

ANALISIS META PADA MANAJEMEN PASCA PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS GURU DI SMK

I Made Sudana

Jurusan Teknik Elektro, Fakultas Teknik UNNES

Email: imsunnes@yahoo.com

Abstract: *Meta Analysis of Post In-service Training Program Management to Improve Teacher Productivity. Post in-service training programs of teachers have never been evaluated to investigate their effectiveness and productivity. Some factors are indicated to affect unmeasured productivity of the program: (1) there is no a clear procedure in evaluating producty of in-service training program, (2) there is no standardized procedures to evaluate teacher performance, (3) a complex teachers' background make evaluation instrument is difficult to be developed, (4) trainings have not been based on teachers needs, (5) training content could not be implemented, and (6) monotonous methode were usually employed. However, this research investigated seven advantages: (1) School productivity is improved, (2) relationship between management and staff is in harmony, (3) a faster decision making is achieved, (4) a high commitment and motivation for school community, (5) to push more open management through implementation of participative managerial, (6) more effective communication, and (7) a functional conflict resolution. The advantages for teacher: (1) help teacher to make a better decision making, (2) to help teacher to solve problems, (3) motivational factors are internalized and operationalized, (4) to develop teacher to improve performance, (5) to help teacher to be a self confidence teacher, (6) to help teacher to acquire intellectual and technical ability, (7) to improve teacher's work satisfaction, (8) more recognition on individual performance, (9) more independent teachers, and (10) lessen teacher's anxious to face future.*

Kata Kunci: *Strategi manajemen, pascapelatihan, produktivitas.*

PENDAHULUAN

Sebagai ujung tombak pendidikan yang langsung berada di garis depan berhadapan dengan siswa, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Melalui guru penanaman nilai-nilai dan pembelajaran berbagai ilmu pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang relevan dengan kekinian dan masa depan dapat berlangsung. Mengingat tugas guru begitu berat maka perlunya guru untuk selalu di-update pengetahuan, wawasan, keterampilannya menuju kepada pengembangan profesi yang diharapkan. Menurut Ace Suryadi (2001) telah ditemukan di berbagai studi bahwa mutu

guru secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Lebih lanjut Suyanto (2001) mengatakan, bahwa guru yang bermutu mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan. Artinya kualitas guru senantiasa harus ditingkatkan, baik melalui peningkatan profesi, uji kompetensi, peningkatan kualitas jenjang pendidikan dan juga keterampilannya melalui pelatihan.

Banyak jenis pelatihan keterampilan telah diberikan pada guru-guru, terutama guru SMK yang diselenggarakan oleh Depdiknas baik yang bersifat *pre-service* dan *in-service* dengan biaya yang sangat besar agar guru memiliki kompetensi yang baik dan menjadi guru yang produktif pasca pelatihan. Dalam kenyataan kinerja guru pasca pelatihan nampaknya belum terukur, disebabkan oleh berbagai faktor antara lain; (1) belum ada mekanisme yang jelas tentang prosedur mengevaluasi kinerja guru pasca pelatihan, (2) belum adanya aturan baku yang dijadikan dasar dalam melakukan evaluasi, (3) beraneka ragamnya bidang keahlian guru, sehingga sulit untuk membuat instrumen evaluasi, (4) pelatihan yang diikuti guru tidak dilandasi oleh kebutuhan guru dan sekolah, (5) materi pelatihan tidak dapat diterapkan oleh guru, (6) model pelatihan polanya tidak pernah berubah. Dengan demikian dapat disintesis, perlu ada manajemen pasca pelatihan, dalam upaya mengoptimalkan hasil pasca pelatihan keterampilan bagi guru SMK, agar dapat diketahui produktivitas mereka di SMK.

PENDIDIKAN KEJURUAN DAN MASALAH GURUNYA

Konsep pendidikan kejuruan/vokasi oleh Thompson (1973: 216) dirumuskan sebagai pendidikan yang menyelenggarakan/menyediakan pengalaman-pengalaman, rangsangan visual, memperhatikan pada sikap, informasi kognitif, atau keterampilan psikomotor; dan yang meningkatkan proses pengembangan vokasional dalam hal mengeksplorasi, pemantapan, dan pengaturan diri seseorang di dunia kerja. Sementara itu, Wenrich dan Wenrich (1974:6) mendefinisikan pendidikan kejuruan sebagai proses pendidikan yang secara totalitas bertujuan mengembangkan kebutuhan kompetensi agar dapat berfungsi secara efektif dalam suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Menurut pendapat ini, bahwa: (1) ada proses pengembangan kompetensi, dan (2) kompetensi yang dihasilkan dapat berfungsi efektif dalam pekerjaan. Tampak di

sini bahwa baik pengembangan kompetensi maupun efektivitas fungsinya sangat berkaitan erat dengan pekerjaan (bidang kerja). Definisi lain diberikan oleh US Congress di tahun 1976 (Calhoun & Finch, 1982: 2) pendidikan vokasional ialah proses pendidikan yang menyediakan pengalaman-pengalaman, rangsangan visual, memperhatikan pada sikap, informasi kognitif, dan/atau keterampilan psikomotor untuk pengembangan kompetensi yang dibutuhkan agar dapat berfungsi secara efektif dalam pekerjaan, baik untuk persiapan akan bekerja maupun pengembangan karir, sehingga dapat memberikan kepuasan pada (calon) pekerja tersebut dan pemilik usaha/ pekerjaan atau lembaga tempat bekerja.

Di Indonesia pendidikan kejuruan merupakan salah satu jalur dari sistem pendidikan nasional yang sampai tahun 2007 populasinya 30:70 dari populasi SMA. Sejak 2008 Depdiknas telah menerapkan kebijakan yaitu meningkatkan akses masuk SMK dengan mengubah proporsi jumlah populasi sampai mencapai target 60:40 dari populasi sekolah menengah atas (SMA) secara nasional dengan terminasi tahun 2010, dan sampai tahun 2015 targetnya sampai mencapai 70:30 dari SMA. Salah satu pertimbangan dimunculkannya kebijakan ini, karena pada tahun 2007 saja, jumlah lulusan SMA yang tidak dapat melanjutkan mencapai 52%, (Samsudi: 2009). Ini berarti setiap tahun lulusan SMA banyak yang ikut mencari kerja, sehingga terjadi penambahan angkatan kerja produktif yang tidak memiliki kecakapan kerja yang memadai memasuki lapangan kerja, karena lulusan SMA dirancang untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. Akibatnya di pasar kerja terjadi penurunan kualitas tenaga kerja. Apabila SMK yang akan dibangun tidak disertai dukungan fasilitas dan masalah **kualitas guru tidak diperhatikan**, maka hal tersebut hanya ikut menambah permasalahan baru dalam penyiapan SDM di masa mendatang. Berkaitan dengan masalah guru, Suyanto (2001) mengatakan bahwa, selama kemampuan profesional guru belum bisa mencapai tataran ideal, guru bersangkutan harus mendapatkan pelatihan yang terus menerus. Dalam era globalisasi seperti sekarang semua ilmu pengetahuan cepat usang. Apalagi kalau guru tidak *di-training* dan tidak bisa memperoleh akses informasi yang baru dan jika itu terjadi maka guru akan ketinggalan. Maka tidak ragu lagi bahwa untuk mencapai kualitas pendidikan yang baik maka guru harus selalu ditingkatkan kemampuannya agar guru selalu segar informasinya, kuat etos kerjanya,

dan cerdas akalnya. Beberapa upaya telah dilakukan oleh pihak pemerintah (Depdiknas) dalam memperbaiki kualitas pendidikan (Kejuruan), di antaranya memberikan pelatihan keterampilan bagi guru-guru, agar dihasilkan perbaikan produktivitas SMK di masa mendatang.

Keluhan terhadap rendahnya kualitas SMK sampai saat ini masih terdengar, terutama dari kalangan DU/Di sebagai tempat bermuaranya lulusan. Berbagai kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah untuk memperbaiki kualitas lulusan SMK, mulai dari kebijakan *'link and match'* yang dicanangkan sejak 1993 dalam implementasinya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) disebut Pendidikan Sistem Ganda (PSG), suatu upaya untuk memberikan pengalaman kerja nyata bagi siswa, telah memunculkan nuansa baru di dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya pada SMK karena dilibatkannya dunia usaha/industri (Du/Di) menjadi institusi pasangan untuk tempat melaksanakan kegiatan praktik nyata di industri kepada siswa. Faktanya adalah bahwa kegiatan PSG selama ini ternyata mempunyai beberapa kekeliruan mendasar dalam penerapan kebijakannya antara lain; (1) kerjasama SMK dengan Du/Di lebih banyak berorientasi kepada Du/Di menengah dan besar, sedikit yang berorientasi ke potensi usaha/industri kecil-menengah (U/IKM); (2) pelaksanaan PSG terlalu berharap banyak terjadinya proses alih teknologi dan alih keterampilan (*transfer of technology and skill*) dari Du/Di menengah dan besar, yang pada ke-nyataannya siswa tidak memperoleh pengalaman keterampilan secara memadai. Menurut Pakpahan (1997) ada tiga komponen utama yang dihadapi dalam sistem pendidikan kejuruan yaitu : (1) masalah konsepsi, (2) masalah program, dan (3) masalah operasional. Upaya lain yang dilakukan adalah pengembangan Unit Produksi (UP) sebagai replikasi dunia kerja, ternyata belum mampu memberikan keterampilan yang cukup karena kebanyakan UP tidak berjalan seba-gai mana mestinya. Melihat kondisi ini, kiranya memperbanyak memberikan pelatihan bagi guru mata latih produktif nampaknya menjadi upaya maksimal untuk dapat membekali keterampilan peserta didik.

Masalah rendahnya mutu SMK di pandang mempunyai kaitan langsung dengan rendah-nya mutu guru. Pertanyaannya sekarang adalah: apakah penyebab mutu guru itu rendah? Sarana dan fasilitas pendidikan merupakan penunjang semangat belajar guru dan siswa apalagi dizaman yang modern saat ini, sehingga dapat dikatakan

bahwa dengan adanya sarana dan fasilitas yang memadai dapat meningkatkan mutu pendidikan. Di samping itu ternyata mutu guru juga menjadi salah satu unsur yang menentukan munculnya generasi yang berprestasi. Dapat dikatakan, tinggi-rendahnya mutu sekolah juga dilihat dari tinggi rendahnya mutu guru. Dengan adanya sarana yang memadai belum tentu dapat meningkatkan mutu sekolah tanpa adanya mutu guru yang tinggi, lewat peningkatan kesejahteraan guru lebih dahulu. Dalam konteks ini yang dipermasalahkan adalah guru dan mutu yang seharusnya dimiliki guru. Dalam kebutuhan minimal sarana dan fasilitas pendidikan yang relatif terpenuhi nampak bahwa investasi biaya pendidikan melalui peningkatan kesejahteraan guru lebih mampu meningkatkan mutu daripada melalui penyediaan sarana (Wiharyanto, A. Kardiyat, 2005). Kesejahteraan guru meliputi aspek material dan nonmaterial. Nonmaterial misalnya kemudahan naik pangkat, suasana kerja yang sejuk dan perlindungan hukum, kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis. Adapun yang termasuk kesejahteraan material adalah gaji, tunjangan dan insentif lainnya. Oleh karena itu, sampai saat ini profesi guru dirasa sebagai kerja paksa artinya terpaksa jadi guru karena bidang lain tidak bisa menampungnya, tetapi kerja paksa juga dapat diartikan kerja keras tetapi gajinya kecil. Di masyarakat yang lebih mementingkan pada pemenuhan kebutuhan materi kedudukan atau pekerjaan guru kurang memperoleh nilai tinggi, sebab walaupun tugas guru itu mulia namun tidak memberi keuntungan materi. Itulah gambaran yang nampaknya juga menjadi faktor penyebab guru kurang bersemangat dan serius dalam memanfaatkan kesempatan mengikuti pelatihan dan menerapkan hasil pelatihan, sehingga produktivitas sekolah belum dapat ditingkatkan.

Di Samping itu guru kejuruan yang tidak berpengalaman industri (*lesindustry experien-ce*), para pendidik yang tidak merasa bersalah (*teacher without guilty feeling*), tidak berfikir kritis (*uncritical thinking*), kurang pedulinya dan berpihaknya keterlibatan dunia kerja dalam sistem pendidikan kejuruan, ketergantungan pembiayaan pada pihak penyelenggara pendidikan semata, merupakan faktor penyebab utama rendahnya mutu lulusan pendidikan kejuruan. Untuk itu pihak terkait harus berusaha untuk melakukan berbagai terobosan ke arah perbaikan sistem, terutama dalam peningkatan kualitas guru mata latih produktif melalui penyertaan pada berbagai jenis pelatihan yang ada, agar kelak mampu membekali siswa dengan keterampilan dan cara berfikir kritis yang

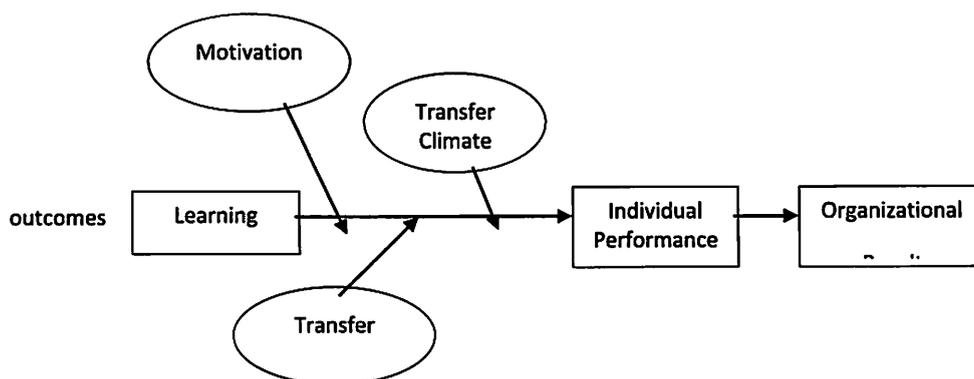
memadai baik sebagai bekal dalam mengikuti praktik kerja (*on the job training*) yang lebih baik, serta adanya kendala keterbatasan keterlibatan Du/Di dapat diatasi lewat pemberian keterampilan di sekolahnya masing-masing, maupun untuk perbaikan kualitas lulusannya kelak.

TRANSFER OF TRAINING (ALIH PELATIHAN)

Menurut Pfeffer, 1994 (dalam Yanmill dan McLean, 2001:195) sampai saat ini sebagian besar pimpinan suatu organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi dicapai melalui orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut. Oleh karena itu keterampilan dan kinerja orang-orang tersebut sangat penting. Mereka banyak mengeluarkan biaya untuk melatih tenaga kerja mereka, dan setelah alih pelatihan maka diyakini akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Secara definisi menurut Wexley dan Latham: 1991 (dalam Shahril Baharim, 2007:3) *transfer of training* adalah tingkat kemampuan dari peserta pelatihan dalam menerapkan pengetahuan, *skill* (keterampilan) dan penguatan sikap dalam mengikuti pelatihan untuk kepentingan pekerjaan mereka. Dalam konteks ini menurut Badwin dan Ford: 1988 (dalam Baharim and Gramberg, 2007: 3) dapat meliputi menjaga keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam periode waktu tertentu. Lebih lanjut Noe: 1986; Wexley dan Latham: 1991 (dalam Baharim and Gramberg, 2007: 3) mengatakan, bahwa akan terjadi keinginan untuk menerima hasil pelatihan secara luas, apabila peserta pelatihan memiliki kemampuan (mau melakukan) dan kemauan untuk memperoleh dan menerapkan keterampilan baru tersebut di tempat kerja mereka.

Human Resource Development (HRD) model riset dan evaluasi yang dikembangkan oleh Holton:1996 (dalam Baharim and Gramberg, 2007:4) banyak digunakan untuk mengukur efektifitas dari program pelatihan ditinjau dari aspek indikator motivasi potensial terhadap alih pelatihan yang didasarkan pada bukti penelitian. Model Holton mengusulkan ada tiga hasil utama yang diukur yaitu pengajaran, penampilan individu dan hasil organisasional. Lebih lanjut dikatakan ketiga aspek itu tercermin dalam capaian prestasi selama pelatihan, keterlibatan selama dalam pelatihan dan penampilan individu sebagai hasil dari pelatihan yang diterapkan dalam pekerjaannya.

Model Holton yang dikutip oleh Yanmill dan McLean (2001:196) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu (1) input pelatihan, termasuk karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja, (2) output pelatihan, terdiri dari pembelajaran dan retensi, dan (3) alih kondisi, yang berfokus pada generalisasi dan pemeliharaan pelatihan. Ketiga aspek input pelatihan dilihat sebagai fakto-faktor yang mempengaruhi pembelajaran dan retensi, yang secara langsung mempengaruhi generalisasi dan pemeliharaan. Namun signifikan tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan performa (Swanson, 1995). Belajar memiliki nilai kecil bagi organisasi selain dialihkan untuk meningkatkan kinerja (Holton, Bates, Seyler, dan Carvalho, 1997 (dalam Yanmill dan McLean, 2001:196). Kunchinke, 1995 (dalam Yanmill dan McLean, 2001:196) juga berpendapat bahwa belajar adalah sarana, bukan hasil utama dari organisasi. Belajar adalah perilaku internal, sedangkan kinerja lebih banyak bersifat perilaku eksternal. Oleh karena itu pelatihan harus menekankan pada output kinerja, dan bukan hanya belajar. Holton, 1996 (dalam Yanmill dan McLean (2001:196) memberikan konseptual evaluasi pelatihan terfokus pada kinerja individu. Model ini mengusulkan tiga hasil utama dari intervensi pelatihan: pembelajaran, kinerja individu, dan hasil organisasi. Hasil-hasil yang diterapkan, masing-masing sebagai pencapaian hasil belajar yang diinginkan dalam intervensi pengembangan sumber daya manusia, perubahan kinerja perorangan sebagai hasil belajar yang diterapkan pada pekerjaan, dan hasil di tingkat organisasi sebagai akibat dari perubahan dalam kinerja individu. Gambar 1 merupakan alih pelatihan model Holton yang menunjukkan tiga faktor penting yang mempengaruhi alih pelatihan yaitu: motivasi melakukan pengalihan (*motivation to transfer*), iklim pengalihan (*transfer climate*), dan rancangan pengalihan (*transfer design*).



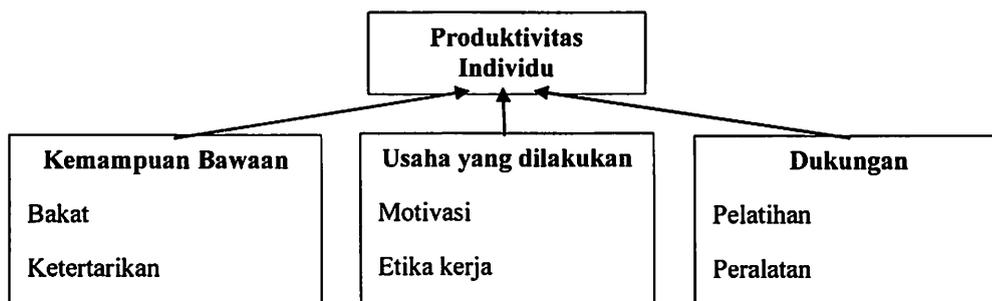
Gambar 1. Teori Holton pendukung alih pelatihan
Sumber: Yanmill dan McLean (2001:196)

Dalam konteks pelatihan guru SMK, hanya sedikit informasi yang diketahui tentang faktor-faktor tersebut, dan yang berpengaruh terhadap keputusan dari guru-guru SMK pasca pelatihan dalam memotivasi menggunakan hasil pelatihan dalam mengembangkan berfikir kritis dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan produktivitas di SMK.

PRODUKTIVITAS

Menurut Mathis dan Jackson (2001) produktivitas dimaknakan sebagai ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal ini juga berguna untuk melihat produktivitas sebagai rasio antara *output* dan *input*. Perbandingan ini untuk mengukur nilai tambah oleh suatu organisasi atau dalam ekonomi. Dikaitkan dengan produktivitas individu (guru), maka hal ini akan tergantung pada tiga faktor: kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut. Perekrutan berkaitan langsung dengan faktor kemampuan/bakat alami. Faktor kedua yaitu tingkat usaha dipengaruhi oleh banyak masalah SDM seperti motivasi, inisiatif, dan rancangan kerja. Faktor ketiga yaitu dukungan organisasi (sekolah), termasuk pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif. Aktivitas

SDM di sini melibatkan pelatihan, pengembangan dan penilaian kinerja. Secara diagram hubungan ketiga faktor tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. Komponen produktivitas individu
(Model Mathis and Jackson, 2001:84)**

Untuk dapat meningkatkan produktivitas (dikaitkan dengan pendidikan), maka konsep Mathis dan Jackson (2001:84) nampaknya dapat diadopsi yang menyarankan beberapa pemikiran antara lain: (a) Mendatangkan Sumber luar/*outsourc*e (ahli/pakar), (b) Menyedi-akan peralatan (modal kerja/pelatihan), (c) Moderenisasi dukungan fasilitas, (d) Memberikan pelatihan produktivitas kerja, dan (e) Merancang kembali pekerjaan untuk perbaikan kualitas.

Sedangkan menurut Molenda (2009:84) dalam kontek ilmu ekonomi sederhana, pro-duktivitas berkaitan erat dengan masalah isitilah efesien dan efektif yang bersentuhan dengan hasil yang diperoleh berdasarkan hitungan pembiayaan yang sekecil mungkin. Lebih lanjut dikatakan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan cara: (1) menghasilkan keuntungan lebih besar secara signifikan dengan memperkecil satuan pem- biayaan ("*doing much more with a little more*"), (2) meningkatkan kualitas pada biaya unit yang sama ("*doing more with the same*"), (3) menghabiskan uang lebih sedikit secara signifikan sementara membatasipenyederhanaan kualitas ("*doing less with less*"), (4) menghasilkan keuntungan yang lebih besar pada biaya yang lebih rendah ("*doing more with less*").

Sementara itu menurut Hartman: 2008 (dalam Molenda, 2009: 85) adanya inovasi dalam bidang pendidikan, sangat berlawanan dengan konsep di atas. Untuk

dapat menghasil-kan produktivitas tinggi bahkan diperlukan jumlah dukungan dana yang lebih besar agar dihasilkan perubahan yang signifikan. Hal ini diperkuat oleh temuan Molenda dan Pershing: 2008 (dalam Molenda, 2009:85) ada konsensus di antara ekonom, bahwa pendidikan baik dasar-menengah dan pasca-sekolah menengah, telah terjadi penurunan produktivitas selama dekade terakhir, sementara biaya terus meningkat tanpa terlihat ada perbaikan dalam pencapaian oleh siswa. Untuk itu Heinich :1967 (dalam Molenda,2009: 92) mengusulkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas pendidikan dimana jika pendidikan dipandang sebagai suatu sistem tugas pengajaran dapat disederhanakan lebih rasional, agar lebih efektif dengan keseluruhan biaya yang lebih rendah, maka program kurikuler bisa dikembangkan di tingkat pusat oleh sebuah tim khusus, bukannya diciptakan kembali oleh setiap guru di setiap kelas. Pembagian kerja dan spesialisasi mengacu kepada berbagai fungsi dilakukan oleh instruktur: perancang instruksional, pengembang, ahli subjek-materi, dosen, pemimpin diskusi, evaluator, remediator, penasihat. Dengan membentuk sebuah tim khusus setiap pekerjaan dapat dilakukan lebih ahli, efisien, dan efektif.

Organisasi sekolah sebagai organisasi jasa pendidikan dituntut memproses kualitas produksi (lulusan) dengan berbagai cara yang berbeda, mulai dari pelatihan tenaga kerja (guru dan administrasi), dari pelatihan umum sampai keahlian teknik mengajar dan keterampilan teknik, agar mampu memenuhi kriteria ukuran standar baku kualitas lulusan yang telah ditetapkan. Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam bidang pendidikan kini sudah dapat diaplikasikan, agar produktivitas pendidikan dapat ditingkatkan (Sallis, 2006). Hipotesis yang mengatakan bahwa manfaat dari pendidikan dalam hal kenaikan produktivitas dan peng-hasilan pekerja hanya berlaku untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu. Akibatnya, kenaikan tingkat pendidikan belum tentu memberikan manfaat terhadap pertumbuhan dan pemerataan, terutama jika berbicara mengenai manfaat pendidikan bagi kelompok termiskin. Studi yang dilakukan oleh Foster dan Rosenzwerig:1995 (dalam Ari Perdana: 2005) mengenai dampak pendidikan/ pelatihan terhadap petani di India untuk daerah yang secara geografis dan alamnya jelek, seringkali produktivitas lebih ditentukan oleh pengalam-an, bukan pendidikan. Bagi masyarakat di sini pergi ke sekolah selain tidak bermanfaat, juga

membuat mereka kehilangan waktu pengalaman bekerja sebagai petani.

Pola pikir berdasarkan hasil studi ini, memang membutuhkan intervensi dari berbagai pihak, khususnya pemerintah, pemerhati pendidikan, pakar ekonomi, pakar sosial untuk meyakinkan mereka-mereka yang memiliki sikap apatis terhadap peran pendidikan dan pelatihan dalam pertumbuhan kinerja ekonomi bangsa. Untuk itu diperlukan adanya agen perubahan (*agent of change*) dan suatu strategi yang matang dalam merencanakan manajemen organisasi di bidang pendidikan, sosialisasi, agar mampu menghasilkan manusia yang berkualitas dalam mengelola berbagai sumber daya seperti teknologi yang dapat dilibatkan dalam berbagai sektor kehidupan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Hal yang patut untuk diyakini seperti yang ditegaskan Hanushek dan Wobmann (2007), bahwa masyarakat dengan pendidikan yang baik dan berkualitas, akan dapat meningkatkan pertumbuhan kinerja ekonomi bangsa.

Dengan demikian dapat dimaknakan, bahwa semestinya juga terdapat kaitan yang erat antara pemberian pelatihan keterampilan pada guru produktif dalam berfikir kritis guna meningkatkan produktivitas di SMK, dengan dukungan manajemen, fasilitas, atmosfir seko-lah, kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan guru dan tuntutan kurikulum dan dunia kerja.

Manfaat Pelatihan

Jika guru terus dibekali keterampilan melalui berbagai jenis pelatihan, maka diduga produktivitas guru SMK semestinya akan meningkat. Dengan demikian hal ini akan dapat membe-rikan nilai tambah terhadap upaya mencapai standar tertentu yang telah dicanangkan dalam visi dan misi sekolah. Tetapi di lain sisi keterbatasan fasilitas peralatan laboratorium dan sudah ketinggalannya jenis peralatan yang dimiliki oleh SMK menjadikan guru-guru yang sudah memperoleh pelatihan akan tidak dapat menerapkannya secara optimal di sekolah.

Menurut Sondang Siagian (dalam Akhmad Sudrajat,2009) manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan, baik untuk sekolah maupun guru dijelaskan sebagai berikut. **Bagi sekolah**; ada tujuh manfaat dari pelatihan yang dapat dipetik,

yaitu: (1) peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan; (2) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; (3) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat; (4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; (5) mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif; (6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; dan (7) penyelesaian konflik secara fungsional. Sedangkan **manfaat pelatihan bagi guru**, di antaranya : (1) membantu para guru membuat keputusan dengan lebih baik; (2) meningkatkan kemampuan para guru menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya; (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional; (4) timbulnya dorongan dalam diri guru untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya; (5) peningkatan kemampuan guru untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri; (6) tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para guru dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual; (7) meningkatkan kepuasan kerja; (8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang; (9) makin besarnya tekad guru untuk lebih mandiri; dan (10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Alan Cowling & Phillips James (dalam Akhmad Sudrajat: 2009) mengemukakan pula tentang apa yang disebut "*learning orgazanizaton* atau organisasi yang mau belajar. Dalam hal ini organisasi diperlakukan sebagai sistem (suatu konsep yang akrab disebut *systems theory* yang perlu menanggapi lingkungannya agar tetap hidup dan makmur. Menurut pandangan ini, sebuah organisasi akan mengembangkan suatu kemampuan untuk menanggapi perubahan-perubahan di dalam lingkungannya, yang memastikan bahwa trasformasi internal terus-menerus terjadi.

Dengan demikian, suatu organisasi atau sekolah yang mau belajar dapat dikatakan sebagai suatu organisasi yang memberikan kemudahan kepada anggotanya untuk melakukan proses belajar dan terus-menerus mengubah dirinya sendiri. Disimpulkannya, bahwa salah satu wujud sekolah sebagai *learning organization* adalah adanya kemauan belajar dari para guru untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya, dan salah satunya melalui kegiatan pelatihan. Dengan demikian, upaya belajar tidak

hanya terjadi pada kalangan siswa semata. Lebih lanjut dijelaskannya, agar kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu sekolah benar-benar dapat memberikan manfaat bagi kemajuan guru maupun bagi organisasi itu sendiri, maka perlu ditempuh beberapa langkah dalam suatu kegiatan pelatihan meliputi empat (4) tahap, yang mencakup: (1) mengenali kebutuhan-kebutuhan, (2) merencanakan untuk memenuhi kebutuhan itu, (3) pelaksanaan dan (4) evaluasi. Sedangkan Sondang Siagian (1997) memaparkan tujuh langkah dalam kegiatan pelatihan, yaitu : (1) Penentuan kebutuhan; (2) Penentuan sasaran; Penetapan Program; (3) Identifikasi isi program; (4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar; (5) Pelaksanaan program; (6) Identifikasi manfaat; dan (7) Penilaian pelaksanaan program.

Ada banyak faktor yang diduga mempengaruhi guru pasca pelatihan sehingga tidak produktif antara lain: (1) belum adanya aturan /manajemen yang dibakukan bagi guru pasca pelatihan baik oleh Dinas Pendidikan maupun pihak sekolah , (2) kurangnya dukungan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah sebagai sarana pengembangan dan inovasi hasil pelatihan, (3) rendahnya kinerja guru, (4) tidak sesuainya materi pelatihan yang diberikan dengan fasilitas yang dimiliki sekolah, (5) rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan sekolah/Jurusan bagi guru yang telah mengikuti pelatihan, (6) kurangnya inisiatif guru bersangkutan dalam mengembang-kan hasil-hasil pelatihan, tidak adanya penghargaan dari pihak sekolah bagi mereka yang kreatif, inovatif dalam menghasilkan karya nyata, sehingga dampaknya adalah SMK menjadi kurang produktif. Oleh karena itu dibutuhkan suatu manajemen yang komprehensif oleh pihak terkait (Depdiknas/Sekolah) untuk guru-guru pasca pelatihan keterampilan agar mereka dapat mengop-timalkan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari hasil pelatihan dengan memanfaatkan seluruh fasilitas praktik yang dimiliki oleh sekolah, mengembangkan befikir kritis, sehingga mereka menjadi lebih produktif. Dari ungkapan di atas, maka manajemen bagi guru pasca pelatihan keterampilan terutama berkaitan erat dengan tugas pimpinan (kepala sekolah) untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya.

Evaluasi Pelatihan

Pada umumnya setiap pelatihan disertai dengan adanya evaluasi, yang ditekankan pada aspek ROI (*return of investment*). Kini paradigma tersebut sudah mengalami pergeseran menuju ke pendekatan yang lebih melihat pada keseluruhan mekanisme pelatihan itu sendiri, dari sebelum, selama dan sesudah masa pelatihan. Pelatihan sering didefinisikan sebagai pemberian bekal keterampilan teknis tertentu pada suatu bidang tertentu untuk meningkatkan kinerja seseorang di dalam organisasi, yang nantinya akan terukur dari kinerja organisasi secara keseluruhan (Irawanto: 2009).. Lebih lanjut dikatakannya untuk melihat apakah *training* telah mencapai efektivitasnya adalah dengan cara mengukur apakah biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan sepadan dengan hasil yang diperoleh organisasi, yakni berupa profit.

Banyak pelatihan yang diberikan oleh *training provider* yang kompeten dan terkenal karena kemutakhiran materi serta keluwesan pematerinya sering hanya memberikan "*refreshment*" pada tingkat pelaksanaan pelatihan itu sendiri. *Learning* yang menjadi momok penting bagi program pelatihan kadang hanya terhenti pada saat pelatihan itu dilangsungkan, setelah mereka pulang ke organisasi, mereka akan bingung karena faktor lingkungan sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi saat mereka di latih. Pertanyaannya, apakah peserta pelatihan mampu menemukenali kelemahan dirinya dan akan berkomitmen memperbaikinya di lingkungan organisasi pasca pelatihan? Pertanyaan ini tentu akan dijawab oleh *training provider* dengan "iya". Hal ini sangat beralasan, karena hampir semua penyedia jasa pelatihan akan memberikan *feedback form?* yang intinya menanyakan mengenai program pelatihan serta menanyakan hal yang klasik "**apakah pelatihan ini berguna bagi Anda?**" Bagi organisasi dengan *budget* pelatihan yang sudah sedemikian rupa dianggarkan tentunya akan menyenangkan hati mereka, karena pelatihan dinilai telah berhasil. Pertanyaan lebih lanjut kepada departemen yang mengirimkan individu atau sekelompok individu untuk mengikuti pelatihan tersebut adalah "bagaimana hasil kerja dari individu yang baru diberikan pelatihan tersebut?", dan "apakah ada peningkatan?" Inilah dilema organisasi yang masih melihat tolok ukur kesuksesan pelatihan dari aspek ROI saja.

Pelatihan sudah memang seharusnya tidak terlepas dari program peningkatan kinerja. Maka dari itu untuk melihat sejauh mana program pelatihan itu mencapai tujuannya,

Irawanto (2009) menjabarkan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam evaluasi program pelatihan:

Pertama, melakukan tinjauan pada pra-pelatihan dengan melihat hasil analisis kebutuhan pelatihan. Yang perlu digarisbawahi pada aktivitas ini adalah pemutakhiran data baik internal maupun eksternal. Data internal seperti urgensi kebutuhan peningkatan keahlian tertentu dari masing-masing departemen mutlak dibutuhkan, karena pada intinya departemen terkaitlah yang tahu kebutuhan ini. Data eksternal seperti keadaan pasar kerja yang menuntut penghasil SDM untuk senantiasa meningkatkan keterampilan menjadi penentu, apakah memang dibutuhkan pelatihan atau tidak. Kombinasi dari dua data ini diharapkan dapat memberikan gambaran prioritas, pelatihan seperti apa dan untuk departemen apa sebenarnya program itu dibutuhkan.

Kedua, pada proses pelatihan itu sendiri. Pada kegiatan pelatihan ini baik pihak pengirim dan penyelenggara pelatihan harus mampu mensinergikan tujuan pelatihan dari masing-masing pihak. Hal ini bertujuan untuk mensinkronkan kebutuhan pelatihan dengan proses *learning* yang nantinya akan menjadi bekal peserta pelatihan kelak jika kembali ke organisasinya. Dengan hal ini diharapkan tidak ada materi yang *under* dan *over delivery*. Artinya, demi menekan efisiensi biaya (baca: uang, waktu, tenaga), pihak pengirim pelatihan harus mendapatkan keyakinan dari *training provider* akan cakupan materi pelatihan serta relevansinya di dunia kerja. *Form feedback* yang diberikan oleh penyedia jasa pelatihan di akhir sesi pelatihan bukan satu-satunya tolok ukur akan tepat sasarnya program pelatihan tersebut, tapi justru pada mental dan *willingness* dari peserta dalam mengikuti program pelatihan itu sendiri. Baik itu *targeting lesson learned* dari *training provider* maupun *learning requirement* dari pengirim pelatihan harus bertemu pada satu titik. Lebih lanjut apakah pelatihan tersebut diberikan dalam konteks *on the job training* atau *off the job training* tidak menjadi masalah. Pada kegiatan pra-pelatihanlah sebenarnya keputusan ini diambil. Tidak ada salah satu dari dua metode tersebut yang paling baik maupun yang jelek, kembali kepada analisis kebutuhan serta ketepatan dari program tersebut.

Ketiga, pada pasca pelatihan. Seusai pelatihan, tentunya organisasi berharap individu dapat meningkatkan kinerjanya sehingga akan mendongkrak pula kinerja

organisasi. Jika kita mengharapkan hal ini tentunya tidak tepat, jika faktor lingkungan organisasi tidak terpenuhi. Lingkungan organisasi internal juga menjadi penentu apakah nantinya individu dapat mengaktualisasikan hasil learning yang mereka terima di site pelatihan. Apakah kondisi supervisi serta sejawat kerja sepadan dengan *fresh learning* yang didapatkan oleh individu? Apakah memang tuntutan organisasi saat ini mengharuskan individu untuk segera mengaktualisasikan hasil *learning*-nya? Jika semua ini memang sudah diproyeksikan di awal pra-pelatihan tentunya akan berimbang pada ROI yang dianggarkan sebelum mengikuti pelatihan. Jika tidak tentu akan menjadi bumerang bagi departemen yang bersangkutan, karena diperolehnya *under* atau *over learning* yang tidak sesuai dengan kebutuhan departemen. Efek buruk seperti "usang"-nya hasil belajar yang tidak digunakan akan menjadi senjata makan tuan bagi organisasi (efek psikososial).

Secara garis besar, paradigma evaluasi efektivitas pelatihan sudah seyogyanya tidak didasarkan pada paradigma lama ROI, tapi pada paradigma baru, yakni *three investment on training evaluation*, seperti yang disinggung di atas. Paradigma ini akan mampu menghapus keraguan untuk melakukan perencanaan pelatihan pada masa yang akan datang untuk menjadi lebih baik, sehingga diharapkan pelatihan tidak menjadi "agenda rutinitas" tapi arena peningkatan kinerja individu dan organisasi. Diharapkan juga, dengan paradigma ini program pelatihan dapat mencapai real ROI-nya dan menjadi program yang berkesinambungan dalam upaya peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Dari hasil pengamatan terbatas di sejumlah SMK terhadap beberapa guru yang telah mengikuti pelatihan ada kecenderungan mereka tidak menunjukkan perubahan perilaku khusus-nya dalam mengembangkan kreativitas, inovasi, penulisan hasil pelatihan, kegiatan diskusi dengan teman sejawat dan berfikir kritis. Faktor-faktor tersebut diduga ikut berpengaruh terhadap capaian produktivitas guru di SMK. Dengan demikian berangkat dari analisis meta (*meta analysis*) terhadap hasil temuan yang terkait dengan kajian ini, nampaknya pemikiran yang kemungkinannya dapat ditindaklanjuti oleh siapa saja yang tertarik dengan masalah ini, dalam upaya mengoptimalkan hasil pelatihan guru-guru pasca pelatihan lewat penataan **strategi manajemen**, khususnya oleh kepala sekolah yang bersentuhan dengan upaya

membangun iklim atmosfir akademik sekolah, menumbuhkan kreativitas, inovasi dan kemampuan berfikir kritis guru dalam rangka meningkatkan produktivitas mereka di SMK.

ANALISIS META (KAJIAN HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN)

Hasil penelitian pelatihan suatu organisasi memiliki potensi hasil yang luar biasa. Di Amerika Serikat saja, organisasi menghabiskan lebih dari \$ 60 miliar untuk pelatihan per tahun, dan karyawan rata-rata menerima sekitar 30 jam pelatihan per tahun (Noe, 2002). Berdasarkan informasi ini, seseorang dapat dengan mudah melihat praktis kepentingan organisasi akan peningkatan efektivitas program pelatihan. Menarik, berbagai pendekatan ditunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Sebagai contoh, isi pelatihan, penghargaan, kepatuhan, dan orientasi tujuan tampaknya berperan dalam memprediksi hasil pelatihan tertentu. Selain itu, beberapa menyatakan bahwa motivasi prapelatihan dapat mempengaruhi hasil pelatihan, seperti alih pelatihan (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991; Mathieu, Tannenbaum, & Salas, 1992).

Jadi, meskipun ada beberapa bukti bahwa motivasi pra-pelatihan dapat mempengaruhi efektivitas, relatif sedikit penelitian yang telah meneliti faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peserta pelatihan dalam hal motivasi pra-pelatihan (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch, 1995). Menentukan karakteristik individu tertentu yang mempengaruhi efektivitas pelatihan adalah penting jika kita ingin memahami bagaimana meningkatkan kemungkinan bahwa perubahan perilaku dan peningkatan kinerja akan menghasilkan partisipasi dalam program pelatihan. Sebuah aspek penting dalam alih pelatihan adalah motivasi individu untuk hadir dan belajar dari pelatihan. Motivasi untuk mentransfer materi yang dipelajari dalam pelatihan telah digambarkan sebagai 'keinginan "trainee" untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan dalam menguasai program pelatihan dalam pekerjaan (Noe & Schmitt, 1986). Secara spesifik, "trainee" kemungkinan untuk mentransfer keterampilan baru untuk pekerjaan mereka ketika mereka: 1) adalah percaya diri dalam menggunakan keterampilan baru, 2) menyadari situasi kerja di mana demonstrasi

keterampilan baru yang sesuai, dan 3) percaya bahwa pengetahuan dan keterampilan ditekankan dalam program pelatihan dapat membantu dalam memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan tuntutan pekerjaan (Noe & Schmitt). Dengan demikian, bahkan jika peserta pelatihan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mempelajari isi program pelatihan, kinerja dalam program ini akan kurang jika motivasi rendah atau tidak ada. Bukti bahwa peserta motivasi pelatihan mungkin berhubungan dengan alih pelatihan ditunjukkan oleh Facticeau et al. (1995), yang menemukan bahwa motivasi pra-pelatihan, alih pelatihan berkaitan positif dengan yang dirasakan. Dengan demikian, individu-individu yang menyatakan motivasi tingkat yang lebih tinggi lebih mungkin untuk menunjukkan bahwa mereka telah memperoleh manfaat dari pelatihan. Selain itu, penelitian telah menunjukkan bahwa "trainee" yang masuk pelatihan dengan tingkat motivasi yang lebih tinggi, belajar lebih banyak dan lebih mungkin untuk tampil lebih baik dalam pelatihan dari rekan-rekan mereka yang kurang termotivasi (Baldwin et al., 1991; Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1990). Akibatnya, motivasi pra-pelatihan dapat dilihat sebagai anteseden penting efektivitas pelatihan dan diantisipasi untuk menghubungkan secara positif ke tingkat yang lebih tinggi dari alih pelatihan. Dengan kata lain, reputasi dari sebuah program pelatihan atau departemen pelatihan dapat mempengaruhi motivasi seorang karyawan pra-pelatihan. Mendukung asumsi ini, Facticeau et al. (1995) menemukan bahwa reputasi positif pelatihan berhubungan dengan motivasi pra-pelatihan.

Meskipun peneliti lain telah mengakui pentingnya mengembangkan pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pelatihan (misalnya, Noe, 1986; Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991), penelitian tidak cukup memeriksa pengaruh spesifik persepsi "trainee" tentang reputasi umum motivasi program pelatihan. Untuk pengetahuan, studi empirik Facticeau et al. 'S (1995) menunjukkan bahwa perspektif kualitas keseluruhan program pelatihan yang tersedia mempengaruhi motivasi untuk hadir dan belajar. Dengan kata lain, reputasi program pelatihan dapat mempengaruhi motivasi seorang karyawan pra-pelatihan.

Beberapa hasil studi tentang berfikir kritis kaitannya dengan pelatihan, dengan meta analisis seperti yang dilakukan oleh Hunt: 1994 dan Hill: 1993 (dalam Mike Allen, et al. 1999) menunjukkan bahwa tuntutan akuntabilitas pendidikan

mengharuskan dokumen forensik sejauh mana kegiatan mereka memenuhi tujuan pendidikan. Menurut Gardise: 1996 (dalam Mike Allen, et al. 1999) mengamati bahwa dampak dari pengajaran diskusi kelompok pada pengembangan keterampilan berfikir kritis menyimpulkan bahwa literatur menunjukkan setidaknya mendefinisikan empat aspek yang membuat berfikir kritis: (a) berpikir yang jelas, tepat, akurat, relevan, logis, dan konsisten; (b) pemikiran yang mencerminkan perasaan yang terkontrol skeptis atau tidak percaya setiap pernyataan, klaim, atau kesimpulan sampai bukti dan penalaran yang memadai disediakan untuk meyakinkan dukungan itu; (c) berpikir bahwa saham mengambil informasi yang ada dan mengidentifikasi lubang dan kelemahan, sehingga sertifikasi apa yang kita tahu atau tidak tahu; dan (d) berpikir bahwa bebas dari bias, prasangka, dan satu sisi pemikiran.

KESIMPULAN

Keluhan terhadap rendahnya kualitas SMK sampai saat ini terus bergema, karena produktivitas SMK belum mampu memenuhi harapan masyarakat. Guru sebagai ujung tombak dalam rangka menghasilkan kualitas pendidikan masih mengalami berbagai kendala, seperti kemampuan dalam menguasai pengetahuan dan keterampilan, kemampuan mengajar dan pemanfaatan media pembelajaran, pengalaman industri, tidak merasa bersalah dalam kekurangannya mengajar sebagai seorang guru, dan tidak adanya penghargaan terhadap hasil-hasil karya inovasi yang dihasilkan dari pihak sekolah perlu menjadi kajian lebih jauh. Salah satu penyebab belum optimalnya pemanfaatan hasil pelatihan guru di SMK karena guru pasca latihan belum diberdayakan dengan baik oleh pihak sekolah. Hal ini dapat dihipotesiskan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh. Di samping itu kesesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan guru/siswa, serta kurangnya dukungan fasilitas Nampaknya juga memiliki andil dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi guru. Atmosfir akademik sekolah yang tercermin dan terbangun juga diduga akan mempengaruhi produktivitas guru di SMK. Semua faktor-faktor tersebut secara akumulatif diduga berpengaruh terhadap kemampuan guru dalam mengembangkan dirinya di SMK. Kesiapan guru pra-pelatihan dari aspek motivasi, minat, kemauan untuk berlatih, waktu penyelenggaraan, *training provider*, dukungan fasilitas sekolah,

penghargaan karya inovasi, adalah unsur-unsur yang sangat potensial berpengaruh terhadap daya serap hasil pelatihan dan mengimplementasikan hasilnya oleh peserta. Apabila mereka ditata melalui suatu manajemen yang baik, hasilnya diduga akan bermuara pada produk-tivitas sekolah.

Dengan asumsi bahwa terjadi peningkatan seperti beberapa hasil temuan lewat analisis meta, kesimpulannya adalah bahwa keuntungan pelatihan bagi seorang guru; mereka mampu dan memiliki kritik yang baik dalam memberikan kualitas dasar untuk berpartisipasi dalam masyarakat dan lingkungan akademis (sekolah). Kesimpulan yang ditawarkan adalah sederhana: partisipasi seorang guru dalam bentuk terlibat dalam berbicara di depan umum (teman sejawat), forum (debat, diskusi, rapat, mengajar, peristiwa individu), dan memerlukan perhatian untuk berargumentasi dan kontra argument (kemampuan berfikir kritis)

Pelatihan keterampilan untuk guru hendaknya melalui suatu kajian yang mendalam, apakah guru mengikuti pelatihan atas dasar kebutuhan, tuntutan kurikulum, antisipasi terhadap perkembangan di luar sekolah atau karena bersifat proyek kegiatan rutin? Apakah kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru pasca pelatihan dan apakah hasil pelatihan dapat diterapkan dan didukung oleh fasilitas sekolah? Apakah guru melakukan desiminasi hasil pelatihan dan adakah inovasi dan kreativitas yang dikembangkan guru pasca pelatihan serta adakah penghargaan dan perhatian yang diberikan pimpinan apabila guru menghasilkan karya inovasi? Semua pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dapat dijawab, apabila telah dibangun **sebuah sistem manajemen** yang berfungsi untuk mengatur dan menangani guru-guru mulai dari pra-pelatihan sampai pasca pelatihan dengan profesional. Dengan demikian harapan untuk meningkatkan produktivitas guru di SMK nampaknya akan dapat diwujudkan, yang hasilnya dapat bermuara pada peningkatan kualitas lulusan SMK.

Dalam mengembangkan strategi manajemen guru pasca pelatihan keterampilan, di dalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru:

1. Seberapa besar kontribusi guru (pasca pelatihan) bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, terutama dalam meningkatkan produktivitas di SMK?

2. Bagaimana guru-guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, mem-perbaiki maupun mengembangkan produktivitas yang sudah ada sekarang?
3. Faktor-faktor apa yang menyebabkan guru belum mampu mengembangkan konsep ber-fikir kritis di lingkungan sekolahnya pasca pelatihan, sehingga belum mampu menghasilkan karya inovatif?
4. Apakah atmosfir akademik sekolah dapat mendukung guru dalam mengembangkan hasil pelatihan untuk peningkatan produktivitasnya?
5. Bagaimana mengenali berbagai hambatan pencapaian produktivitas dan adakah upaya untuk menyingkirkannya?
6. Bagaimana membangun sebuah model manajemen untuk mengoptimalkan guru-guru pasca pelatihan, agar dapat meningkatkan produktivitasnya di SMK?

Iniilah unsur-unsur yang dapat dijadikan landasan untuk bahan kajian lebih mendalam guna membangun sebuah model manajemen pasca pelatihan bagi guru SMK dalam upaya meningkatkan kinerja guru sehingga produktivitas di SMK dapat ditingkatkan. Komitmen awal dapat dimulai dari Kepala Sekolah dengan suatu pemahaman, bahwa pelatihan telah mengha-biskan biaya besar, tetapi pasca pelatihan guru belum dapat menunjukkan produktivitasnya. Agar biaya yang telah dikeluarkan untuk kegiatan pelatihan dapat berdaya guna, maka harus ada tindak lanjut yang terukur sebagai wujud implementasi hasil pelatihan baik itu bagi sekolah maupun guru yang bersangkutan.

Faktor kedua adalah guru, bagaimana menumbuhkan sikap dan motivasi kepada mereka, agar pelatihan yang akan diikuti sampai dengan pasca pelatihan tetap menjadikan guru terbangun semangatnya untuk mengikuti pelatihan dan menerapkan hasil pelatihan agar produktivitas sekolah dapat ditingkatkan. Setiap guru pasca pelatihan seharusnya ada kewajiban bagi mereka untuk melakukan desiminasi hasil pelatihan pada teman sejawat di lingkungan tempat kerja mereka atau pada kelompok Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di wilayah kerja mereka. Mereka diwajibkan untuk melakukan berbagai kreativitas, inovasi, dan pengembangan hasil-hasil pelatihan sesuai dengan kebutuhan sekolah, terutama dalam menyikapi keterbatasan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah. Semua konsep tersebut dapat ditata

melalui sebuah model manajemen pasca pelatihan, nampaknya sudah harus difikirkan secara serius oleh pihak-pihak terkait, baik dari tingkat Dinas Pendidikan khususnya oleh Kepala Sekolah sebagai pemegang mandat untuk melakukan fungsi dan perannya yang tercermin ke dalam delapan (8) unsur menurut perspektif kepala sekolah.

SMK adalah salah satu lembaga yang dipercaya oleh masyarakat sebagai tempat untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) tingkat juru berkualitas yang memiliki kemampuan kompetitif, kreatif dan inovatif yang tercermin dalam produktivitas lulusannya sebagai penggerak ekonomi. Sedangkan untuk menghasilkan SDM melalui proses pendidikan yang berkualitas memerlukan dukungan sumber dana yang besar karena pendidikan adalah investasi jangka panjang. Untuk itu SMK seharusnya dipimpin oleh seseorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan sebagai: (1) pendidik, (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor, (5) pemimpin, (6) inovator, (7) motivator, dan (8) wirausahawan. Karena itu dalam konteks pendidikan diperlukan sangat dibutuhkan adanya penataan **seluruh komponen** melalui sebuah **strategi manajemen pendidikan** yang profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Mike, et al. 1999. *A Meta analysis of the impact of forensics and communication education on critical thinking*. Unpublished Dissertation. Communication Education. 48, January.
- Anonim. 2008a. Media pembelajaran: Klasifikasi media pembelajaran (Bab 2), pp. 13-27. <http://kurtek.upi.edu/media/sources/BAB%202.doc>. Download: 17 Juli 2009;09:32 AM
- _____. 2008b. Landasan teori (Bab 2), pp. 8-28. <http://www.damandiri.or.id/file/anywedhiastutyunairbab2.pdf>. Download: 17 Juli 2009; 11:12 AM
- Baharim, Shahril., and Bernadine Van Gramberg. 2007. Factors affecting motivation to transfer a Malaysian public sector study. Working Paper.No.2. Melbourne: Victoria University.
- Bush, Tony and Marianne Coleman. 2006. Leadership and strategic management in education. (Alih Bahasa: Fahrurrozi). Jogjakarta: IRCiSoD.

- Calhoun, Calfrey C. & Alton V. Finch. 1982. Vocational education: concepts and operation. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Cohn, Elchanan. 1978. The economics of education. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Facione, Peter A. 1998. Critical thinking: What it is and why it counts. Santa Clara University: California Academic Press.
- Hanushek, Eric A. and Ludger Wobmann, 2007. Education quality and economic growth. Washington DC: The World Bank.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. 1991. Educational administration: Theory, research, and practice. (Fourth Ed). New York: Mcgraw-Hill, Inc.
- [http:// theindoensianinstitute.org/janeducfile.htm](http://theindoensianinstitute.org/janeducfile.htm). 2009. Pendidikan dan pertumbuhan ekonomi oleh: Tobing, Elwin. The Prospect. download: 17 September.
- <http://koleksiartikel.blogspot.com/2005/03/kompas>. Pendidikan, pertumbuhan ekonomi, dan pemerataan. Perdana, Ari. 2009. download: 9 Januari.
- <http://www.guruonline.htm> 2009. Pelatihan dalam pengembangan profesi guru. Let's talk about Education.. Sudrajat, Akhmad. Download: 17 Juli; 10:04 AM
- Irawanto, Dodi Wirawan. 2009. Paradigma baru evaluasi efektivitas pelatihan. Human Capital Journal online. Atmajaya. Download: 8 April 2009; 12:55 AM
- Kemp, Jerrold E. 1994. Proses perancangan pengajaran (Alih Bahasa: Asril Marjohan) Bandung: Penerbit ITB.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2001. Manajemen sumber daya manusia. Buku 1. (Alih bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie). Jakarta: Salemba Empat.
- Molenda, Michael. 2000. Instructional technology must contribute to productivity. Journal of Comput High Education No. 21:80-94. Springer Science + business media. LLC. 2009 Doc. No. 10.1007/s12528-009-9012-9.
- Pakpahan, J. 1997. Konsep pendidikan sistem ganda pada SMK di Indonesia. Jakarata: Dikmenjur, Depdikbud.
- Paul, Richrad., Linda Elder., and Ted Bartell 2002. Study of 38 universities and 28 private universities to determine faculty emphasis on critical thinking in instruction. Santa Clara University: California Academic Press.
- Sallis, Edward. 2006. Total quality management in education (Alih Bahasa: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi). Jogjakarta: IRCiSoD.

- Samsudi. 2009. Kebijakan pengembangan SMK: Sebuah solusi? Disampaikan dalam Seminar nasional: Arah kebijakan pengembangan SMK menuju 2015. Makalah. Program Pascasarjana UNNES, 14 Nopember.
- Seifert, Krelvin. 2008. Manajemen pembelajaran dan instruksi pendidikan. (Alih Bahasa: Yusuf Anas, Cetakan ke 3). Jogjakarta: IRCiSoD.
- Siagian, Sondang P.1991. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitompul, SM. 2008. Konsep dasar model simulasi. Bahan ajar 3, pp. 46-65. <http://www.worldagroforestry.org/SEA/Products/AFModels/wanulcas/files14110002/LectureNotes/LectureNote3.pdf>. Download: 17 Juli 2009; 9:32 AM
- Suryadi, Ace. 2001. Mutu profesi guru. Kompas, hal 9 kol 1-5; 9 Maret.
- Suyanto. 2001. Guru harus terus mendapat latihan. Kompas hal 9 kolom 1-4; 3 Pebruari.
- Swanson, R.A. 1995. Human resource development: Performances is the key. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol. 6, No. 2 . 207-213.
- Switzer, Kelly., Mark S.Nagy., and Morell E. Mullin. 2005. The influence of training, managerial support, and self-efficacy on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Applied H.R.D Research*, Vol. 10. November I, 21-34.
- Thompson, John F. 1973. *Foundation of vocational education, social and philosophical concepts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wenrich, Ralph C., and William J. Wenrich. 1974. *Leadership in administration of vocational technical educational*. Colombus, OH: Charles E. Merrill.
- Westerman, John and Pauline Donoghue 2005. *Pengelolaan sumber daya manusia* (Alih Bahasa: Suparman). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wiharyanto, A. Kardiyat, 2005. *Menyoal guru dan mutu guru*. Opini, Kedaulatan Rakyat. Yogyakarta. 27 Agustus.
- Yanmill, Siriporn., and Gary N. McLean. 2001. Theories supporting transfer of training. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 2 195-208. Copyright: @ John Willey & Sons, Inc.