

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Gambaran Umum PPMS

Pusat Pengembangan Manajemen Sekolah Provinsi DKI Jakarta berproses melalui perubahan Struktur Lama yaitu Pusat Pelatihan Guru dan Tenaga Kependidikan (PPGTK) dan pengembangan Struktur Unit Pelaksana Teknis dilingkungan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta dengan terbitnya Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 340 Tahun 2014 pada tanggal 31 Desember 2014 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Manajemen Sekolah (PPMS).

Pusat Pengembangan Manajemen Sekolah yang kemudian disebut PPMS, yaitu organisasi yang keberadaannya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. dan dipimpin oleh Seorang Kepala Pusat yang mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan, Pengkajian, dan Pengembangan Manajemen Sekolah.

Sesuai dengan salah satu tugas pokok dari PPMS, yaitu melaksanakan pendidikan dan pelatihan, terhitung dari tahun 2010 sampai dengan 2015 PPMS sudah melaksanakan 91 pelatihan.

Dengan rincian 80 pelatihan saat masih dengan nama PPGTK pada tahun 2010 sampai dengan 2015 dan 12 pelatihan sebagai PPMS.

Dalam rangka pelaksanaan rencana kerja dan anggaran kegiatan Pengembangan Manajemen Sekolah, PPMS dalam melaksanakan tugasnya didukung oleh Satuan Pelaksana Pengembangan Manajemen Pendidikan Dasar; Satuan Pelaksana Pengembangan Manajemen Pendidikan Menengah, dan Kelompok Fungsional Umum yang semuanya berjumlah 17 pegawai.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya PPMS mengangkat Motto: *“Better Pleace For Future Leader”* yang bermakna bahwa PPMS senantiasa melakukan usaha-usaha untuk mewujudkan tempat terbaik untuk menciptakan pemimpin-pemimpin masa depan.

a. Fungsi PPMS

PPMS mempunyai fungsi, yaitu:

- 1) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran PPMS;
- 2) Pelaksanaan Rencana Strategis dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran PPMS;
- 3) Pengkajian dan pengembangan standar manajemen sekolah;
- 4) Penyusunan Pedoman , Standar dan Prosedur Teknis PPMS;
- 5) Penyusunan program dan kurikulum pendidikan dan pelatihan manajemen sekolah;
- 6) Pemetaan tampilan manajemen sekolah;

- 7) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan manajemen sekolah;
- 8) Pengendalian dan evaluasi pendidikan dan pelatihan manajemen sekolah;
- 9) Penilaian tampilan manajemen sekolah;
- 10) Pemberian rekomendasi terhadap calon pengembalian tugas manajemen sekolah;
- 11) Pengembangan koordinasi, kerjasama dan kemitraan dengan SKPD dan UKPD, Instansi Pemerintah, Swasta, Organisasi Profesi, Satuan Tinggi Negeri/Swasta dalam rangka pengembangan manajemen sekolah;
- 12) Pelaksanaan pengolahan data dan Sistem Informasi PPMS;
- 13) Pengolahan Prasarana dan Sarana PPMS;
- 14) Pengelolaan kepegawaian, keuangan dan barang PPMS;
- 15) Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan PPMS;
- 16) Pemeliharaan keindahan, kebersihan, kenyamanan, keamanan dan ketertiban kantor PPMS;
- 17) Pengelolaan kearsipan PPMS;
- 18) Pelaksanaan publikasi kegiatan dan pengaturan acara PPMA;
dan
- 19) Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi PPMS.

b. Budaya Kerja:

PPMS mempunyai budaya organisasi yang menjadi acuan bertindak oleh semua pegawainya seperti berikut ini:

Tabel 4.1 Budaya Kerja PPMS

No	5 Nilai Budaya Kerja PPMS	5 Nilai Perilaku Pegawai PPMS
1	Komitmen	Tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan memiliki rasa memiliki dan perhatian.
2	Kemitraan	Memberikan layanan terbaik melalui kerjasama yang sinergis.
3	Integritas	Konsisten dan Bertanggungjawab, Disiplin, Jujur dan Tulus Ikhlas dalam melaksanakan tugas.
4	Inovatif	Kreatif dalam memberikan pelayanan.
5	Profesional	Meningkatkan kemampuan diri dan memberikan hasil yang terbaik.

Sumber: PPMS, Budaya Kerja PPMS (Pengamatan dan Wawancara dengan Kepala PPMS, 29 Desember 2015)

c. Visi:

“Terwujudnya Layanan Pendidikan dan Pelatihan bagi Kepala Sekolah dan Tenaga Kependidikan yang Berstandar Nasional dan Berwawasan Global “

d. Misi:

- 1) Melakukan pemetaan kompetensi Pengawas, Kepala Sekolah TK/PLB, SD, SMP, SMA dan SMK, Wakil Kepala Sekolah, Tenaga Fungsional, dan Tenaga Kependidikan seperti Pegawai Tata Usaha, Teknisi Sumber Belajar dan Laboran

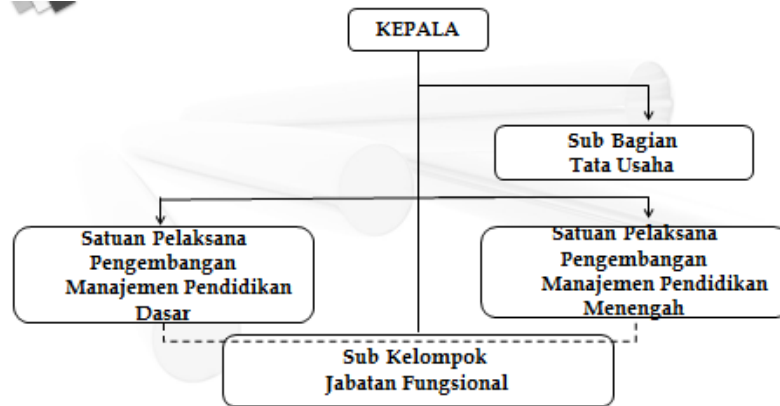
Provinsi DKI Jakarta pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah Provinsi DKI Jakarta;

- 2) Melakukan pengkajian dan pengembangan kompetensi Kepala Sekolah TK/PLB,SD, SMP, SMA dan SMK, Wakil Kepala Sekolah, Tenaga Fungsional, dan Tenaga Kependidikan seperti Pegawai Tata Usaha, Teknisi sumber belajar dan Laboran Provinsi DKI Jakarta pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah Provinsi DKI Jakarta;
- 3) Mengembangkan strategi pembelajaran bagi peningkatan pengembangan kompetensi Teknis Pengawas, Kepala Sekolah TK/PLB, SD, SMP, SMA dan SMK, Wakil Kepala Sekolah, Tenaga Fungsional, Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan Tenaga Kependidikan lainnya pada jenjang Pendidikan dasar dan menengah Provinsi DKI Jakarta;
- 4) Mengembangkan profesi berkelanjutan Kepala Sekolah TK/PLB, SD, SMP, SMA dan SMK, Wakil Kepala Sekolah, Tenaga Fungsional, Musyawarah Guru Mata Pelajaran, dan Tenaga Kependidikan seperti Pegawai Tata Usaha, Teknisi Sumber Belajar dan Laboran Provinsi DKI Jakarta pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah Provinsi DKI Jakarta;
- 5) Memberikan layanan pendidikan dan pelatihan bagi pengawas, Kepala/Calon Kepala Sekolah TK/PLB, SD, SMP,

SMA dan SMK, Wakil/Calon Wakil Kepala Sekolah, Tenaga Fungsional, dan Tenaga Kependidikan seperti Pegawai Tata Usaha, Teknisi sumber belajar dan Laboran Provinsi DKI Jakarta pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah Provinsi DKI Jakarta;

- 6) Menghasilkan Kepala Sekolah TK/PLB, SD, SMP, SMA dan SMK, Wakil Kepala Sekolah, Tenaga Fungsional, dan Tenaga Kependidikan seperti Pegawai Tata Usaha, Teknisi sumber belajar dan Laboran Provinsi DKI Jakarta pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah Provinsi DKI Jakarta yang dapat bekerja secara profesional dan dapat mengaplikasikannya dalam tugas, dalam meningkatkan kompetensinya.

e. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur organisasi PPMS

Sumber: PPMS, Budaya Kerja PPMS (Pengamatan dan Wawancara dengan Kepala PPMS, 29 Desember 2015)

Deskripsi pekerjaan PPMS terdiri dari :

1) Kepala PPMS

Kepala PPMS mempunyai tugas memimpin mengorganisasikan pelaksanaan tugas dan fungsi PPMS, mengoordinasikan pelaksanaan tugas Subbagian, Satuan Pelaksana dan Subkelompok jabatan Fungsional, melaksanakan koordinasi dan kerja sama dengan SKPD/UKPD dan/atau Instansi Pemerintah/Swasta dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi PPMS serta melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsi PPMS.

2) Bagian Tata Usaha

Memimpin pelaksanaan tugas sub bagian umum, kepegawaian, keuangan, pengelolaan barang, perencanaan dan evaluasi dalam rangka memberikan pelayanan umum, rumah tangga, dengan merencanakan, mengkoordinasikan, membimbing, dan mengawasi untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas operasional.

3) Satuan Pelaksana Pengembangan manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah

Menyusun bahan rencana strategis dan rencana kerja sesuai dengan lingkup kerja, melakukan koordinasi, menyusun model, kurikulum, silabus dan modul program pelatihan, melaksanakan pendidikan dan pelatihan, melaksanakan pemetaan dan penilaian, melayani informasi, melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.

4) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas PPMS sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

2. Perencanaan Pelatihan Tenaga Kependidikan di PPMS

Peningkatan mutu pelatihan Tenaga Kependidikan melalui program pelatihan yang sesuai dengan perencanaan diharapkan

dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan, yaitu dapat memanfaatkan potensi SDM secara lebih efektif dan pada akhirnya akan meningkatkan pelayanan dan kepuasan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut. PPMS menyadari hal ini dan mereka menyelenggarakan pelatihan dengan tahapan yang dilaluinya yaitu perencanaan dan pelaksanaan secara optimal sehingga dapat menghasilkan Tenaga Kependidikan yang berkualitas.

Sumber dana untuk penyelenggaraan program pelatihan berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dengan dasar hukum Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), dan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dengan dasar hukum Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Sumber pendanaan dari APBN terbagi menjadi dua, yakni Rupiah Murni (RM), dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Sedangkan pendanaan APBD berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) DKI Jakarta. Sehingga pelatihan yang dibiayai oleh dana APBN maupun APBD tidak dipungut biaya (gratis).

Proses perencanaan pelatihan dalam peningkatan mutu tenaga kependidikan di PPMS dilakukan rapat koordinasi dan melakukan analisis kebutuhan. Di dalam analisis kebutuhan dilakukan identifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan

oleh Tenaga Kependidikan dalam rangka menunjang kebutuhan manajemen Sekolah di DKI Jakarta, sehingga hal ini menjadi dasar dalam penyelenggaraan pelatihan. Analisis kebutuhan dilakukan dengan jejak pendapat dan penyebaran instrumen dengan responden Tenaga Kependidikan di wilayah DKI Jakarta. PPMS mengumpulkan keluhan dan permasalahan yang terjadi di lapangan dan mengadakan analisis sehingga dapat ditentukan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para Tenaga Kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya.

Dari hasil analisis kebutuhan yang menghasilkan rekomendasi pelatihan yang akan dilaksanakan, kemudian diadakan penentuan tujuan spesifik pelatihan itu diadakan untuk siapa dan pencapaian apa yang menjadi tujuan. Pada hakikatnya dalam program pelatihan adalah menetapkan terlebih dahulu apa yang harus dicapai dari pelatihan sebab berdasarkan tujuan itulah ditetapkan metode-metode atau teknik-teknik latihan yang mana yang akan dianut, subjek atau materi yang akan dibahas, penentuan peserta pelatihan dan siapa instruktur atau pelatih yang memenuhi kualifikasi untuk dapat memberi pelatihan kepada subjek-subjek yang bersangkutan. Dalam mengadakan pelatihan PPMS menggunakan pendekatan yang

digunakan adalah pendekatan *personal approach*. Konsep Pendidikan dan Pelatihan PPMS mempunyai tujuan yang terdiri dari :

- 1) Mampu mengimplementasikan kompetensi kepribadian (Dengan menunjukkan sikap dan etika Kepala Sekolah, serta Dedikasi sebaga pegawai Pemerintah DKI Jakarta);
- 2) Mampu mengimplementasikan kompetensi Sosial (Dengan menunjukkan kecakapan menjalin kerjasama antar peserta diklat, fasilitator, dan Narasumber);
- 3) Menunjukkan ketrampilan teknis dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran dengan menunjukkan pemahaman terhadap konsep kepemimpinan Pendidikan Persekolahan yang efektif dalam implementasinya;
- 4) Menunjukkan kemampuan dalam merencanakan program sekolah berdasarkan hasil kajian RKJM-RKAS serta hasil analisis konteks dan EDS;
- 5) Menunjukkan kemampuan dalam mengelola kurikulum sekolah dan mempunyai dokumen I dan dokumen II;
- 6) Menunjukkan kemampuan dalam melaksanakan supervisi akademis dan Penilaian Kinerja Guru (PKS) serta penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Setelah ditentukannya tujuan spesifik pelatihan yaitu dibedakan menjadi pengembangan manajemen Pendidikan Menengah dan Pendidikan Dasar. Kemudian agar jelas siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pelatihan, maka PPMS dalam rapat koordinasi menunjuk atau menetapkan seseorang yang bertanggung jawab sebagai pimpinan atau koordinator pelatihan. Setiap Koordinator pelatihan dibimbing oleh Kepala Satuan Pengembangan Manajemen baik Pendidikan Menengah maupun Pendidikan Dasar, sesuai dengan tujuan spesifik pelatihan ditujukan. Dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya semua kegiatan pelatihan ditanggungjawab oleh Kepala PPMS sebagai pengambil keputusan.

Tahap selanjutnya adalah membuat kerangka acuan kegiatan yang dilakukan oleh Satuan Pelaksana Pengembangan Manajemen dan dibantu dengan tenaga lain seperti Tim Panitia dan Tim Instruktur yang sudah bekerjasama dengan PPMS.

Di dalam kerangka acuan tersebut ditentukan subjek atau materi yang akan diberikan pada waktu pelatihan. Subjek atau materi yang akan diberikan pada pelatihan di PPMS ini menjadi tanggung jawab Satuan Pelaksana yang dibantu dengan tenaga lain (Tim Instruktur) yang mana dalam hal ini menyesuaikan dengan jenis

kebutuhan setiap pelatihnannya. Materi yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan Nasional Tentang Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
- 2) Program Dinas pendidikan Provinsi Dki Jakarta terkait Pembinaan guru;
- 3) Sikap mental dan Etika Pegawai;
- 4) Kajian Tentang Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
- 5) Kajian Bahan Pembelajaran Utama Suprvisi Akademis dan Penilaian Kinerja Guru;
- 6) Penilaian Kinerja Guru dan SKP;
- 7) Kajian Bahan Pembelajaran Utama Kurikulum dan Penerapannya dalam pembelajaran.

Pada tahapan selanjutkan, di dalam kerangka acuan pun dibuat jadwal dan bobot pelatihan dilaksanakan sesuai dengan Kerangka Acuan Kegiatan yang dibuat oleh Satuan Pelaksana setelah ditetapkannya APBD DKI Jakarta. Seperti pada sampel pelatihan yang peneliti amati pelatihan Peningkatan Motivasi dan Pembangunan Karakter Bagi Pengawas TK, SD dan SMP, serta Peningkatan Kompetensi Teknis Bagi Calon Pengawas TK, SD, dan

SMP ditempuh dalam 80 jam dan Pelatihan Peningkatan Kompetensi Teknis Penyusunan Penelitian Tindakan Sekolah Bagi Kepala SMA dan SMK ditempuh dalam 170 jam.

Setelah direncanakan jadwal dan bobot pelatihan, kemudian langkah selanjutnya adalah menentukan sasaran pelatihan. Sasaran Pendidikan dan Pelatihan pada kegiatan pembinaan Kompetensi Guru dan Kegiatan Pengembangan Wawasan dan Pembinaan Pegawai untuk tahun 2015 meliputi jenjang:

- 1) Pengawas TK/ SD sebanyak 461 orang
- 2) Pengawas SMP sebanyak 461 orang
- 3) Kepala Sekolah TK/SD sebanyak 232 orang
- 4) Kepala SMP sebanyak 318 orang
- 5) Kepala SMA dan SMK sebanyak 310 orang
- 6) Wakil Kepala sekolah SMA dan SMK sebanyak 200 orang

Dengan Volume Sub Kegiatan Pelatihan sebanyak 13 Sub Kegiatan.

Pelatihan Peningkatan Motivasi dan Pembangunan Karakter Bagi Pengawas TK, SD dan SMP diikuti oleh 179 peserta dari target 200 peserta, Pelatihan Peningkatan Kompetensi Teknis Bagi Calon Pengawas TK, SD, dan SMP diikuti oleh 187 peserta dari target 200 peserta. Serta pelatihan Peningkatan Kompetensi Teknis Penyusunan Penelitian Tindakan Sekolah Bagi Kepala SMA dan SMK diikuti oleh 179 peserta dari target 200 peserta. Jumlah peserta

yang ikut latihan dibagi menjadi beberapa kelas sesuai dengan kebutuhan dengan perkelasnya terdiri atas 30-32 peserta per kelas.

Setelah diketahui tujuan dan sasaran dalam mengadakan pelatihan maka ditentukanlah instruktur yang kompeten di bidangnya. Karena pada hakikatnya, salah satu variabel yang sangat penting untuk efektifitas dalam sebuah pelatihan ialah peserta, metode dan instruktur atau pelatihnya. Ada beberapa kualifikasi yang harus dipenuhi oleh setiap instruktur PPMS yaitu :

- 1) Pengetahuan yang mendalam yang berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelatihan tersebut.
- 2) Faham akan berbagai metode pelatihan.
- 3) Ada motivasi yang kuat untuk melatih

Dalam rangka memenuhi kebutuhan Narasumber, PPMS telah melakukan kerja sama dengan lintas lembaga dan lembaga Pendidikan terkait meliputi :

- 1) Widyaiswara (Sudah Berkoordinasi dengan Badiklat mengusulkan setiap jenjang 2 widyaiswara/10 orang;
- 2) Kemendikbud (PUSKUR, PUSIJIAN DII.);
- 3) UNJ, UHAMKA, dll;
- 4) Pejabat Di lingkungan Pemprov DKI Jakarta;
- 5) Praktisi/Lembaga Mitra Pendidikan terkait;
- 6) LPMP Provinsi DKI Jakarta.

Dalam merencanakan pelatihan ditentukan juga media yang dibutuhkan dan digunakan untuk memaksimalkan proses pelatihan, dan media tersebut adalah LCD, proyektor, alat peraga teknis, dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan instruktur sesuai dengan materi yang dibawakan.

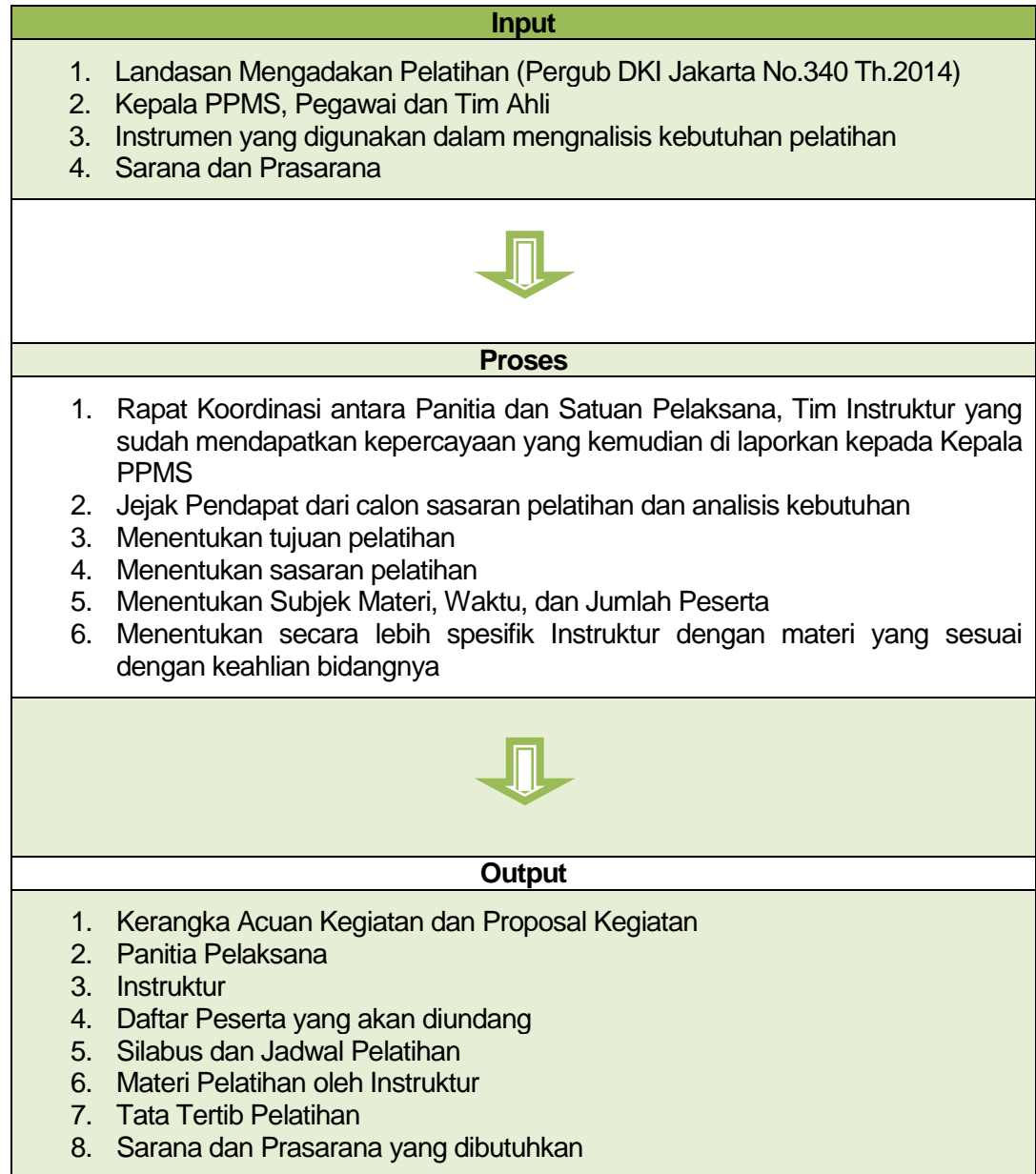
Kemudian untuk pelaksanaan pelatihan disiapkan fasilitas pendukung di dalam gedung PPMS. Pelatihan yang direncanakan selalu akan diadakan di PPMS yaitu di Jalan Jatinegara Timur IV Rawabunga, Jakarta Timur. Fasilitas yang ada di PPMS pun tergolong memadai, antara lain seperti:

Tabel 4.2 Fasilitas Sarana dan Prasarana Pelatihan

No	Fasilitas
1	Ruang Kelas
2	Aula
3	Ruang Rapat
4	Laboratorium Komputer
5	Kafetaria
6	Tempat Beribadah
7	Toliet dan Kamar Mandi
8	Ruang Terbuka Hijau
9	UKS

Sumber: (Data Lapangan, diolah Peneliti, 2016)

Terkait temuan penelitian dengan perencanaan pelatihan dalam upaya peningkatan mutu tenaga kependidikan yang dilakukan oleh PPMS, maka matriks mengenai perencanaan pelatihan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2 Perencanaan Pelatihan di PPMS (Data Lapangan, diolah Peneliti, 2016)

3. Pelaksanaan Kegiatan Pelatihan Tenaga Kependidikan di PPMS

Setelah proses perencanaan selesai dilakukan, kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan pelatihan tersebut agar tercipta peningkatan mutu tenaga kependidikan. Maka dalam pelaksanaan membutuhkan koordinasi yang baik dari semua anggota untuk mendukung keberhasilan jalannya kegiatan.

Dalam upaya penyelenggaraan pelatihan, PPMS memperhatikan aspek-aspek penting dan unsur-unsur penyelenggaraan program pelatihan seperti, pelaksanaan tujuan pelatihan harus jelas, peserta pelatihan dipastikan sudah mengetahui jadwal dan waktu pelaksanaan, isi atau materi pelatihan yang sesuai dengan sasaran, metode dan media pelatihan yang tepat, serta manfaat pelatihan bagi tenaga kependidikan baik untuk menunjang kinerja maupun untuk kehidupan pribadi.

PPMS mempunyai strategi pelaksanaan pelatihan yang terhimpun dalam bentuk mekanisme dan beberapa tahapan. Tahap pertama diawali dengan proses rekrutmen peserta yang didasarkan pada kriteria tertentu yang salah satunya diperuntukan bagi Kepala Sekolah, Pengawas dan Kependidikan Lainnya yang belum pernah mengikuti pelatihan yang sama. Kriteria dan daftar peserta dihasilkan dari proses perencanaan kemudian di undang secara resmi dari PPMS untuk datang melakukan pelatihan yang telah ditentukan.

Setelah undangan telah diterima, peserta mengikuti pelatihan yang telah ditentukan waktunya. Sebelum mengikuti pelatihan peserta wajib mengisi daftar hadir sebagai tanda kehadiran mengikuti pelatihan. Dan pada saat yang sama peserta diberikan alat tulis dan seminar kit yang berisi jadwal dan materi pelatihan untuk sarana pendukung dalam mengikuti pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan dimulai dengan pembukaan pelatihan secara umum oleh Kepala PPMS dan Kepala Satuan Pelaksana, pengarahan dan pemberitahuan tujuan pelatihan dan pembacaan tata tertib oleh panitia kepada seluruh peserta. Setelah itu peserta dibagi menjadi beberapa kelas sesuai yang telah direncanakan dalam rapat koordinasi.

Tabel 4.3 Peraturan Pelatihan di PPMS

Pembuat Peraturan	Peraturan
Panitia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran peserta minimal 90% dari seluruh waktu pembelajaran kecuali dengan izin resmi 2. Menghargai Instruktur, Panitia, dan sesama peserta 3. Disiplin dan memegang nilai-nilai pancasila 4. Cara berpakaian sesuai ketentuan yang telah dilampirkan dalam undangan. 5. Hal-hal yang belum disebutkan akan diatur kemudian
Instruktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta saling menghargai sesama peserta 2. Tidak boleh berbuat onar di dalam kelas 3. Jika ingin meninggalkan kelas dengan suatu alasan agar meminta izin kepada Instruktur dan panitia

Sumber: (Data Lapangan, diolah Peneliti, 2016)

Sebelum melaksanakan pembelajaran, peserta diharuskan mengikuti pretes dahulu, ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan awal peserta sehingga instruktur mampu menentukan arah dan metode yang akan digunakan dalam mengisi materi sesuai kemampuan peserta. Pretes ini pun akan digunakan sebagai pembandingan kemampuan peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Apakah materi yang diberikan bermanfaat dan dimengerti atau belum sehingga perlu diadakan perbaikan.

Setelah mengikuti pretes, peserta memasuki ruangan masing-masing untuk memulai pembelajaran. Di dalam ruang belajar, Instruktur yang berkompeten mempunyai metode masing-masing dalam mengadakan pembelajaran. Seperti metode ceramah, analisis kasus dan pemecahan masalah, dengan permainan, diskusi, dll. Di dalam pembelajaran di kelas Instruktur membagi waktu antara pembukaan, pemberian materi, dan penutup.

Di dalam perencanaan sudah dihasilkan bahwa satu kegiatan pelatihan terdiri dari 80 jam atau 10 hari kerja dengan 8 jam perajaran per hari, dengan alokasi 1 jam sama dengan 45 menit. Peserta mengikuti pembelajaran di kelas selama 5 hari dengan materi dasar dan umum. Kemudian peserta diberikan penugasan untuk melakukan *on job learning (OJL)* dengan pendampingan selama 2 hari atau 16 jam.

Setelah peserta melaksanakan penugasan, peserta menyerahkan hasil OJL kepada panitia yang kemudian akan diteruskan kepada Instruktur untuk diperiksa. Peserta pun wajib untuk memaparkan di depan peserta lain terkait apa yang sudah dilakukan dalam melakukan OJL selama 2 hari. Pemaparan dilakukan di dalam kelas dan didampingi oleh instruktur untuk mengoreksi apabila ada yang tidak sesuai, dan ini juga merupakan salah satu sarana evaluasi pembelajaran dari instruktur kepada peserta. Dari hasil yang dipaparkan dapat dilihat kemampuan dari peserta dalam menyerap materi yang sebelumnya diberikan untuk peningkatan kualitas dirinya.

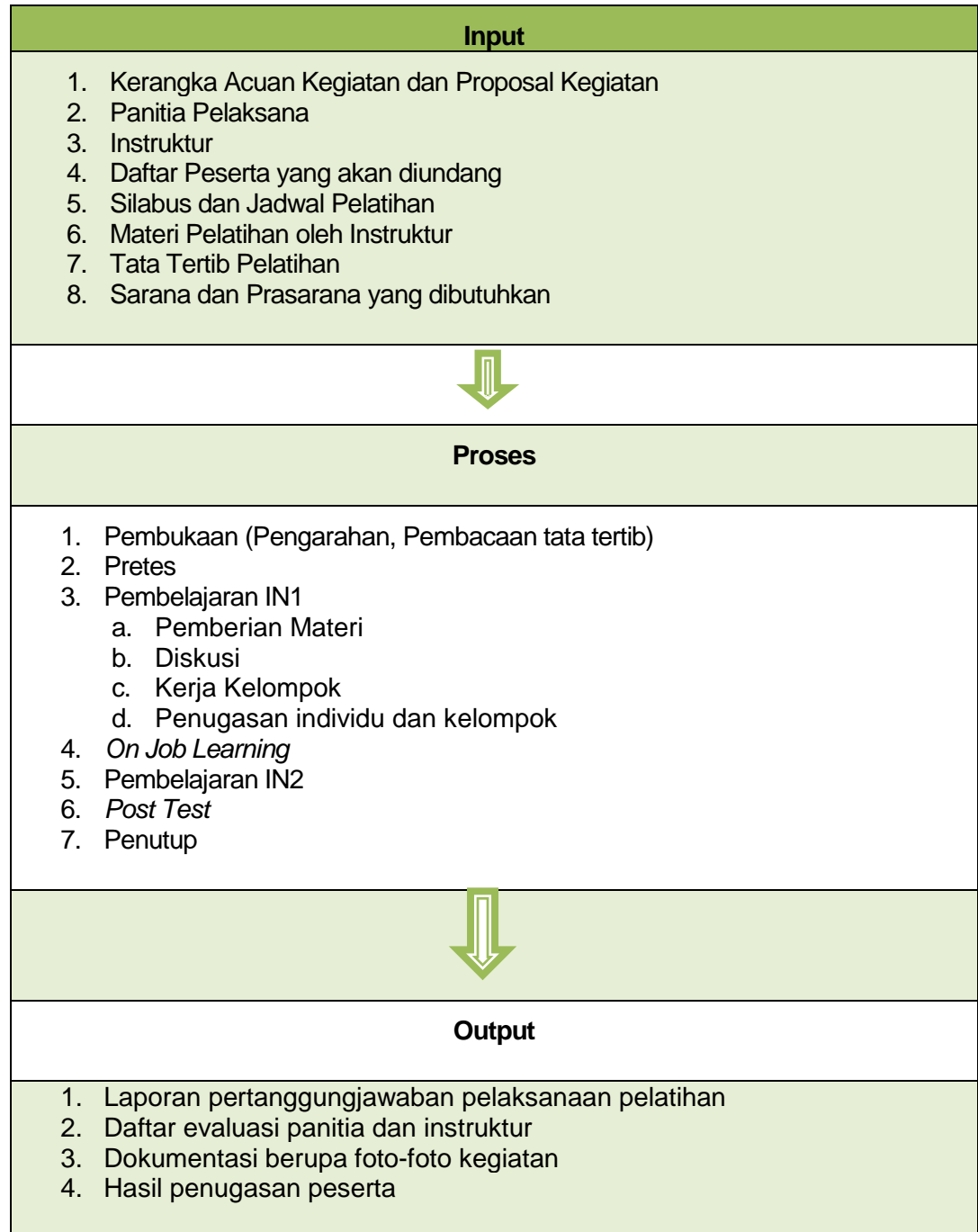
Kemudian tahap pelaksanaan pelatihan selanjutnya setelah pemberian materi pelatihan selesai, peserta diwajibkan untuk mengikuti *post test*. Kegiatan ini dilaksanakan bertujuan untuk mengukur pemahaman peserta setelah mengikuti pelatihan. Tidak lupa juga peserta diberikan lembar evaluasi yang ditujukan untuk panitia, instruktur dan sarana prasarana penunjang pelatihan agar terus diadakan perbaikan.

Setelah melewati 80 jam pelajaran dalam melaksanakan pelatihan, kemudian diadakan upacara penutupan secara resmi. Dipimpin langsung oleh Kepala Pusat dan Satuan Pelaksana, kemudian ada sambutan dari peserta dan instruktur. Dalam penilaian hasil pelatihan dapat dilihat di sertifikat yang diberikan oleh PPMS

setelah 2 minggu pelatihan berlalu. Ini dikarenakan dalam kurun waktu tersebut diadakan diskusi dan penilaian terhadap pemahaman peserta dari pretes, *post test*, kehadiran, hasil OJL, dan pemaparan OJL.

Tahap selanjutnya ialah PPMS menyusun laporan berupa LPJ (Laporan Pertanggungjawaban). Dimana di dalamnya terdiri dari anggaran yang telah digunakan dan bukti penggunaan, daftar hadir peserta, daftar hadir instruktur, daftar penilaian peserta, daftar evaluasi panitia dan instruktur serta dokumentasi berupa foto-foto kegiatan.

Terkait temuan penelitian dengan pelaksanaan pelatihan dalam upaya peningkatan mutu tenaga kependidikan yang dilakukan oleh PPMS, maka matriks mengenai pelaksanaan pelatihan dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2 Pelaksanaan Pelatihan di PPMS (Data Lapangan, diolah Peneliti, 2016)

4. Kendala yang Dihadapi dan Upaya Mengatasinya

Di dalam merencanakan dan melaksanakan pelatihan, terdapat faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh PPMS. Antara lain:

- 1) Faktor pendukung pelatihan
 - a) Besarnya keinginan Tenaga Kependidikan untuk meningkatkan potensi yang telah ada.
 - b) Adanya tuntutan tugas yang baru sehingga Tenaga Kependidikan tersebut harus mengembangkan atau memperdalam lagi pengetahuannya.
 - c) Instruktur yang kompeten di bidangnya.
 - d) Pelayanan prima oleh panitia pelaksana pelatihan dari PPMS.
 - e) Sarana dan prasarana yang memadai.
 - f) Dana untuk pelatihan telah disediakan.
- 2) Faktor penghambat proses pelatihan
 - a) Keterlambatan konsumsi yang disebabkan oleh pemenang lelang menyebabkan keterlambatan pelaksanaan pelatihan
 - b) Waktu pelatihan yang padat sehingga berkesan beruntut.
 - c) Disalah satu pelatihan ada Instruktur yang berhalangan hadir.

Dalam merencanakan suatu pelatihan PPMS tidak terlalu mengalami hambatan, karena semua usaha yang dilakukan sudah dilakukan sesuai standar yang diberlakukan oleh Dinas Pendidikan. Namun dalam pelaksanaannya PPMS menghadapi beberapa hambatan, PPMS melakukan beberapa alternatif penyelesaian masalah yaitu yang pertama dalam menyikapi keterlambatan konsumsi sebisa mungkin pihak PPMS mengkomunikasikan dengan pemenang lelang untuk profesional dan mengalokasikan anggaran konsumsi sebaik mungkin. Untuk waktu yang terkesan beruntun itu disebabkan karena penetapan anggaran tahun 2015 yang terlambat sehingga sebisa mungkin PPMS menjadwalkan pelatihan tetap berjalan namun tetap tidak terjadi tumpang tindih. Dalam menghadapi keterbatasan Instruktur PPMS memanfaatkan hubungan baik kita dengan beberapa mitra seperti LPMP, UNJ dan Pengajar Internal.

B. Temuan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa temuan penting yang menambah informasi bagi peneliti. Diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan, dan studi dokumentasi sesuai dengan sub fokus penelitian. Adapun uraian dari temuan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan Pelatihan sebagai Upaya Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan

Temuan penelitian yang berkaitan dengan perencanaan pelatihan dalam upaya peningkatan mutu tenaga kependidikan yang dilakukan oleh PPMS adalah yang pertama PPMS melakukan analisis kebutuhan dengan menyebar instrumen kepada calon sasaran pelatihan, mengadakan jejak pendapat dengan beberapa perwakilan dari tenaga kependidikan di DKI Jakarta. Dari hasil itulah dapat diketahui pelatihan apa yang dibutuhkan dalam upaya meningkatkan mutu tenaga kependidikan, diantaranya adalah) Peningkatan Motivasi dan Pembangunan Karakter bagi Pengawas TK, SD dan SMP, 2) Peningkatan Kompetensi Teknis Penyusunan Penelitian Tindakan Sekolah bagi Kepala SMA dan SMK, 3) Peningkatan Kompetensi Teknis bagi Calon Pengawas TK, SD dan SMP.

Kemudian dalam tahap merencanakan pelatihan selanjutnya, kegiatan yang dilakukan oleh PPMS adalah penyusunan kerangka acuan, penyusunan proposal kegiatan, penyusunan program umum, pokok dan penunjang, penentuan kriteria peserta, penentuan kriteria penatar, hubungan instansional, pemanggilan peserta, penyusunan buku panduan, inventarisasi materi dan sarana-prasarana.

Berdasarkan temuan penelitian melalui kegiatan perencanaan tersebut dapat menciptakan *output* yang berupa Kerangka Acuan

Kegiatan dan Proposal Kegiatan Pelatihan, Panitia Pelaksana, nama Instruktur, Daftar Peserta yang akan diundang, Silabus dan Jadwal Pelatihan, Materi Pelatihan oleh Instruktur, Tata Tertib Pelatihan, Sarana dan Prasarana yang dibutuhkan.

2. Pelaksanaan Pelatihan sebagai Upaya Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan

Temuan penelitian yang berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan adalah bahwa pelaksanaan pelatihan didasarkan dari hasil perencanaan yaitu mengacu pada kerangka acuan kegiatan yang telah dibuat dan menetapkan peserta, kemudian dilaksanakan oleh Panitia dan difasilitatori instruktur yang kompeten, dan juga didukung oleh fasilitas yang memadai sehingga pelaksanaan pelatihan berjalan optimal.

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan ada istilah “IN 1”, yaitu pembelajaran di kelas. Di dalam pembelajaran di kelas terdapat tahapan pelaksanaan pembelajaran yaitu Pembukaan – Inti – Penutup. Dimana di dalam pembukaan terdapat kegiatan seperti mengucapkan salam, berkenalan dan menyampaikan tema pembelajaran sebagai stimulus respon bagi peserta. Kemudian adanya kegiatan Inti berupa penayangan materi dan menerangkan serta membahas materi. Di kegiatan Inti juga terdapat kegiatan

seperti analisis dan studi kasus sehingga dapat dihasilkan kesimpulan dalam satu sesi. Yang terakhir adalah penutup yaitu terdiri dari kegiatan seperti meriview dan mengambil kesimpulan dari materi yang telah dipaparkan. Dalam beberapa kasus, Instruktur memberikan penugasan sebagai upaya evaluasi pelatihan yang telah la laksanakan.

Setelah mengikuti kegiatan “IN 1” peserta wajib melaksanakan Proses “ON THE JOB LEARNING” dalam kegiatan ini peserta melakukan aktivitas di tempat kerjanya masing-masing melalui tuntunan instrumen dan modul yang telah disiapkan oleh panitia penyelenggara diklat sesuai dengan petunjuk narasumber. “ON THE JOB LEARNING” dilaksanakan dalam waktu kurang lebih dua hari.

Selanjutnya peserta diklat berkumpul kembali pada kegiatan “IN 2” dengan membawa hasil kerja yang dilakukan dalam kegiatan “ON THE JOB LEARNING”. Pada kegiatan ini peserta harus memaparkan hasil kerjanya di depan peserta lainnya secara bergantian sesuai dengan arahan instrumen dan modul terkait dengan pelatihan yang diikuti.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

Dalam sub bab ini, peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan temuan penelitian dari setiap sub fokus penelitian di lapangan dengan justifikasi teori yang ada.

1. Perencanaan Pelatihan sebagai upaya peningkatan mutu tenaga kependidikan

Perencanaan adalah salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan manajemen mutu. PPMS dengan dibantu oleh Tim ahli dalam melakukan perencanaan pelatihan untuk meningkatkan mutu tenaga kependidikan adalah dengan mengadakan analisis kebutuhan pelatihan dengan melakukan jejak pendapat dan diskusi sehingga akan diketahui kebutuhan yang harus dipenuhi.

Sesuai dengan pendapat Daft, *“planning is the act of determining the organization’s goals and the means for achieving them.”*¹ Artinya, perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan dalam usaha peningkatan mutu adalah suatu perencanaan dengan upaya mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pada masa akan datang dan

¹ Daft, *Op.Cit.*, h. 214

bagaimana menentukan strategi yang tepat untuk mewujudkan target dalam mengembangkan mutu dan mewujudkan tujuan dalam organisasi.

Kemudian perencanaan selanjutnya agar jelas siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu pelatihan, maka PPMS perlu menunjuk atau menetapkan seseorang yang bertanggung jawab sebagai pimpinan suatu pelatihan. Dalam setiap pelatihan memiliki masing-masing penanggungjawab yang berbeda yaitu dalam pelatihan Peningkatan Motivasi dan Pembangunan Karakter Bagi Pengawas TK, SD dan SMP, serta Pelatihan Peningkatan Kompetensi Teknis Bagi Calon Pengawas TK, SD, dan SMP ditanggungjawab oleh Satuan Pelaksana Pengembangan Manajemen Pendidikan Dasar kemudian Pelatihan Peningkatan Kompetensi Teknis Penyusunan Penelitian Tindakan Sekolah Bagi Kepala SMA dan SMK ditanggungjawab oleh Satuan Pelaksana Pengembangan Manajemen Pendidikan Menengah. Kemudian setelah adanya tim disusunlah kerangka acuan yang berisi tentang tujuan dan landasan pelatihan, sasaran pelatihan, subjek atau materi yang akan diberikan pada waktu pelatihan, jadwal dan lamanya pelatihan serta sarana prasarana yang menunjang pelatihan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbin dan Coulter yang menyatakan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang

melibatkan penentuan sasaran atau tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, dan mengembangkan hierarki rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.² Jadi dapat dikatakan perencanaan sebagai suatu proses yang bergerak dari masa kini ke masa yang akan datang dengan dilakukan secara kerja sama untuk peningkatan organisasi dalam seluruh aspek dan menyeluruh.

2. Pelaksanaan Pelatihan di PPMS

Dalam pelaksanaan pelatihan di PPMS adalah yaitu diawali dengan melihat *output* dari tahap perencanaan berupa hasil analisis kebutuhan berupa kerangka acuan dan proposal kegiatan dimana terdapat daftar peserta yang akan di undang, dan proses rekrutmen peserta yang didasarkan pada kriteria tertentu, yaitu Tenaga Kependidikan di wilayah DKI Jakarta yang belum pernah mengikuti pelatihan yang sama yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Prov. DKI Jakarta, nama-nama calon didasarkan pada daftar yang ada di Dinas Pendidikan Provinsi. Kemudian dilaksanakan pelatihan dengan pola IN1 – ON – IN2 yang diadakan sesuai jadwal yang telah

² Robbins dan Coulter, *Op.Cit.*, h.200

direncanakan. Yang masing-masing pembelajarannya terdiri dari proses pembukaan – pemberian materi – penutup.

Ini sejalan dengan pendapat Majone dan Wildavsky yang dikutip Usman yang menyatakan bahwa pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap.³ Secara sederhana pelaksanaan yang dilakukan PPMS bisa diartikan sebagai penerapan perencanaan yang sudah dilakukan sebelumnya.

Selain itu jika melihat pendapat dari Syukur tentang proses implementasi yang menyatakan sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak yaitu:

- a. Adanya program (kebijaksanaan) yang dilaksanakan;
- b. Kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan manfaat dari program perubahan dan peningkatan;
- c. Unsur pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksana dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.⁴

Maka sejalan dengan apa yang dilakukan PPMS, dibuktikan dengan program yang sudah ada dari hasil perencanaan melalui rapat koordinasi dan analisis kebutuhan. Semuanya pun dilakukan sesuai dengan kebijakan hukum yang sesuai yaitu mengacu pada Peraturan

³Nurdin Usman, *Op.Cit.*, h. 70

⁴ Abdullah Syukur, *Op.Cit.*, h.398

Gubernur DKI Jakarta NO.304 Tahun 2014 mengenai Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Pusat Pengembangan Manajemen Sekolah. Kemudian jika mengacu poin kedua adanya masyarakat yang menjadi sasaran program hal ini sesuai, yaitu sasaran pelatihan PPMS adalah tenaga kependidikan di lingkungan Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Dan yang selanjutnya di dalam pelaksanaan pelatihan, di pimpin oleh koordinator yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya, ada instruktur yang mengawasi langsung terhadap kegiatan pembelajaran dan mengevaluasi peserta baik mengadakan penugasan, OJL, pretes maupun *post test*. Ini sejalan dengan poin yang ketiga yaitu adanya unsur pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksana dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Maka dapat dikatakan dalam melaksanakan pelatihan dalam upaya mewujudkan peningkatan mutu tenaga pendidikan perlu diadakan perencanaan yang matang, kemudian dari perencanaan tersebut dihasilkan keputusan-keputusan berupa program yang akan dilaksanakan dengan tanpa menyampingkan proses pengawasan pencapaian tujuan sampai pada akhirnya dihasilkan *output* yang diharapkan.