

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Pada pembahasan ini, peneliti menginterpretasikan temuan penelitian dengan konsep dan teori yang relevan. Peneliti akan mendeskripsikannya kemudian menganalisisnya sesuai dengan sub fokus. Adapun penjelasannya akan dibahas pada bagian berikut ini:

A. Penilaian Kinerja Guru

Berdasarkan temuan peneliti dalam proses pengambilan data, peneliti mengetahui bahwa penilaian kinerja guru dilakukan dua kali. Proses penilaian kinerja guru di sekolah PSKD Mandiri yang dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pelatihan mentoring bersifat formal dan tidak formal. Penilaian yang formal adalah penilaian yang terjadwal sedangkan penilaian yang tidak formal adalah penilaian yang tidak terjadwal. Hal ini dimaksudkan agar kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring mendapat gambaran yang jelas dan valid kinerja guru yang dinilai. Tim pelatihan dan mentoring bersama guru dan kepala sekolah membuat jadwal untuk observasi penilaian. Observasi penilaian itu berlangsung selama ± 40 atau tergantung kebutuhan.

Proses penilaian ini seperti yang dikatakan oleh Amstrong: *“performance appraisal can be defined as the formal assessment and rating of individuals by their manager at, usually, an annual review meeting”*.¹

Pernyataan ini juga didukung oleh Ivancevich & Konopaske, *“by contrast, a formal performance evaluation is a system set up by the organization to regularly and systematically evaluate employees’ performance”*.²

Penilaian kinerja formal adalah sistem yang telah ditetapkan oleh organisasi secara teratur dan secara sistematis menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja secara formal ini dimulai dari pembuatan jadwal berdasarkan kesepakatan antara guru dan kepala sekolah juga tim pelatihan dan mentoring. Penilaian kinerja yang dilakukan secara informal dapat dilakukan apabila supervisor atau pimpinan membutuhkannya seperti pernyataan berikut, *“performance appraisals can occur in two ways: informally and/or systematically. A supervisor conducts an informal appraisal whenever necessary”*.³

Hal ini berarti ada keselarasan antara teori dan temuan di lapangan. Adanya kesinambungan ini karena sekolah PSKD Mandiri telah menerapkan sistem penilaian yang sesuai dengan dinamika sekolah. Di sekolah PSKD

¹ Michael Amstrong. *Performance Management; Key Strategies and Practical Guidelines* (USA: Kogan Page Limited, 2006), h.9.

² Ivancevich & Konopaske, *Human Resources Management* (Singapore, 2013), h. 257.

³ Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine, *Human Resources Management* (Canada: Cengage Learning, 2014), h. 345.

Mandiri, semua guru akan dievaluasi sesuai dengan standar kerja pegawai yang telah ditetapkan dan penerapan penilaian ini dibantu oleh satu tim yang disebut tim pelatihan dan mentoring. Tim ini terdiri dari 2 orang guru yang telah berpengalaman dapat memberikan arahan atau bimbingan bagi guru lainnya.

Penilaian guru tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring saja, tetapi juga oleh guru itu sendiri dan murid-murid. Penilaian dari berbagai pihak ini berarti juga mengacu kepada penilaian secara 360 derajat. Temuan ini selaras dengan pernyataan Malthis, Jackson dan Valentine:

The major purpose of 360 degree feedback is not to increase uniformity by soliciting like-minded views. Instead, it is designed to capture evaluations of the employee's different roles to provide richer feedback during an evaluation.⁴

Hal ini berarti 360 derajat juga membantu untuk mendapatkan evaluasi pegawai yang mempunyai peranan berbeda dengan memberikan umpan balik yang lebih banyak pada saat penilaian. Seperti juga yang dikatakan oleh Noe dkk :

One recent popular trend in organization is called 360 degree appraisals. This technique consists of having multiple raters (bos, peers, subordinates, customers) provide input into a manager's evaluation.⁵

⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine, *Human Resources Management* (Canada: Cengage Learning, 2014), h. 348.

⁵⁵ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick M. Wright, *Human Resources Management, Gaining A Competitive Advantage* (Great Britain: Mc Graw Hill, 2012), h.374.

Oleh karena itu penilaian 360 derajat membantu para pimpinan untuk mengambil data dari berbagai macam sumber. Noe dkk juga menambahkan bahwa *“the major advantage of the technique is that it provides a means for minimizing bias in an otherwise subjective evaluation technique”*.⁶ Jelaslah bahwa teknik ini juga dapat mengurangi efek bias atau bisa dikatakan teknik penilaian yang subjektif. Armstrong juga menyatakan, *“360-degree feedback has been defined by Ward(3) as: The systematic collection and feedback of performance data on an individual or group derived from a number of stakeholders on their performance.”*⁷

Berdasarkan hal tersebut penilaian 360 derajat merupakan kumpulan data penilaian secara sistematis dan pemberian umpan balik seseorang atau grup dari beberapa pengguna atas kinerjanya.

Pada awal 2015, sistem penilaian kinerja guru mengalami perubahan dengan adanya penambahan sistem penilaian 360 derajat yang dilakukan secara online. Hal ini juga dilakukan oleh Sekolah PSKD Mandiri dengan menggabungkan hasil penilaian observasi dengan hasil penilaian 360 derajat. Dengan demikian ada kesesuaian antara temuan di lapangan dengan teori pendukungnya dengan pihak sekolah tidak hanya menilai guru dari pihak supervisor yaitu kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring saja tetapi juga dari pihak konsumen yaitu siswa itu sendiri dan juga penilaian diri.

⁶ *Ibid*, h. 374.

⁷ Michael Armstrong, *op.cit*, h. 157.

Agar dapat menunjang penilaian, maka sekolah menetapkan kriteria penilaian yang disesuaikan dengan tujuan dan visi misi sekolah serta standar kompetensi guru yang telah disesuaikan dengan standar pemerintah. Hal ini juga bertujuan agar setiap guru dan pegawai akan mengetahui standar kerja yang ditetapkan oleh sekolah. Indikator penilaian terdiri dari *educate* (pendidikan), *communicate* (cara berkomunikasi), *teaching methods* (metode mengajar), *beyond the classroom* (tugas diluar kelas) dan *administrative duties* (kegiatan administrative). Mathis, Jackson & Valentine mengatakan bahwa:

*Performance standards define how satisfactory job performance is defined, so performance standards should be established before work is performed. Well-defined standards ensure that everyone involved knows the performance expectations.*⁸

Standar penilaian harus diinformasikan sebelum dimulainya pekerjaan. Standar yang dijelaskan secara baik akan membuat semua orang mengetahui ekpektasi kinerja yang diharapkan. Namun demikian beberapa guru Sekolah PSKD Mandiri nampaknya belum memahami kriteria penilaian secara mendetil. Hal ini terbukti dari hasil wawancara beberapa guru yang mengatakan bahwa mereka tidak mengetahui secara pasti kriteria penilaiannya.

Skala penilaian mengadopsi dari *Capacity Matrix* oleh David Langford. Skoring penilaian berdasarkan dari nilai terendah ke nilai tertinggi yaitu *lack*

⁸ Robert L. Mathis, John H. Jackson & Sean R. Valentine, *Human Resources Management* (Canada: Cengage Learning, 2014), h. 339.

of Awareness, Information, Knowledge, Know-How dan Wisdom. Kriteria penilaian ini kemudian terjemahkan ke dalam bentuk angka *1=lack of awarness, 2=Information, 3=Knowledge, 4=Know-How dan 5=Wisdom.* Teknik penilaian ini dilakukan pada saat tim pelatihan dan mentoring dan kepala sekolah melakukan penilaian atau supervisi terhadap guru di kelas. Sistem penilaian ini dilakukan manual dan tim pelatihan dan mentoring ataupun kepala sekolah akan mengisi format isian yang sudah ada pada saat observasi. Kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring akan datang ke kelas untuk melakukan observasi dan memberi penilaian terhadap guru.

Ada juga sistem penilaian yang dilakukan secara online. Sistem online ini lebih mengacu pada sistem 360 derajat karena penilaian diberikan oleh beberapa pihak. Guru akan dikirimkan format isian melalui email sekolah dan guru tersebut akan memberikan penilaian secara online terhadap orang yang dimaksud. Pada sistem ini guru tidak hanya menilai diri sendiri tetapi juga memberikan penilaian terhadap kepala sekolah ataupun teman sejawat. Sistem penilaian 360 derajat bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perilaku pegawai yang sesuai dengan *seven habits* sehingga melibatkan penilaian kepala sekolah, guru itu sendiri dan juga teman sejawat untuk memberikan penilaian.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sekolah PSKD Mandiri menggunakan kriteria penilaian yang ganda atau *multiple criteria* dan juga kriteria perilaku atau *behavioral criteria*. Karena hasil penilaian kinerja diukur

tidak hanya dari hasil observasi kepala sekolah, tim pelatihan dan mentoring, dan siswa saja tetapi juga penilaian terhadap perilaku yang diharapkan melalui sistem penilaian 360 derajat yang dilakukan secara online. Jadi sistem kinerja diukur menggunakan hasil ganda dan kriteria perilaku:

...performance is measured using multiple results and behavioral criteria that are given weights based on the importance of the various components of the job. On-half of the over-all performance scores is based on individual-level objective results-specifically, the gains in the teacher's student standardized test scores. the other criteria used include proficiency in teaching as measured with formal observation by administrators and master educators, commitment to the school community as assessed by administrators, school level objective results and core profesionalism, which includes teacher absenteeism and tardiness.⁹

Hal ini menunjukkan bahwa untuk mengukur kinerja guru tidak hanya dilihat dari hasil tes siswa yang diajarkan tetapi juga penilaian kecakapan guru mengajar yang diukur dari observasi kelas yang dilakukan oleh administrator dan ahli pendidikan dalam hal ini kepala sekolah dan tim training mentoring, komitmen terhadap sekolah, pencapaian atas tujuan sekolah, dan profesionalisme, termasuk kehadiran dan keterlambatan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada keselarasan antara temuan di lapangan dengan teori yang ada.

Sedangkan penilaian yang dilakukan oleh siswa kriterianya adalah *Education, Communication* dan *Teaching Methods*. Skala penilaian yang

⁹ Steve Werner, Randal S. Schuler & Susan E. Jackson, *Human Resource Management*, (Canada: Cengage Learning, 2012) h. 300.

dilakukan oleh siswa berdasarkan *strongly disagree*=1, *disagree*=2, *Neutral*=3, *agree* =4, *strongly agree*=5.

Pihak sekolah mengharapkan standar minimal nilai yang harus dicapai oleh guru adalah 4. Apabila ada guru tidak mencapai standar yang ditetapkan oleh sekolah, maka pihak sekolah yaitu kepala sekolah akan memanggil guru tersebut dan melakukan pembinaan. Kemudian kepala sekolah akan mengobservasi kembali dan melihat perbaikan kemampuan guru tersebut. Tidak ada sanksi dari sekolah terhadap guru apabila nilainya tidak mencapai standar tetapi bila guru tersebut tidak dapat meningkatkan kemampuannya, maka pihak sekolah akan mengambil tindakan. Namun pada kenyataannya, para guru tidak mengetahui standar nilai yang harus dicapainya. Hal ini dimungkinkan karena kurangnya informasi dari pihak sekolah ataupun pihak pelatihan dan mentoring memberikan pengarahan.

Pada akhirnya hasil dari penilaian kinerja digunakan untuk menentukan kenaikan gaji atau bonus bagi guru yang berprestasi. Sistem penghargaan disesuaikan dengan hasil penilaian kinerja masing-masing guru. Werner, Schuler dan Jackson mengungkapkan bahwa "*performance scores are used to determine which teachers receive substantial bonuses as well as higher base pay.*"¹⁰ Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan guru mana yang mendapat bonus dan juga kenaikan gaji.

¹⁰*Ibid*, h. 300.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan antara acuan teori dan temuan yang dilapangan.

Pemberian umpan balik dilakukan setelah penilaian. Pemberian umpan balik ini dilakukan oleh kepala sekolah atau tim pelatihan dan mentoring secara bersamaan ataupun sendiri-sendiri. Pada saat pemberian umpan balik akan dievaluasi kekurangan dan kelebihan dari guru tersebut. Kemudian kepala sekolah atau tim pelatihan dan mentoring akan meminta guru tersebut menuliskan 2 hal yang akan dijadikan bahan perbaikan untuk di masa yang akan datang. Sedangkan umpan balik yang diberikan oleh siswa dituliskan di lembar penilaian kinerja guru. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Werner, Schuler dan Jackson, "*during feedback sessions, supervisors and subordinates meet to exchange information, including evaluations of performance and ideas for how to improve.*"¹¹ Pada saat pemberian umpan balik, supervisor dan bawahan akan bertemu untuk bertukar informasi, termasuk juga evaluasi kinerja dan ide bagaimana memperbaiki hal yang kurang pada saat penilaian. Hal ini berarti sesuai dengan pernyataan teori dan temuan di lapangan. Di Sekolah PSKD Mandiri, kepala sekolah atau tim pelatihan dan mentoring bersama dengan guru akan bertemu pada saat pemberian umpan balik. Pada saat pemberian umpan balik ini para guru juga diberikan masukan untuk memperbaiki hal yang kurang dan juga para guru diminta untuk membuat satu hal yang ingin

¹¹*Ibid*, h. 313.

ditingkatkan dan diperbaiki. Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi juga studi dokumen penilaian pemberian umpan balik setelah penilaian ini banyak memberikan manfaat bagi para guru, karena ada komunikasi antara kepala sekolah, tim pelatihan dan mentoring dan guru itu sendiri. Pemberian umpan balik juga membahas masalah yang ada dan bagaimana solusi dari permasalahan tersebut sehingga guru merasa terbantu untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensinya di masa datang.

B. Pelatihan

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberikan pelatihan. Sekolah PSKD Mandiri memiliki tim pelatihan dan mentoring yang membantu sekolah untuk memberikan pelatihan kepada guru-guru. Pelatihan yang diberikan oleh tim pelatihan dan mentoring disesuaikan dengan kebutuhan guru itu sendiri yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Pelatihan ini diselenggarakan tidak hanya untuk guru yang baru tetapi juga untuk guru-guru yang lebih senior menurut penjelasan informan dari tim pelatihan dan mentoring. Hal ini sejalan dengan konsep Gary Dessler yaitu, *“training means giving new or current employees the skills that they need to perform their job.”*¹²

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa temuan di lapangan dengan konsep yang ada adalah sejalan. Bahkan di PSKD Mandiri untuk guru-guru

¹² Gary Dessler, *Human Resources Management* (England: Pearson, 2013), h. 272.

baru ada pelatihan khusus untuk pengenalan budaya sekolah dan apa yang harus dilakukan agar sesuai dengan tujuan sekolah. Pelatihan juga berupa individual atau lebih ke mentoring juga dilakukan seperti yang dikatakan oleh tim pelatihan dan mentoring:

Untuk guru yang baru masuk biasanya individual. Bentuk one to one untuk guru baru, sesi yang rutinitas, diberitahu setiap pagi ada meeting sebelum pelajaran dimulai. Supaya teman-teman yang baru mengetahui kondisi.¹³

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Lepak dan Gowan, “*training is systematic process of providing employees with the competencies-knowledge, skills and abilities-required to do their current jobs.*”¹⁴ Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah proses yang sistematis untuk memberikan para pegawai dengan kompetensi-pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diminta untuk melakukan pekerjaannya.

Jadi pelatihan dapat membantu para pegawai baik yang baru ataupun yang lebih senior untuk mendapatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang diharapkan untuk dapat melakukan pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh informan dari tim pelatihan dan mentoring, “Kan kita ingin sekolah bermutu, salah satunya posisi *training* penting banget. Karena kalau guru tidak belajar, dia akan mandeg, akan *stuck* dan untuk guru-guru

¹³ CLHW-DR

¹⁴ David Lepak & Mary Gowan, *Human Resources Management*, (New Jersey: Pearson, 2010), h.224.

baru, supaya bisa menyamakan visi dan misi sekolah.”¹⁵ Hal senada juga diungkapkan oleh salah seorang guru BY “pelatihan sangat membantu terutama pengembangan diri, yang kedua metode mengajar yang ada dikelas.”¹⁶

Pernyataan tersebut sesuai dengan konsep Noe bahwa, “*the goal of training is for employees to master the knowledge, skills, and behaviours emphasized in training and apply them to their day-to-day.*”¹⁷ Tujuan dari pelatihan adalah bagi pegawai untuk menguasai pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dilakukan dalam pelatihan dan mengaplikasikan ilmunya sehari-hari. Bahkan salah seorang informan TO mengatakan bahwa:

Tujuan sekolah memang punya kaya semacam ciri khas sekolah karakter dengan konsep *leader in me*. Jadi setiap guru di sekolah ini mempunyai kewajiban bagaimana menerapkan *seven habits values* dalam kehidupan sehari-hari dan kegiatan belajar sehari-hari. Selama ini saya melihat memang sekolah sudah menjalankan tugasnya memberikan pelatihan kepada setiap guru yang ada disini baik yang lama maupun yang baru untuk belajar *seven habits* lebih dalam dan bagaimana menerapkannya. Hampir setiap tahun namanya refreshment.¹⁸

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti mengetahui bahwa adanya keterkaitan antara pelatihan dengan meningkatkan kinerja pegawai. Sejalan dengan konsep, “*the goal of training is a fairly quick improvement in workers’ performance, whereas the goal of development is the overall enrichment of*

¹⁵CLHW-DR

¹⁶CLHW-BY

¹⁷ Raymond A. Noe *et al*, *Human Resources Management* (Singapore: Mc Graw Hill, 2012), h. 271.

¹⁸CLHW-TO

the organization's human resources."¹⁹ Tujuan dari pelatihan adalah meningkatkan kinerja pegawai secara cepat, yang mana tujuan pengembangan adalah peningkatan semua dari sumber daya manusia. Berdasarkan penjelasan dan temuan-temuan di lapangan dapat dipaparkan bahwa tujuan pelatihan di Sekolah PSKD Mandiri telah sesuai dengan kerangka teori yang ada yaitu pelatihan berfungsi untuk perbaikan kinerja pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Di Sekolah PSKD Mandiri ada berbagai macam bentuk pelatihan yang dilaksanakan yaitu:

- a. Pelatihan internal di sekolah; pelatihan internal atau *inhouse training* berbentuk workshop dari tim pelatihan dan mentoring, pelatihan dari sesama guru atau pegawai non kependidikan, bekerjasama dengan lembaga lain ataupun memanggil nara sumber ke sekolah. Contohnya pelatihan *Seven Habits, Bullying, dan Cambridge*.
- b. Pelatihan external di sekolah; Pelatihan external diadakan oleh lembaga lain di luar sekolah ataupun studi banding. Contohnya pelatihan MGMP dan ANPS
- c. Pelatihan on line; Pelatihan online yaitu EPIC online adalah pelatihan bahasa Inggris dengan menggunakan internet sebagai media.

Seperti yang dikatakan oleh informan KS:

¹⁹ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin & Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, (England: Pearson, 2010), h. 274.

Biasanya pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Seminar di luar sekolah, *In House training*, Club bahasa Inggris. Juga ada yang online terutama buat temen-temen guru yang kemampuan berbahasa Inggrisnya sangat kurang kita bekerja sama dengan pihak luar yaitu EPIC online.²⁰

Selain itu berdasarkan data dokumen yang peneliti dapatkan ada juga pelatihan dengan cara mentoring dengan mengikuti guru-guru yang lebih senior. Pendampingan yang dilakukan guru senior terhadap guru baru dapat membantu guru baru untuk melihat dan melakukan langsung pekerjaan yang akan dilakukan di masa mendatang. Hal ini di sebut *on the job training*.

Beberapa metode pelatihan tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Byars dan Rue:

*Several methods can be used to satisfy an organization's training needs and accomplish its objective. Some of the more commonly used methods include on-the-job training, job rotation, apprenticeship training, and classroom training.*²¹

Dengan demikian beberapa pelatihan dapat digunakan untuk mencapai kebutuhan pelatihan dan mencapai tujuan dari pelatihan. Beberapa metode yang dapat digunakan yaitu pelatihan langsung ditempat kerja, rotasi kerja, pelatihan magang dan pelatihan di kelas. Hal ini memperkuat penjelasan bahwa temuan di lapangan dengan pernyataan konsep ahli telah sesuai.

²⁰ CLHW-KS

²¹ Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, , *Human Resource Management*, (Singapore: Mc Graw Hill, 2003), h.192-194

Waktu pelaksanaan pelatihan pun disesuaikan dengan kebutuhan dan alokasi waktu yang tersedia. Pelaksanaan pelatihan di sekolah PSKD Mandiri diadakan setiap hari Selasa, di awal tahun ajaran ataupun di tengah tahun pelajaran. Semua pelatihan tersebut memberikan manfaat yang berbeda-beda. Untuk membuat perencanaan pelatihan di dalam sekolah, tim pelatihan dan mentoring dapat meminta kepada guru untuk mengusulkan tentang pelatihan yang diperlukan, ataupun melihat hasil dari penilaian kinerja. Sedangkan pelatihan yang diluar sekolah, guru dapat mengusulkan pelatihan yang ingin diikuti kepada kepala sekolah atau kepala sekolah yang menunjuk guru untuk mengikuti pelatihan diluar sekolah.

Selain tim pelatihan dan mentoring, guru juga dapat memberikan pelatihan kepada guru yang lain dan juga teman sejawat. Hal ini dikatakan oleh tim pelatihan dan mentoring:

Seven habits pertama kali, kita bekerja sama dengan DUNAMIS. Yang regular, rekan-rekan yang sudah cukup lumayan, diminta untuk berbagi dengan teman-teman. Saya sendiri sebagai mentoring bersama glen, baru setahun terakhir ini setiap guru baru, selama 10 hari termasuk langford, satu jam setelah guru-guru mengajar sekitar jam 3-jam 4 kita mempunyai training itu secara regular.²²

Informan lain yaitu UL juga mendukung pernyataan tersebut:

Kadang ada beberapa guru yang diminta mengikuti pelatihan di luar, atau konfrensi guru biasanya hari itu dipakai juga bagaimana mereka berbagi apa yang mereka dapatkan diluar pada kita.²³

²²CLHW-DR

²³CLHW_UL

Informan KS juga menyatakan :

Secara berkala, kami memang ada mentoring dan *training teachers* ya, mereka memang punya suatu schedule; suatu system mengupdate beberapa hal dalam pendidikan. Namun kami juga ada dari departemen lain seperti finance contohnya berkaitan dengan proposal kegiatan, pencairan dana, trus hrd juga gitu hal yang sifatnya sharing asuransi, hak cuti dan sebagainya. Guru yang telah mengikuti seminar sharing ke teman-temannya. Kita juga memanggil speaker dari luar.²⁴

Dengan demikian pelatihan di sekolah PSKD Mandiri dilakukan oleh beberapa orang, sesuai dengan pernyataan bahwa, "*training and development activities may be provided by any of several people, including: supervisors and other managers, coworkers, internal or external subject matter experts, the employee*".²⁵

Kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh beberapa orang, termasuk supervisor dan manajer bagian lain, teman kerja, orang dalam atau dari luar yang berpengalaman di bidangnya atau pekerja itu sendiri.

Pengawasan dan evaluasi penerapan hasil pelatihan dilakukan oleh kepala sekolah dan tim pelatihan dan mentoring melalui observasi penilaian. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum membantu pengawasan dengan memeriksa rencana pengajaran; apakah rencana pengajaran sudah menerapkan *quality tools* dan *Seven Habits*. Pemberian umpan balik juga

²⁴ CLHW-KS

²⁵ Steve Werner, Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Human Resource Management* (Canada: South-western, Cengage Learning, 2012), h.257.

dapat mengetahui kinerja guru dalam mengaplikasikan hasil pelatihan, sebagaimana disebutkan bahwa “*for individuals to master new concepts and acquire new competencies, they must receive accurate diagnostic feedback about their performance*”²⁶. Sebagai individu untuk menguasai konsep baru dan mendapatkan kompetensi baru, mereka harus menerima umpan balik secara akurat tentang kinerja mereka.

Konsep tersebut sesuai dengan pernyataan informan KS bahwa umpan balik diberikan setelah pelatihan pada saat *feedback session*. Pada saat pemberian umpan balik tersebut, kepala sekolah ataupun tim pelatihan dan mentoring dapat memberikan masukan ataupun solusi atas masalah yang dihadapi pada saat penerapan pelatihan. Selain itu kepala sekolah dan tim pelatihan mentoring memberi dukungan kepada semua guru untuk menerapkan hasil pelatihan yang telah mereka dapatkan:

*Effective transfer of training meets two conditions. First, the trainees can take the material learned in training and apply it to the job context in which they work. Second, employees maintain their use of the learned material over time.*²⁷

Pemberian pelatihan yang efektif mempunyai 2 kondisi. Pertama, peserta pelatihan dapat membawa materi yang diajarkan dan menerapkannya sesuai konteks pekerjaan mereka. Kedua, pegawai mempertahankan menggunakan materi yang diajarkan berulang-ulang.

²⁶ *Ibid*, h. 270,

²⁷ Robert L. Mathis, John H. Jackson dan Sean R. Valentine, *Human Resources Management*, (Canada: Cengage Learning, 2014), h. 276.

Konsep tersebut ditemukan oleh peneliti yaitu guru di PSKD Mandiri dengan berusaha mengaplikasikannya pada rencana pengajaran dan metode pengajaran. Seperti yang dikatakan oleh informan UL:

Kalau dari tim kurikulum melihat dari lesson plan. Di dalam lesson plan harus ada quality tools, seven habits. Tetapi untuk penerapannya di kelas, mungkin tim training dan kepala sekolah yang observasi, tim kurikulum hanya melihat berdasarkan administrasi saja.²⁸

Tim training mentoring juga mengatakan:

Kalau di dalam pengajaran, mereka menuliskan seven habit itu di dalam *lesson plan*. Kalau di kelas, kita punya observasi guru. Ada 4 kali observasi, 2 tidak dijadwalkan dan 2 lagi dijadwalkan per tiga bulan.

Penilaian adalah bentuk dari pengawasan dalam pengaplikasian pelatihan.²⁹

Namun demikian pada saat penerapan di kelas, guru mengalami beberapa kendala yaitu penyesuaian dengan siswa, waktu untuk penerapan, kebingungan bagaimana caranya menerapkan di dalam kelas. Permasalahan tersebut berusaha diatasi dengan tim pelatihan dan mentoring dengan cara menyediakan waktu apabila guru mengalami kesulitan dalam penerapan pelatihan.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dan hasil wawancara, peneliti dapat menyimpulkan bahwa ada keselarasan antara konsep dengan temuan yang di lapangan. Pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah PSKD Mandiri disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan telah teroganisir dengan

²⁸CLHW-UL

²⁹CLHW-DR

baik. Di sekolah PSKD Mandiri sudah ada tim yang khusus membuat jadwal pelatihan. Pelatihan dapat dilakukan oleh siapa saja, tidak hanya oleh tim training mentoring tetapi juga oleh guru yang telah mendapat pelatihan di luar sekolah, kepala sekolah ataupun pelatihan dari departemen yang lain. Semua pelatihan yang diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan juga agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan seperti penggunaan *seven habits* dan *quality tools* dalam rencana pengajaran.