dan perbaikan guna mencapai peningkatan efektivitas program pelatihan. Sedangkan penilaian adalah suatu komponen dalam manajemen pelatihan yang diarahkan untuk mengontrol ketercapaian tujuan kurikulum pelatihan. Pemantauan dan penilaian dapat dilakukan secara bersama-sama dan biasanya disebut dengan istilah monitoring dan evaluasi (monev).

Beberapa ciri pemantauan yang efektif dapat disebutkan, diantaranya adalah:

- a. Pemantauan dilakukan berdasarkan prinsip multi indikator.
- b. Informasi yang diperoleh harus bersumber pada data yang tepat, akurat, dan lengkap.
- c. Pemantauan dilakukan oleh tenaga ahli dan tenaga berpengalaman dalam jangka waktu tertentu secara kontinu.
- d. Pemantauan dilakukan secara langsung dan berada di kancah, di mana sumber data tersebut berada.

Adapun penilaian pelatihan dapat diarahkan pada aspek penilaian pengetahuan, penilaian keterampilan, dan penilaian sikap peserta pelatihan. Untuk mencapai efektivitas pemantauan dan penilaian, sebagian besar guru menyebutkan agar disusun instrumen-instrumen yang dapat mengukur kondisi nyata program pelatihan itu sendiri.

Keenam aspek di atas sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan proses pelatihan dan merupakan satu sistem yang hubungannya dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.
Hubungan Berbagai Aspek dalam Komponen Proses Pelatihan

Kebutuhan Pelatihan Guru Mata Pelajaran Bahasa pada Komponen *Output*

Output adalah sesuatu yang dihasilkan dari suatu kegiatan proses. Output program pelatihan dapat diukur dengan kinerja pelatihan. Dan kinerja pelatihan dapat diukur dari dua aspek yaitu kualitas kemampuan peserta dan produk pelatihan.

Kualitas kemampuan peserta pelatihan dapat diukur dari ketercapaian domain pembelajaran, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik. Domain kognitif terdiri atas kemampuan peserta pelatihan dalam memahami materi pelatihan, mengaplikasikan, menganalisis masalah, membuat sintesis, dan mampu membuat penilaian sendiri. Sedangkan domain afektif mencakup perilaku dan sikap peserta pada saat dan atau setelah pelatihan berlangsung, objektivitas atau kejujuran, dan kepribadian (moral dan sifat-sifat individu). Sementara itu, domain psikomotorik merupakan domain yang dilihat dari kemampuan para peserta pelatihan dalam mengimplementasikan materi-materi yang telah diperoleh selama pelatihan berlangsung. Demikian juga halnya dengan aspek produk pelatihan berupa perangkat-perangkat pembelajaran dan teknik mengajar yang dimiliki oleh peserta pelatihan. Oleh karena itu, sebagian besar guru menginginkan agar adanya program pendampingan yang terukur setelah proses pelatihan berlangsung sehingga kualitas dan produk itu dapat terukur dengan baik.

Profil Kinerja Guru Bahasa di Lombok Timur sebagai Dasar Pengembangan Model Pelatihan

Kinerja disebut pula perstasi kerja. Kinerja guru mata pelajaran bahasa dapat diukur dari berbagai indikator kinerja yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Kinerja Guru Bahasa SMP di Lombok Timur dilihat dari Aspek Pengetahuan

Pengetahuan adalah salah satu aspek pengukuran kinerja yang berorientasi pada unsur-unsur penguasaan konsep, pengenalan fakta, penerapan prinsip-prinsip, dan menilai kegiatan dan produk.

Dari 178 orang guru bahasa SMP di Lombok Timur, sebagian besar yakni 60% telah menguasai konsep-konsep pendidikan dan keguruan. Sementara itu, penguasaan terhadap materi pelajaran bahasa yang hendak diajarkan relatif baik, sebab sekitar 80% menyatakan memahami materi pelajaran yang hendak diajarkan kepada siswa.

Jika dilihat dari unsur pengenalan fakta menunjukkan bahwa sebagian guru bahasa SMP di Lombok Timur telah memiliki kemampuan memahami dan mengenal cara mengidentifikasi masalah, cara menyelesaikan masalah, dan cara menindaklanjuti masalah yang dihadapi siswa. Sedangkan sebagian yang lain masih mengalami kesulitan dalam memahami kondisi nyata yang dihadapi siswa. Adapun kemampuan menerapkan prinsip-prinsip belajar dan pemahaman terhadap peran guru sebagai pengajar menunjukkan bahwa hanya 49% guru yang memiliki pemahaman secara komprehensif tentang prinsip-prinsip belajar. Kondisi ini bertolak belakang dengan kondisi lain yang menunjukkan bahwa 80% mereka memahami tugas-tugas sebagai pengajar.

Di sisi lain, kemampuan menilai kegiatan dan produk belajar menunjukkan bahwa umumnya guru mata pelajaran bahasa telah memiliki kemampuan tersebut, namun pemahaman tentang aspek-aspek pendidikan dan pengajaran, persentasenya masih rendah yakni hanya 54%. Hal ini mendukung temuan peneliti sebelumnya bahwa relatif masih banyak guru yang belum mampu memahami eksistensinya sebagai guru yang harus memiliki kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru.

Kinerja Guru Mata pelajaran Bahasa SMP di Lombok Timur dilihat dari Aspek Keterampilan

Dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah memiliki kinerja yang baik pada aspek keterampilan. Aspek ini dapat diukur dari 4 unsur, yaitu keterampilan kognitif, psikomotorik, reaktif, dan interaktif.

Keterampilan kognitif guru bahasa SMP di Lombok Timur menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah memiliki keterampilan dalam memecahkan masalah yang dihadapi peserta didik dan mempertimbangkan seluruh tujuan pembelajaran, namun dalam pelaksanaannya kadang-kadang mendapat kesulitan dalam menyusun rencana pembelajaran dan menyampaikan materi pelajaran itu sendiri kepada peserta didik. Sementara itu, aspek keterampilan psikomotorik menunjukkan bahwa 48% guru telah melakukan tindakan inovatif setelah memperoleh pelatihan dan 63% telah melakukan tindakan produktif. Namun, di sisi yang lain hanya 56% dari guru SMP di Lombok Timur kadang-kadang melakukan tindakan secara cepat, tepat, dan rasional bila ada masalah dan sangat ditentukan oleh tingkat masalah yang dihadapi. Kemampuan pada aspek keterampilan reaktif menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki keterampilan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas profesinya, namun tindakannya mudah menghindar dari kenyataan yang terjadi bila menghadapi permasalahan yang sulit diselesaikan sendiri. Dan sebagian kecil dari mereka juga melakukan tindakan untuk menerima kenyataan yang terjadi bila menghadapi permasalahan dalam tugas profesi. Sedangkan keterampilan interaktif menunjukkan bahwa sebagian besar guru melakukan kebiasaan positif dalam melakukan tugas dan tanggungjawab profesi dan melakukan kebiasaan berinteraksi dengan sivitas sekolah, dengan berbagai cara yakni melalui rapat-rapat guru, intervisitasi dengan rekan sejawat, seremonial-seremonial sekolah, dan lain-lain.

Kinerja Guru Mata Pelajaran Bahasa SMP di Lombok Timur dilihat dari Aspek Sikap

Penilaian sikap merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam program pelatihan. Hal ini disebabkan karena sikap tidak dapat terbentuk hanya dengan satu atau beberapa kali pelatihan saja, namun banyak variabel lain yang juga mempengaruhi

pengembangan sikap seorang guru. Kaitannya dengan hal ini, sikap guru bahasa SMP di Lombok Timur diukur dari 3 aspek yaitu : penerimaan, penilaian, dan karakter.

Sikap guru bahasa SMP di Lombok Timur dalam menerima berbagai hal, seperti: menerima lingkungan sebagai patner, kenyataan yang terjadi, menerima pekerjaan, menerima tugas dan tanggungjawab, serta menerima kritik dari orang lain relatif cukup baik. Hal ini dibuktikan bahwa sebagian besar guru telah menempatkan faktor ini sebagai faktor yang sangat penting dalam mendukung program pendidikan dan pengajaran. Hanya saja faktor penerimaan terhadap lingkungan yang relatif sebagiannya menerima lingkungan tersebut sebagai patner dalam melaksanakan tugas profesinya.

Sementara itu sikap guru yang berkaitan dengan aspek penilaian adalah ukuran-ukuran yang berkaitan dengan persepsi, ide, dan pendapat mereka terhadap komponen-komponen profesi yang digelutinya. Sikap ini mencakup persepsi atau pendapat mereka terhadap pekerjaan, perilaku peserta didik, dan adaptasi dengan lingkungan tempat tugas. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru telah membuktikan bahwa pekerjaan guru dipandang sebagai suatu profesi. Sikap ini ditunjukkan oleh adanya persepsi yang positif terhadap pekerjaan guru sebagai suatu profesi.

Demikian juga dengan persepsi mereka terhadap pentingnya perilaku peserta didik untuk diperhatikan. Sementara itu, pada aspek yang lain yakni persepsi terhadap pentingnya adaptasi dengan lingkungan tempat tugas dibuktikan dengan berbagai pernyataan, yaitu :

- a. Adaptasi dengan lingkungan dapat mempermudah dalam melaksanakan tugas.
- b. Mengetahui lingkungan siswa berpengaruh terhadap prestasinya.
- c. Mengetahui lingkungan membantu saya dalam mendesain pembelajaran
- d. Adaptasi dengan lingkungan dapat mempermudah untuk mendiagnosis solusi.
- e. Lingkungan tempat tugas berpengaruh terhadap PBM.
- f. Lingkungan kondusif dapat menunjang kegiatan guru.

Profil sikap guru pada aspek karakter merupakan gambaran sikap yang bersifat intrinsik, sebab hanya dapat dibuktikan oleh pribadi guru itu sendiri. Data penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru SMP di Lombok Timur telah memiliki

karakter yang positif dalam mendukung kegiatan belajar mengajar. Hal ini dibuktikan dengan berbagai pernyataan guru mengenai hal di maksud, yaitu :

- a. Peraturan kedinasan merupakan kewajiban dan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab guru
- b. Guru bahasa harus memiliki loyalitas dan komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru
- c. Guru bahasa harus memegang prinsip bahwa tanggungjawab tidak hanya keberhasilan kognitif namun juga perkembangan moral

Rancangan Model Pelatihan Guru Mata pelajaran Bahasa di SMP Lombok Timur

Rancangan model pelatihan guru mata pelajaran bahasa didasari oleh paradigma TQM, yang menganggap bahwa kualitas suatu kegiatan pelatihan terletak pada adanya kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal.

Dari hasil analisis *need assessment* pelatihan dan kinerja guru di atas maka rancangan model manajemen pelatihan seyogyanya berpedoman pada teori sistem dengan memperhatikan faktor-faktor *input*, proses, dan *output* dengan memanfaatkan prinsip TQM sebagai payung teoritisnya. Oleh karena itu, dalam desain model pelatihan diperlukan adanya manual mutu, prosedur mutu, dan intruksi kerja, yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut.

Manual Mutu Sistem Pelatihan Guru Bahasa SMP di Lombok Timur

Manual mutu sistem pelatihan guru bahasa terdiri dari 3 aspek yaitu 1) kebijakan manajemen pelatihan guru; 2) Sistem penjaminan mutu manajemen pelatihan guru; dan 3) Organisasi penjaminan mutu manajemen pelatihan guru.

Kebijakan manajemen pelatihan guru terdiri atas kebijakan umum yang dikeluarkan oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Sedangkan penjaminan mutu dilakukan untuk menjamin adanya kepastian bahwa para pelanggan akan berubah kinerjanya setelah memperoleh program pelatihan dari instruktur yang memenuhi syarat kualitas, serta dukungan sumber daya lainnya yang berkualitas. Sistem penjaminan mutu ini meliputi konsep penjaminan mutu dan penerapannya.

Adapun organisasi penjaminan mutu manajemen pelatihan guru meliputi informasi tentang lembaga penyelenggara dan pelaksana pelatihan yang berkolaborasi dalam mencapai fungsi-fungsi kualitas total pada setiap aspek sistem manajemen pelatihan. Untuk mengukur tingkat ketercapaian kualitas total yang dimaksud maka diperlukan adanya tim audit mutu layanan yang memiliki tugas melaksanakan fungsi layanan secara maksimal, mengembangkan sistem penjaminan mutu secara tepat, melaksanakan audit mutu yang akuntabel, dan menyusun laporan hasil audit mutu layanan pelatihan.

Manual Prosedur Sistem Pelatihan Guru Bahasa SMP di Lombok Timur

Manual prosedur sistem pelatihan guru merupakan uraian tentang prosedur implementasi sistem penjaminan mutu manajemen pelatihan dan implementasi audit mutu manajemen pelatihan guru mata pelajaran bahasa SMP di Lombok Timur.

Implementasi sistem penjaminan mutu manajemen pelatihan guru bahasa meliputi tahapan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga penyelenggara kegiatan pelatihan sebelum pelatihan berlangsung. Kegiatan ini meliputi :

1. Penunjukan dan pengangkatan pelaksana sistem penjaminan mutu pelatihan;
2. verifikasi kebutuhan pelatihan;
3. pengesahan kebijakan dan standar mutu manajemen pelatihan;
4. penyusunan manual mutu dan manual prosedur pelatihan;
5. pembentukan organisasi pelaksana pelatihan;
6. perencanaan pelatihan berorientasi pada kebutuhan; dan
7. peningkatan mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome* pelatihan.

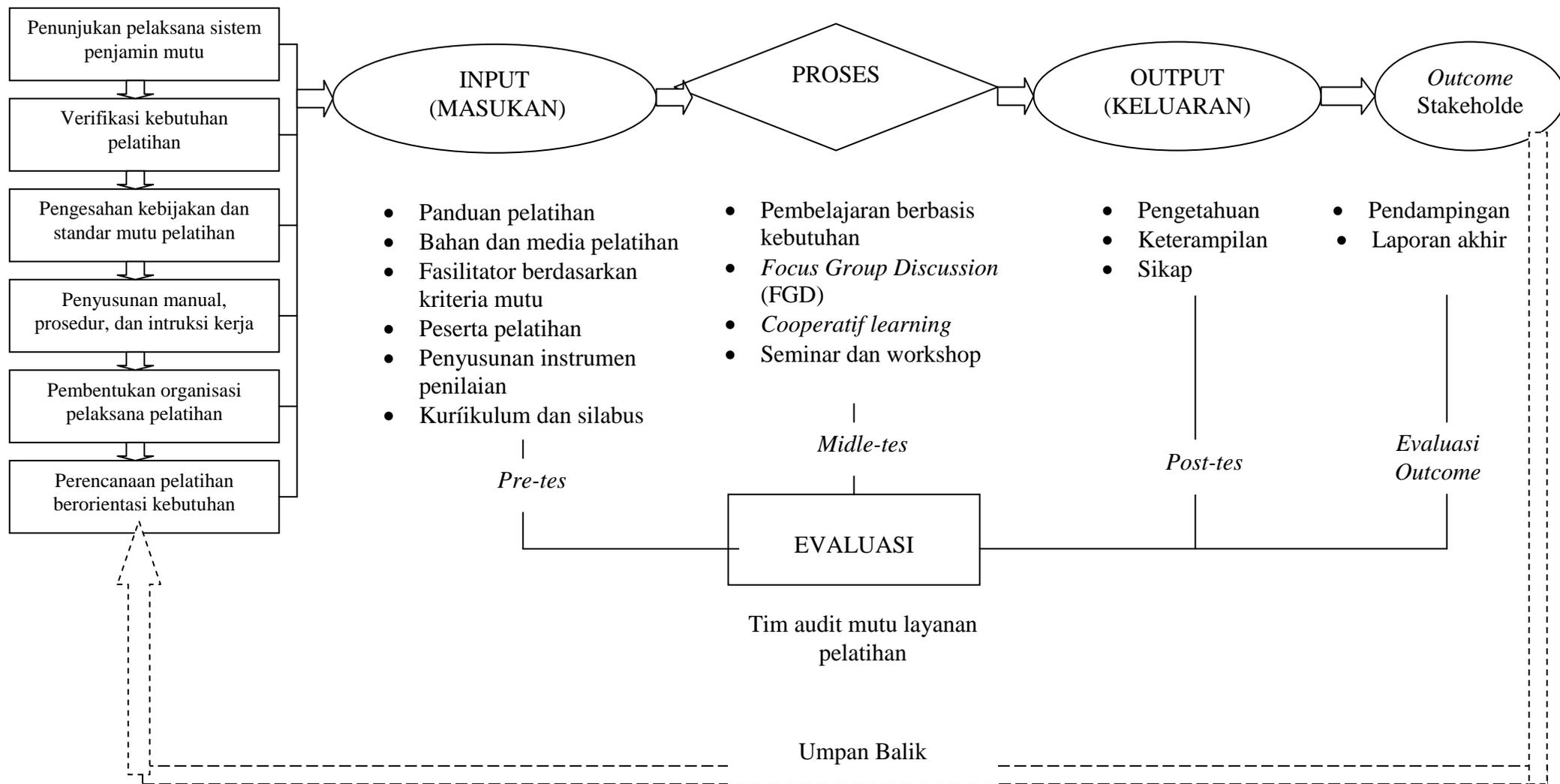
Hal yang berbeda dari desain ini adalah berperannya lembaga penyelenggara sebagai lembaga penjamin mutu layanan pelatihan mulai dari persiapan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pemantauan dan evaluasi. Selain itu, dalam implementasinya, penilaian dilakukan pada setiap aspek sistem, yakni penilaian terhadap faktor input, proses, *output*, dan *outcome*. Disisi yang lain, desani ini menggunakan prinsip ketuntasan pada setiap aspek sehingga pengukurannya sampai kepada proses pendampingan setelah pelatihan dilaksanakan, sebagai bahan masukan bagi penyelenggaran pelatihan berikutnya.

Instruksi Kerja Sistem Pelatihan Guru Bahasa SMP di Lombok Timur

Intruksi kerja sistem pelatihan guru bahasa adalah informasi yang memuat tujuan, ruang lingkup, dan alur pelatihan guru bahasa berbasis TQM. Intruksi kerja ini disusun menggunakan alur atau bagan yang menunjukkan kegiatan pelatihan mulai dari alur identifikasi kebutuhan pelatihan, alur penetapan peserta pelatihan, prosedur implementasi penjaminan mutu manajemen pelatihan, dan prosedur implementasi audit mutu manajemen pelatihan guru bahasa SMP di Lombok Timur.

Prosedur Sistem Penjaminan Mutu Pelatihan Guru Mata pelajaran Bahasa

Prosedur implementasi penjaminan mutu manajemen pelatihan merupakan tahapan-tahapan yang menggambarkan sistem penjaminan mutu manajemen pelatihan. Tahapannya menggunakan alur seperti yang tergambar pada bagan berikut ini.



Gambar 4. Prosedur Sistem Penjaminan Mutu Manajemen Pelatihan Guru Bahasa SMP di Lombok Timur

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kebutuhan pelatihan guru mata pelajaran bahasa di SMP kabupaten Lombok Timur meliputi kebutuhan pada aspek :
 - a. Kebutuhan pada komponen *input*, yang mencakup : target populasi, perilaku awal, criteria instruktur, adminitrasi dan supervisi, dan sumber-sumber teknis.
 - b. Kebutuhan pada komponen proses, meliputi : pengembangan kurikulum, penilaian hubungan interpersonal, media pengajaran, pengelolaan pelatihan, bimbingan kepada peserta, dan prosedur pemantauan dan penilaian.
 - c. Kebutuhan pada komponen *output*, meliputi : kualitas kemampuan peserta dan produk pelatihan
 - d. Kebutuhan pelatihan guru yang dapat diidentifikasi merupakan komponen-komponen yang dapat memberikan kontribusi yang positif dalam merencanakan program pelatihan yang berbasis sistem.
2. Profil kinerja guru bahasa SMP di kabupaten Lombok Timur menunjukkan bahwa sebagian besar guru memiliki sikap positif terhadap profesinya sebagai guru, sedangkan pada aspek pengetahuan dan keterampilan persentasenya relatif sedang walaupun rata-rata telah melebihi 50%. Khusus pada sub aspek menyusun rencana pembelajaran, peran guru sebagai adminsitartor, dan cara memecahkan masalah peserta didik relatif persentasenya cukup karena dari 178 guru yang diteliti lebih dari setengahnya yang memiliki masalah ini.
3. Rancangan model pelatihan guru bahasa SMP di Lombok Timur didasari oleh prinsip TQM berbasis sistem dengan menghasilkan manual mutu, manual prosedur, dan intruksi kerja pelatihan. Semua tahapan kegiatan membutuhkan dokumen-dokumen kualitas yang terukur melalui kegiatan audit sistem penjaminan mutu pada setiap komponen sistemnya.
4. Kelebihan dari rancangan ini adalah berperannya lembaga penyelenggara sebagai lembaga penjamin mutu layanan pelatihan mulai dari persiapan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan pemantauan dan evaluasi. Selain

itu, dalam implementasinya, penilaian dilakukan pada setiap aspek sistem, yakni penilaian terhadap faktor *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Disisi yang lain, desani ini menggunakan prinsip ketuntasan pada setiap aspek sehingga pengukurannya sampai kepada proses pendampingan setelah pelatihan dilaksanakan, sebagai bahan masukan bagi penyelenggaraan pelatihan berikutnya.

Saran

1. Pelatihan guru mata pelajaran harus dilaksanakan dengan efektif dan tidak mengutamakan unsur-unsur kepentingan proyek. Oleh karena itu, disarankan agar panduan yang bersifat konstruktif dapat dijadikan oleh para pengambil kebijakan sebagai salah satu pilihan meningkatkan kualitas layanan pelatihan.
2. Keberhasilan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan profil kinerja guru dapat dijadikan sebagai tolok ukur pengambilan kebijakan. Oleh karena itu disarankan agar kedua hal tersebut dapat dilakukan secara terus-menerus dengan instrument-instrumen yang terukur.
3. Disarankan kepada para pemerhati pendidikan agar menjadikan penelitian ini sebagai tolok ukur empirik dalam meningkat kualitas pendidikan di kabupaten Lombok Timur dan dapat juga diadaptasikan untuk kabupaten/kota yang lain di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bounds, G. (1994). *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*. New York : McGraw Hill Inc
- Creech, B. (1996). *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM : Cara Membuat Total Quality Management Bekerja bagi Anda*. Terjemahan Sindoro, A. Jakarta : Binarupa Aksara
- Drama, Agus. (2000). *Manajemen Supervisi : Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Hardjana, Agus M. (2001). *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta : Kanisius
- Lockwood, Eng Derek. (1994). *Desain Pelatihan Efektif Bagi Supervisor dan Manajemen Madya*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Nasution, M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta : Ghalia Indonesia

- Rochhaety, Eti. Dkk. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Ruky, Achmad S. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja : Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page Educational Management Series
- Scheuning and Christopher. (1993). *The Customer Service Planner*. Oxford : Butter Worth Heinermann
- Sevilla, Consuelo. G. at.al. (1988). *An Introduction to Research Methods*. Philippines Copyright : rex Printing Company, Inc
- Supriyanto, dkk. (2002). *Pengembangan dan Implementasi TQM dalam Sistem Layanan Akademik*. Jakarta : Jurnal Pendidikan
- Tenner, A.R & DeToro. (1992). *Total Quality Management:Tree Steeps to Continuous Inprovement*. Massaehusets : Addison – Weley Publishing Company
- Yun, C.Z. Yung, Y.W & Loh, L. (1998). *The Quest For Global Quality*. Terjemahan Dian Paramesti Bahar. Jakarta : Pustaka Delapratasa