BAB V

PEMBAHASAN

Hasil analisis data dan ringkasan hasil temuan penelitian pada Bab IV dihubungkan dengan konsep-konsep yang dikemukakan pada Bab II merupakan dasar untuk pembahasan sesuai dengan tujuan akhir penelitian ini, menemukan model hasil analisis pengaruh faktor-faktor sistem manajemen pelatihan fungsional terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier sebagai suatu sistem manajemen pelatihan fungsional yang dituntut pada era otonomi daerah saat ini. Manajemen pelatihan dalam penelitian ini adalah perencanaan pelatihan, sumber kebutuhan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan (CIPP), dan program tindak lanjut.

Pembahasan hasil penelitian ini merupakan dasar bagi karakteristik kebutuhan sumber-daya manusia yang dituntut dalam era otonomi daerah, dan temuan model manajemen strategik pelatihan fungsional.

A. Karakteristik Kebutuhan Sumber-daya Manusia dalam Era Otonomi Daerah

Sebelum sampai pada bagian sistem manajemen pelatihan dalam otonomi daerah dan pembahasan khusus tentang pengaruh perencanaan pelatihan, sumber kebutuhan pelatihan, evaluasi pelatihan (CIPP) dan program tindak lanjut terhadap pengembangan organisasi (sekolah), perlu dikemukakan beragam karakteristik kebutuhan yang menyangkut sumber-daya daerah terkait dengan implementasi otonomi daerah di Indonesia.

Secara makro, ditinjau kaitan antara MSDM dan kajian ekonomi sumber-daya manusia, Ndraha (1999: 122) mengidentifikasi lima faktor sebagai kajian, yaitu: (1) perencanaan sumber-daya manusia (informasi sumber-daya manusia dan analisis perkiraan kebutuhan sumber-daya manusia), (2) pengadaan sumber-daya manusia, (3) pengembangan dan pemeliharaan sumber-daya manusia (konseling, Diklat, motivasi), (4) penggunaan sumber-daya manusia (investasi sumber-daya manusia, *Human Investment*, teori *Human Capital*) dan (5) penggantian (*replacement*). Secara mikro terdapat tiga karakteristik mendasar kebutuhan sumber-daya di era otonomi daerah yang harus di jadikan sasaran dalam pengembangan sistem manajemen pelatihan tenaga kependidikan berbasis kompetensi sebagai berikut:

Pertama, karakteristik yang berkaitan dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. *Kedua*, Karakteristik yang berkaitan dengan upaya mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang mampu memenuhi kebutuhan pasar. *Ketiga*, karakteristik yang berkaitan dengan upaya membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ketiga karakteristik makro dan mikro di atas, dalam tataran praktis proses pengembangannya dipadukan dengan aspek yang menjadi input dalam manajemen pelatihan, yaitu:

1. Perencanaan pelatihan,
2. Sumber kebutuhan pelatihan,
3. Pelaksanaan pelatihan,

4. Program Tindak lanjut dan,
5. Evaluasi dan monitoring.

Faktor perencanaan pelatihan harus sinkron dengan isu utama yang berkembang di daerah khususnya dalam pengembangan sumber-daya manusia, yaitu kebutuhan akan tenaga sumber-daya manusia yang cerdas dan terdidik (*educated*) sebagai suatu karakteristik kebutuhan sumber-daya manusia yang muncul di era otonomi daerah ini. Visi dan misi pelatihan harus senantiasa bertumpu pada kebutuhan riil daerah, oleh karena itu dalam konteks demikian kajian kebutuhan (*needs assessment*) menjadi sangat penting. Selanjutnya aspek sumber kebutuhan pelatihan, selain harus mengacu kepada hasil kajian kebutuhan di atas, juga harus berbasis potensi masyarakat daerah setempat dan *expert* yang memahami dan mampu memenuhi bidang yang dibutuhkan tersebut. Untuk memenuhi tuntutan lainnya, karakteristik kebutuhan sumber-daya manusia daerah yang menyangkut tenaga terampil dan ahli yang mampu memenuhi kebutuhan pasar menjadi begitu penting, didalamnya sekaligus untuk memenuhi karakteristik kebutuhan di bidang pembinaan dan pengembangan serta penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pelaksanaan pelatihan, monitoring dan evaluasi program tindak lanjut merupakan faktor lanjutan dari manajemen pelatihan yang harus dilakukan dengan melibatkan paling tidak tiga institusi yang bertanggung jawab langsung terhadap upaya pemenuhan karakteristik kebutuhan sumber-daya manusia daerah, yaitu Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan Provinsi maupun Kabupaten/Kota, Dewan Pendidikan/Dewan Sekolah serta Sekolah sebagai organisasi yang

langsung mengelola tenaga kependidikan tingkat mikro. Integrasi kegiatan yang dapat dilakukan oleh ketiga institusi tersebut berpijak pada visi dan misi yang telah ditetapkan, meliputi: (1) penyusunan program strategik pelatihan, (2) dukungan keuangan, (3) penyediaan tenaga ahli/pakar/nara sumber dan lain-lain, (4) sosialisasi standar kompetensi tenaga kependidikan yang telah dibuat oleh pusat, (5) panduan dan pengembangan media dan metoda (sumber-sumber teknologi), (6) konsultasi teknis dan substansi, (7) dukungan peralatan.

Keluaran yang diharapkan muncul dari sinergi kegiatan di atas yang memenuhi kriteria kebutuhan sumber-daya manusia daerah meliputi kompetensi/kecakapan dalam hal:

1. Penyiapan materi dan strategi untuk peningkatan mutu dan tampilan layanan pelatihan tenaga kependidian,
2. Menjalin hubungan (*networking*) baik lokal, nasional maupun internasional,
3. Penyegaran yang terus menerus dalam program pelatihan,
4. Penyempurnaan perlengkapan dan sarana penunjang pelatihan,
5. Membangun kemitraan,
6. Membuat pemetaan tenaga kependidikan yang terampil sebagai aset sumber-daya manusia.

Keluaran-keluaran tersebut di atas, pada gilirannya berdampak terhadap pemanfaatan sumber-daya manusia pasca mengikuti pelatihan yang telah didesain berdasaran kajian kebutuhan terdahulu. Dampak atau pengaruh yang langsung dirasakan sehingga menjadi bahan rekomendasi untuk penyelenggaraan berbagai bentuk pelatihan di masa mendatang antara lain menyangkut:

1. Penguasaan materi, pengembangan strategi dan metoda untuk peningkatan mutu pelaksanaan pelatihan tenaga kependidikan,
2. Pemberdayaan jaringan kerjasama yang menangani pelatihan secara lokal, regional, nasional maupun internasional,
3. Penyegaran dan penyempurnaan keterampilan, pengetahuan dan metoda pembelajaran sebagai bahan pemenuhan kebutuhan lapangan,
4. Pemenuhan kebutuhan material pelatihan,
5. Pengembangan program pelatihan di area sesungguhnya (*outdoor study, real teaching*) yang berbasis kompetensi,
6. Pengembangan *in house training* melalui *in-on-in service*.

Pada akhirnya dalam tataran mikro karakteristik kebutuhan sumber-daya manusia daerah pada era otonomi daerah meliputi karakteristik sumber-daya manusia yang: (1) terdidik (*educated*), (2) berpenampilan baik (*well performance*), terampil/having minimum *skilled,* (3) berpenampilan baik (*good performance*), (4) mampu menjalin hubungan secara local, regional, nasional maupun internasional (*be able to local, regional, national and international networking*), (5) berjiwa wiraswasta (*entrepreneurship)*, (6) intra dan interpersonal skill, (7) efektif, efisien, kreatif dan inovatif dan *visioner*, dan akhirnya (8) *climber* (Stoltz,1997).

Sumber-daya manusia yang terdidik (*educated)* dalam otonomi daerah artinya sumber-daya manusia yang bukan lagi bersumber pada sumber-daya alam dan modal yang bersifat fisik, tetapi bersumber pada modal intelektual, modal sosial dan kredibilitas, sehingga tuntutan untuk terus menerus memutakhirkan pengetahuan menjadi suatu keharusan.

Sumber-daya manusia yang berpenampilan baik *(well performance)* menjadi suatu keharusan. dalam arti *how you look interested, how you speak, dan*

how you behaviour merupakan modal awal bagi tenaga kependidikan dalam meyakinkan peserta didik.

Sumber-daya manusia yang *well skill* dalam otonomi adalah SDM dianalogikan sebagai *process component* (Abin, 1996: 72) yaitu mencakup kemampuan penguasaan proses mental intelektual yang mencakup keterampilan proses berpikir logis, kritis, rasional dan kreatif dalam pemecahan masalah, dan pembuatan keputusan.

Sumber-daya manusia yang mampu menjalin hubungan (*networking*) merupakan hal yang tidak bisa diabaikan dalam otonomi daerah ini. Mutu lulusan tidak cukup bila diukur dengan standar lokal saja, sebab perubahan global telah berpengaruh besar terhadap ekonomi suatu bangsa, terlebih munculnya industri baru yang dikembangkan dengan berbasis pengetahuan kompetensi tingkat tinggi yang menunjukkan bahwa bangsa yang berhasil adalah bangsa yang berpendidikan dengan standar mutu yang tinggi, sehingga mempunyai strategi kompetitif dan komparatif sesuai dengan standar mutu nasional dan internasional.

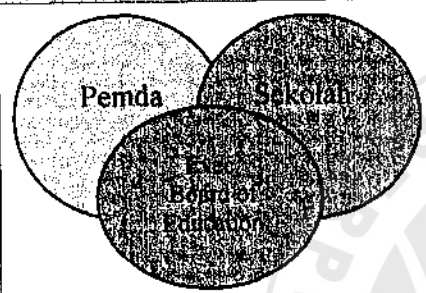
Sumber-daya manusia yang berjiwa wirausaha (*entrepreneurship)* merupakan upaya real yang perlu diwujudkan dalam situasi era otonomi daerah ini. Dalam membekali kecakapan siswa untuk melakukan pekerjaan tertentu sesuai dengan *minat dan kebutuhan siswa, meningkatkan posisi tawar* (bargaining position) bagi siswa yang telah lulus, untuk meraih pekerjaan tertentu atau menciptakan jenis pekerjaan tertentu (*life skill*) merupakan wilayah yang harus diantisipasi oleh sumber-daya manusia (tenaga kependidikan) melalui pendekatan atau metoda pembelajaran tertentu dalam pelatihan berbasis kompetensi.

Sumber-daya manusia yang mempunyai kecakapan intra dan inter personal adalah sumber-daya manusia yang mempunyai kemampuan mawas diri, introspeksi dan kesadaran diri, serta mampu berkomunikasi secara lisan dengan berbagai kalangan.

Sumber-daya manusia yang efektif, efisien, kreatif , inovatif dan *visioner* adalah sumber-daya manusia yang mempunyai keyakinan penuh akan kemampuan dirinya, berhasil guna dan berdaya guna, dan memenej waktu. Karakteristik sumber-daya manusia yang mempunyai inovasi terkait dengan proses kreatif (*creatif process*), adanya perubahan (change), menuju pembaharuan (new condition), dan mempunai kegunaan dan manfaat serta nilai tambah *(having added value)*.

Sumber-daya manusia yang mempunyai karakteristik pendaki (*climber*) adalah sumber-daya manusia yang sangat gigih, ulet dan tabah, selalu tidak puas dengan hasil yang telah diperoleh. Dalam era otonomi ini karakteristik inilah yang dibutuhkan agar suatu organisasi (sekolah) berkembang secara dinamis sealu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan dengan cepat. sumber-daya manusia climber selalu menyambut tantangan-tantangan yang disodorkan kepadanya.

Secara lebih terstruktur alur karakteristik kebutuhan sumber-daya manusia daerah pada era otonomi daerah tergambar pada Gambar 5.1. berikut ini.

INPUT	STRATEGY OF PROCESS	OUTPUT	OUT COME	GOAL MEMENUHI KEBUTUHAN SDM DAERAH
Manajemen 1. Perencanaan Pelatihan 2. Sumber Kebutuhan Pelatihan 3. Pelaksanaan Pelatihan 4. Program Tindak Lanjut	 Kebijakan: Visi, misi. 1. Program 2. Keuangan 3. Tenaga ahli 4. Standar Kompetensi 5. Sumber Teknologi 6. Konsultasi teknis 7. Dukungan peralatan	❑ Strategi peningkatan mutu dan pelayanan terhadap *customer* ❑ Menjalin hubungan dan kemitraan, baik lokal, nasional dan internasional (*networking*) ❑ Sasaran kajian ekonomi SDM melaui pelatihan berbasis kompetensi	❑ Kebangkitan akan kualitas SDM. ❑ PSDM yang mengacu pada Ekonomi SDM (perencanaan /analisis perkiraan kebutuhan SDM, pengadaan SDM, pengembangan dan pemeliharaan, penggunaan SDM, penggantian SDM). ❑ IHT by in – on – in service.	⇨ 1. Terdidik (penguasaan kompetensi) 2. Berjiwa wirausaha /*entrepreneurship* 3. Mampu bekerjasama 4. mempunyai kecakapan intra dan interpersonal 5. Efektif, efisien, kreatif, inovatif, dan visioner. 6. Climber

Gambar 5.1.: Karakteristik Kebutuhan Sumber-daya Manusia yang Dituntut Dalam Otonomi Daerah

Karakteristik sumber-daya manusia yang kreatif dan inovatif akan melahirkan sumber-daya manusia yang unggul dan kompetitif. Berkaitan dengan hal ini Raymond (1988: 23) mensyaratkan enam prinsip utama untuk sumber-daya manusia yang kompetitif yaitu ; (1) praktik sumber-daya manusia yang baik akan menghasilkan kemampuan suatu organisasi untuk mempertahanan orang-orang terbaik (*competitive advantage*), (2) perubahan peran individu berubah ke peran kelompok, dalam hal ini kemampuan kerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (kemampuan sebuah tim, (3) perubahan peran fungsi kerja ke fungsi kerja silang dan kerja sama (koordinasi, komunikasi) antar lembaga (MGMP, KKKS, KKP), (4) perubahan produktivitas ke peningkatan kualitas kemampuan, keahlian, pengetahuan, kualitas pelayanan dan kualitas konstribusi atau partisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi lebih diutamakan, (5) perubahan paradigma dari profit ke kepuasan dan nilai pelanggan.

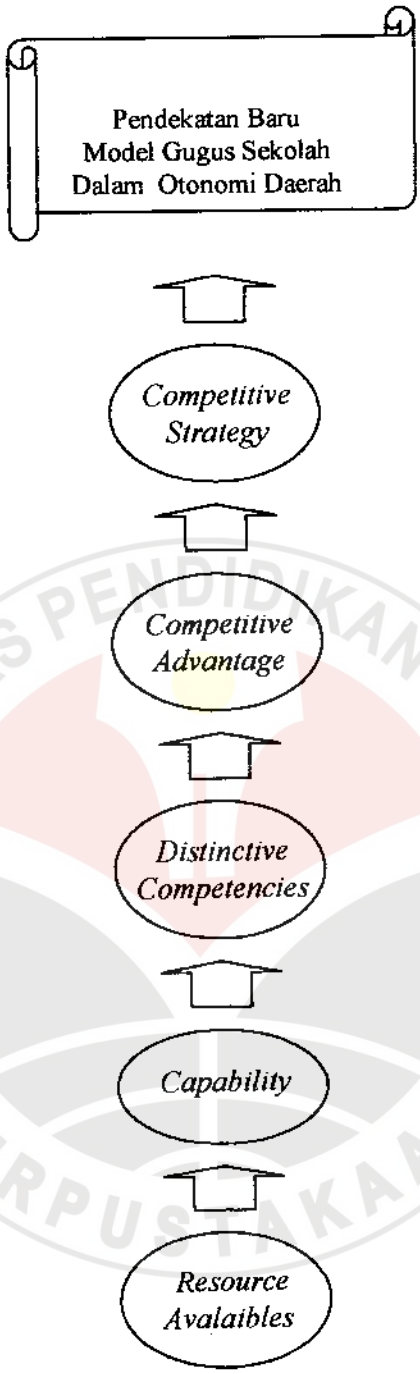
Pendekatan berdasarkan sumber-sumber dalam organisasi dalam otonomi daerah melalui strategi bersaing *(competitive advantage)*, diutamakan pada bagaimana menciptakan sumber-daya manusia di masa depan (hasil pendidikan) yang bisa dipasarkan *(how to invent the market)* melalui sumber-daya yang dimiliki oleh organisasi untuk dapat ditingatkan kapabilitasnya dalam bersaing melalui kompetensi inti *(distinctive competence)* sehingga dapat diciptakan strategi hambatan untuk para pesaing berupa kesulitan yang ditiru *(barriers to imitation)*.

Apabila sekolah dipandang sebagai institusi (organisasi) yang mencetak langsung manusia yang unggul dan kompetitif, maka sekolah dengan sumber-

sumbernya dituntut agar mampu mengubah dirinya (*school reform*) menjadi organisasi yang terus menerus meningkatkan pembelajarannya pada berbagai tingkatan (Senge, 1995); melakukan *collective learning* (Drucker,1998); berdasarkan kompetensi ataupun sumberdaya yang dimiliki organisasi sehingga pada akhirnya dapat diciptakan daya saing oranisasi (sekolah).

Pada saat otonomi daerah dengan desentralisasi pendidikannya, Dinas Pendidikan melalui gugus-gugus sekolah diharapkan mempunyai keunggulan yang kompetitif. Merujuk pada pendapat Martani Huseini (1999), apabila pengelompokan *(cluster)* atau gugus-gugus sekolah didasarkan pada kompetensi-kompetensi yang diunggulkan, maka akan memudahkan pemetaan keunggulan sekolah sebagai dasar analisis kebutuhan dalam penyelenggaraan pelatihan.

Pendekatan penggalian seluruh sumber-daya dan potensi untuk menuju strategi persaingan sekolah digambarkan seperti Gambar 5.2. berikut.



Gambar 5.2: Pengadaan Sumber-daya Manusia melalui Gugus Sekolah dalam Otonomi Daerah
Sumber: Martani Huseini (1977: 11)

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA PERPUSTAKAAN

Seandainya masyarakat Indonesia dalam era otonomi ini mau belajar dengan pola (paradigma) baru, dan selalu memperbaharuai wawasan kependidikan (inovatif), maka banyak hal yang perlu dibenahi. Menurut Senge (1996), perlunya membangun visi baru sebagai pilar aspirasi, *personal mastery*, mental model, tatanan *system thinking* dan mental dialog agar dapat menciptakan *shared visision* dalam setiap organisasi. Dalam kaitan ini, proses pembelajaran secara individu *(individual learning*) sangat mutlak agar dapat membangun *collective learning* dalam organisasi.

Dalam proses pemberdayaan, berpikir sistem (*system thinking*) dapat dilakukan dengan cara OADI, yaitu kemampuan untuk selalu memiliki sistem berpikir yang dimulai dengan Observasi, Asses, design, dan implementation. Melatih seseorang untuk melakukan observasi diperlukan fondasi yang kuat yang disebut Delapan Kompetensi Dasar.

Delapan kompetensi dasar menurut Juwono (1998) adalah membaca, menulis, mendengar, bertutur, mengamati, menghayati, menafsirkan dan menghayal. Kompetensi ini merupakan cikal bakal untuk mewujudkan masyarakat yang berbudaya dan berpengetahuan *(knowledge based society)*. Adanya hambatan dalam mengimplementasikan delapan kompetensi dasar ini diantaranya hambatan kompetensi untuk dapat membaca hingga menjadi gemar membaca sebagai proses pengayaan berpikir secara individual maupun organisational, kompetensi dapat menulis menjadi gemar menulis, kompetensi mendengar masih perlu dilatih secara serius. Untuk menjadi organisasi yang *learning*, sekolah perlu diprakondisikan untuk kemauan mendengar, baru

menginjak pada kemampuan kompetensi bertutur, hal ini dalam masyarakat indonesia dalam otonomi daerah ini harus ditingkatkan interpersonal skillnya agar proses bertutur dalam berorganisasi tidak menimbulkan benturan budaya. Kompetensi mengamati dan kompetensi menghayati merupakan pembelajaran untuk menuju kompetensi yang paling sulit, yakni kompetensi menghayal (*visioning*). Kompetensi menghayal dapat dilakukan melalui prinsip belajar *mental building*.

Dalam konteks organisasi (Kotter, 1998) mengemukakan delapan penyebab mengapa suatu organisasi gagal untuk berubah, yaitu: (1) *allowing to much complacency* (perilaku merasa paling pintar, cepat puas dan menyombong-kan diri), (2) *failing to create a sufficiently a powerful guiding coalition* (gagal membentuk suatu koalisi yang memadai), (3) *understanding the power of vision* (memandang rendah atau bahkan tidak percaya akan kekuatan visi, (4) *undercom-munication the vision* (kurang mengomunikasikan visi secara memadai ke seluruh anggota organisasi), (5) *permiting obstacle to block the new vision* (membiarkan yang menghadang visi baru), (6) *failing to create short-term wins* (gagal menciptakan kemenangan jangka pendek), (7) *declaring victory too soon* (mem-proklamasikan kemenangan terlalu dini), (8) *neglecting to anchor changes firmly in the corporate culture* (lupa menancapkan perubahan-perubahan secara kuat dalam budaya organisasi. Hal ini menyebabkan lunturnya konsep-konsep dan pendekatan-pendekatan baru yang sudah membaik, dan akan kembali pada pola lama atau budaya lama.

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA PERPUSTAKAAN

Akhirnya manusia yang tangguh dalam era otonomi daerah ini adalah manusia yang memiliki *tipe Climbers.* Stoltz (2000) mengemukakan bahwa bahwa manusia *Climbers* tidak pernah melupakan kekuatan dari perjalanan yang pernah ditempuhnya, selalu menyambut tantangan-tantangan yang disodorkan kepadanya. *Climbers* yakin bahwa segala hal bisa dan akan terlaksana, meskipun orang lain bersikap negatif dan sudah memutuskan bahwa jalannya tidak mungkin ditempuh.

Perubahan paradigma pendidikan dari sentralistik ke desentralistik, dari peran pemerintah ke peran masyarakat, dan dari sekolah ke masyarakat belajar (Depdiknas, 2001), hanya dapat ditangkap oleh orang-orang *climbers.* Dalam merespons perubahan, tantangan yang ditawarkan oleh perubahan membuat mereka berkembang pesat, mereka menyambut baik kesempatan untuk bergerak maju dan ke atas dalam setiap usaha.

Dalam manajemen pelatihan, perubahan-perubahan setelah proses mengikuti pelatihan dapat dikuantifikasi melalui pengaruh-pengaruh dampak pelatihan, khususnya terhadap tingkat perkembangan sekolah atau pengembangan organisasi.

B. Sistem Manajemen Pelatihan Tenaga Kependidikan sebagai Model yang Dituntut dalam Otonomi Daerah

Manajemen pelatihan fungsional yang dikelola secara sentralistik melalui lembaga khusus seperti BPG dan PPPG di seluruh Indonesia belum mengakomodasi kebutuhan seluruh tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme mereka melalui pelatihan. Belum adanya mekanisme penyelenggaraan pelatihan

dalam era otonomi daerah dan tingkat kewenangan pusat, provinsi, dan kabupaten/kota berdampak pada peningkatan kinerja dan pengembangan karier tenaga kependidikan. Munculnya penyelenggara-penyelenggara pelatihan yang bersifat insidental melalui proyek-proyek yang berasal dari APBD maupun APBN dan bantuan dari luar negeri (*Loan*) yang bervariasi di tingkat kabupaten/kota perlu segera diantisipasi dengan suatu model manajemen pelatihan yang terpadu.

Seperti telah dikemukakan pada latar belakang terdahulu dan asumsi-asumsi yang menyertainya, jika manajemen pelatihan tenaga kependidikan tidak terkontrol dengan baik, maka hal ini merupakan satu indikator dampak pelatihan akan sulit diukur secara kualitatif maupun kuantitatif, karena tidak terintegrasinya program-program pelatihan dalam satu payung kordinasi ditinjau dari sisi sasaran dan substansi pelatihan.

Pelatihan seringkali belum cukup melayani kebutuhan organisasi. Menurut Wick dan Leon (1993) dalam Sudarsono (1998: 10) dikatakan bahwa:

1. Seringkali materi *training* tidak berkaitan langsung dengan kebutuhan strategis organisasi;
2. Seringkali materi *training* tidak selalu memenuhi kebutuhan peserta yang beragam;
3. Pimpinan seringkali enggan mengikuti *training*, dan bahkan tidak bersedia mengimplementasikannya;
4. Bagi orang yang bersedia mengikuti *training*, sering mendapat kendala sekembalinya ke tempat bekerja karena pekerjaannya menumpuk selama mengikuti training;

5. Apabila tidak ada program tindak lanjut setelah *training*, seringkali dipertanyakan siapa yang mengetahui perbedaan antara mengikuti training dengan yang tidak mengikutinya ?
6. Peserta yang ingin segera menerapkan hal-hal yang diperoleh selama *training* seringkali mengalami ketiadaan dukungan yang memadai di tempat kerjanya;
7. Keterbatasan waktu seringkali menyebabkan *training* dilakukan pemampatan waktu sehingga tinggal kuliah kecil dengan pembagian bahan-bahan pelatihan sederhana.

Dengan diberlakukannya otonomi daerah sesuai dengan UU No. 22 tahun 1999 dengan paradigma barunya bertumpu pada nilai-nilai demokratisasi, pemberdayaan dan pelayanan, maka peran dan fungsi BPG dan PPPG tersebut menjadi hal yang dialogis. Kewenangan pusat dalam hal penyusunan standar pelayanan minimal khususnya pelatihan fungsional tenaga kependidikan masih harus dibahas secara komprehensif berkenaan dengan desentralisasi dan dekonsentralisasi manajemen pelatihan fungsional tenaga kependidikan ke kabupaten/kota, yang sampai saat ini belum diantisipasi oleh dinas pendidikan dan sekolah sebagai organisasi pemasok sumber-daya manusia yang harus dilatih. Oleh karena itu, sistem pelatihan yang ditawarkan ini merupakan salah satu alternatif dan strategis untuk dikembangkan di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota.

Strategi pelatihan dalam Jabatan (*in service training*) tenaga fungsional guru dan kepala sekolah yang dilaksanakan selama ini belum simultan dengan pola pengembangan karier, Manfaat yang dirasakan masih sebatas diterapkannya

sistem angka kredit (*credit point*) bagi setiap jenis pelatihan, agar prestasi seseorang dapat diukur secara kuantitatif. Padahal pola karier harus diciptakan dan terintegrasi dalam manajemen pelatihan agar dapat mamacu dan memberi motivasi tenaga kependidikan untuk lebih berorientasi pada produktifitas dan peningkatan kinerja (*performance*) dan peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan.

Tampak jelas bahwa dengan melihat kompleksitas yang ada, siapapun penyelenggara pelatihan fungsional pada era otonomi daerah ini menghendaki manajemen tersendiri dan harus ditangani secara sistemik, sistematik dan profesional.

Merujuk pada pendapat Kristiadi (1997: 99), bahwa secara *sistemik* pelatihan fungsional harus dirancang dan dilaksanakan secara terpadu dengan pola pembinaan karier. Manajemen pelatihan secara sistemik akan menyangkut aspek-aspek lembaga penyelenggara pelatihan, rekruitmen dan seleksi peserta, proses penyelenggaraan pelatihan, monitoring, *feedback* dan penempatan alumni, serta pengembangan pelatihan.

Manajemen pelatihan secara *sistematik* mengandung arti bahwa pelatihan tenaga kependidikan harus dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan sepanjang masa kedinasan.

Dalam kaitan pelatihan berbasis kompetensi dalam penelitian ini, manajemen pelatihan yang *sistematik* diartikan bahwa setiap kompetensi guru mata pelajaran (memiliki pemahaman landasan dan wawasan pendidikan, menguasai materi pelajaran, menguasai pengelolaan pembelajaran, menguasai

evaluasi hasil pembelajaran dan memiliki wawasan profesi serta kepribadian sebagai guru) dan 25 kompetensi kepala sekolah seperti telah dijelaskan pada Bab II, harus berkesinambungan sepanjang masa kedinasan.

Manajemen pelatihan yang profesional diartikan bahwa penyelenggaraan (perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi) pelatihan tenaga kependidikan harus dilakukan oleh orang-orang profesional. Ini berarti bahwa tenaga pengelola dan instruktur maupun nara sumber pelatihan harus memiliki keahlian di bidangnya dan kemampuan profesionalnya dalam pengelolaan dan pengorganisasian proses belajar-mengajar sebagai ujung tombak penyelenggaraan pelatihan fungsional.

Tim instruktur yang solid, handal, penuh dedikasi dan terlibat terus menerus dalam jangka waktu yang cukup lama, memiliki visi dan misi yang sama, memiliki persepsi yang sama mengenai mutu pendidikan, merupakan faktor terpenting dalam menjamin keberhasilan suatu pelatihan. Standar manajemen pelatihan fungsional dalam era otonomi daerah agar dapat memenuhi sasaran dan tujuan sesuai dengan yang diinginkan, diperlukan terlebih dahulu pengkajian Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training needs Assessment*) yang komprehensif dan mendalam, sehingga terjadi sebuah kesinergian antara perancang pelatihan (*top down*) sebagai penyedia materi pelatihan dengan apa yang dibutuhkan oleh tenaga kependidikan di lapangan (*Bottom Up*). Pendekatan *top down* dalam pelatihan erat kaitannya dengan terjadinya perubahan yang terus menerus dalam dunia pendidikan seperti tuntutan jaman, tuntutan masyarakat modern, era globalisasi, persaingan antar bangsa yang semakin erat dan ketat, perkembangan

Iptek, kebijakan baru, perubahan paradigma pendidikan, perubahan kurikulum, pendekatan dan metodologi, peran baru guru di kelas, dan sebagainya.

Pendekatan *Bottom Up* (arus bawah), erat kaitannya dengan prinsip pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan setempat. Yang paling mengetahui kebutuhan setempat adalah guru yang bersangkutan, kepala sekolah, pengawas, instruktur/tutor, pemandu mata pelajaran/guru inti, pembina pendidikan setempat serta orang tua/masyarakat setempat.

Sistem pelatihan yang langsung menyentuh kebutuhan guru di sekolah dalam kerangka MBS dengan otonomi sekolahnya dapat dirancang dan dilaksanakan secara mandiri (*in house training*) maupun berkelompok melalui gugus-gugus sekolah dengan metoda *in-on-in service training*.

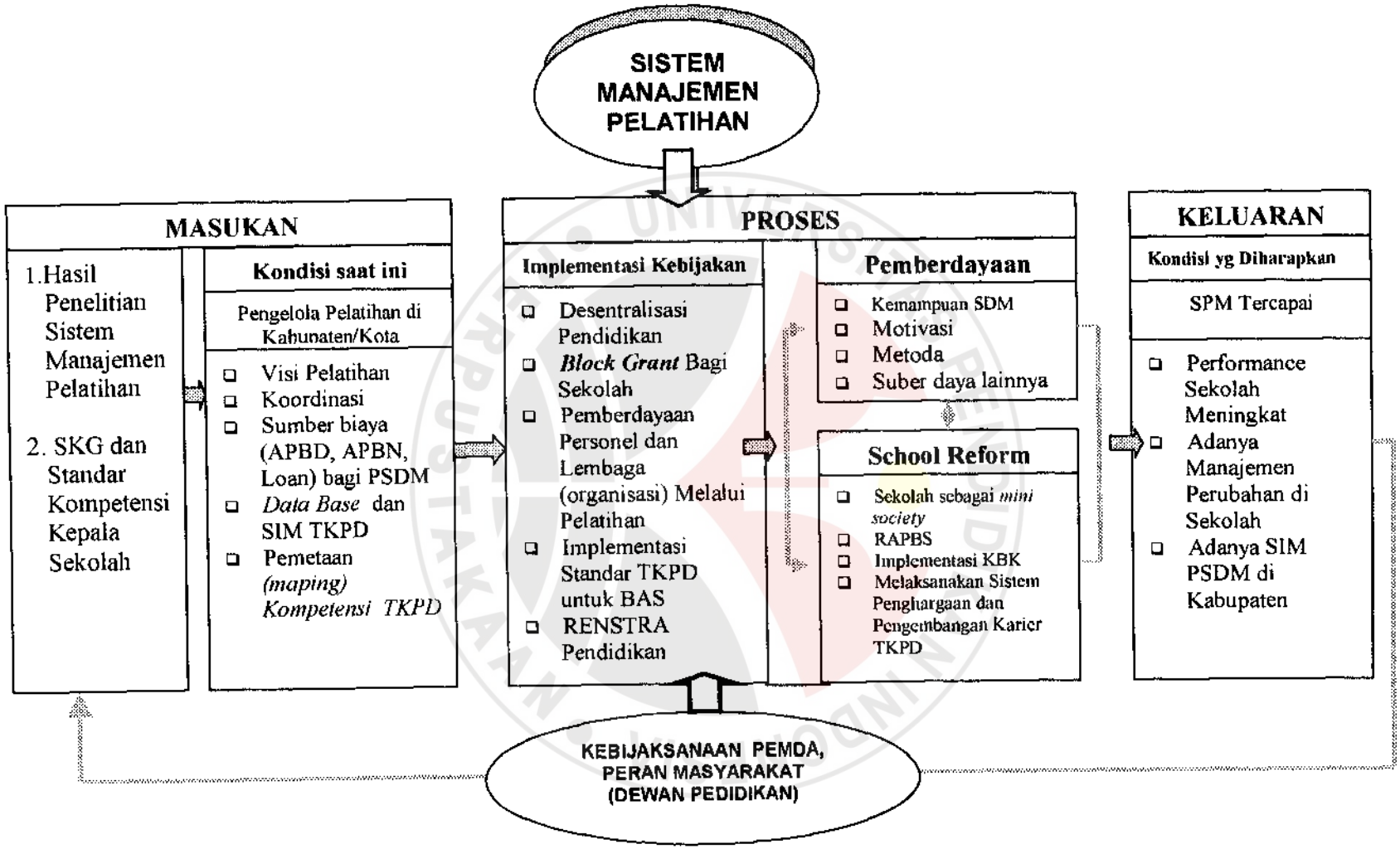
Apapun konteks pelatihan tenaga kependidikan yang diselenggarakan pada era otonomi daerah ini , harus difokuskan pada keberhasilan sekolah (*School Performance*) . Seperti dikemukakan Beck dan Murphy (1996, 118) dalam *The four Imperatives of a Successfull School* bahwa ada empat hal yang sangat penting untuk suksesnya sebuah sekolah, yaitu : (1) meningkatan pembelajaran, (2) rotasi kepemimpinan untuk penyegaran energi agar lebih produktif, (3) menalin kerjasama dan dukungan masyarakat sekitar, dan (4) memberi dukungan dalam membangun kapasitas administrasi, guru, dan orang tua dalam pembelajaran siswa.

Agar *output* dari sistem manajemen pelatihan fungsional ini tepat sasaran dan sesuai dengan yang diharapkan untuk membentuk manusia yang terdidik, terampil, berpenampilan baik, unggul, kopetitif dan climbers, kreatif dan inovatif

dan berjiwa entereupreunership, maka diperlukan upaya manajemen yang strategis khususnya pengintegrasian berdasarkan sumber-sumber yang ada dan dapat ada (*Resource Based Approach*) sebagai aset data dan informasi yang berharga bagi penentu kebijakan dalam pengembangan sumber-daya personel tenaga kependidikan.

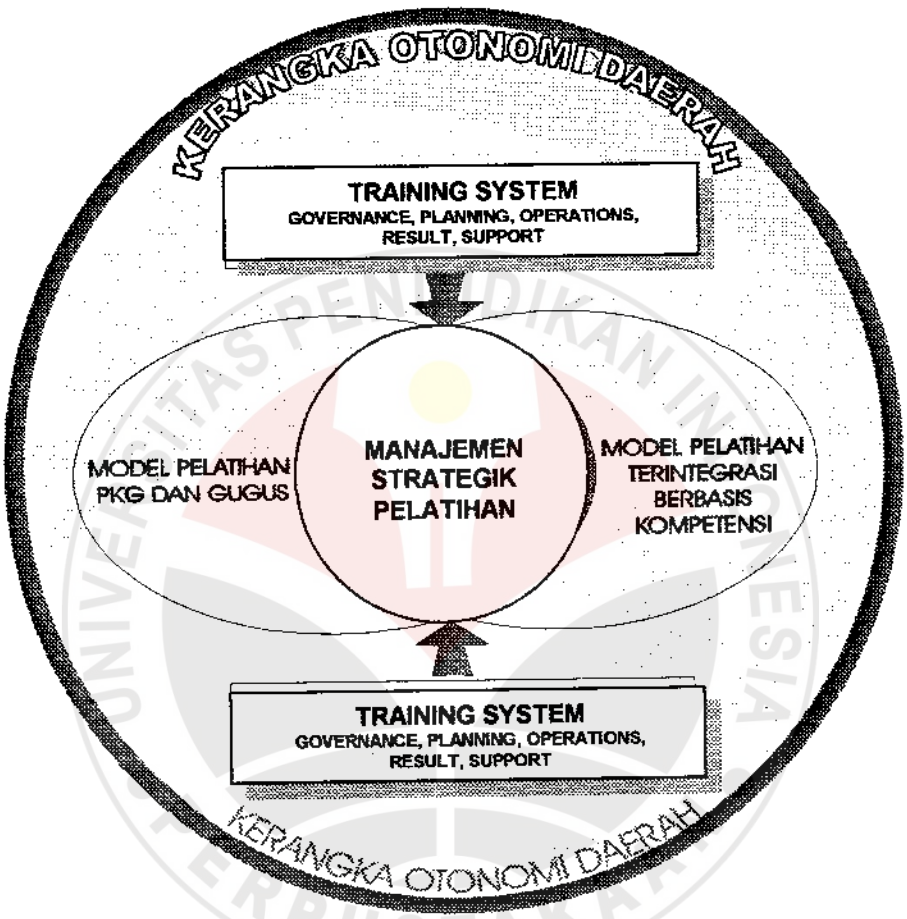
Berdasarkan elaborasi empirik dan hasil penelitian ini, maka struktur sistem manajemen pelatihan fungsional yang tepat dalam era otonomi daerah digambarkan sebagai berikut.

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
PERPUSTAKAAN



Gambar :5.3. Sistem Manajemen Pelatihan dalam Otonomi Daerah

Dari rangkaian sistem: *input, process*, dan *output* hasil temuan penelitian dan pengkajian secara mendalam terhadap studi empirik implementasi pelatihan tenaga kependidikan, maka ditemukan *outcome* model manajemen pelatihan strategik yang sesuai dengan otonomi daerah, seperti digambarkan berikut.



Gambar: 5.4. Model Manajemen Strategik Pelatihan Tenaga Kependidikan dalam Kerangka Otonomi Daerah

Model sistem manajemen strategik pelatihan merupakan hasil elaborasi kajian teoritik dan temuan penelitian lapangan dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, *input* sistem manajemen pelatihan merupakan hasil penelitian lapangan yang menunjukan kekuatan pengaruh faktor-faktor manajemen pelatihan yaitu perencanaan pelatihan, sumber kebutuhan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi dan program tindak lanjut, dikaitkan dengan kondisi empirik hasil pengamatan langsung terhadap penyelenggaraan pelatihan fungsional di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. *Kedua, process* sistem yaitu implementasi kebijakan dan sosialisasi kebijakan manajemen pendidikan dan program-program pendidikan dari pusat, beserta sistem pemberdayaannya. *Ketiga, output* berupa peningkatan unjuk kerja sekolah dan kompetensi tenaga kependidikan dan adanya database PSDM dari kabupaten/kota.

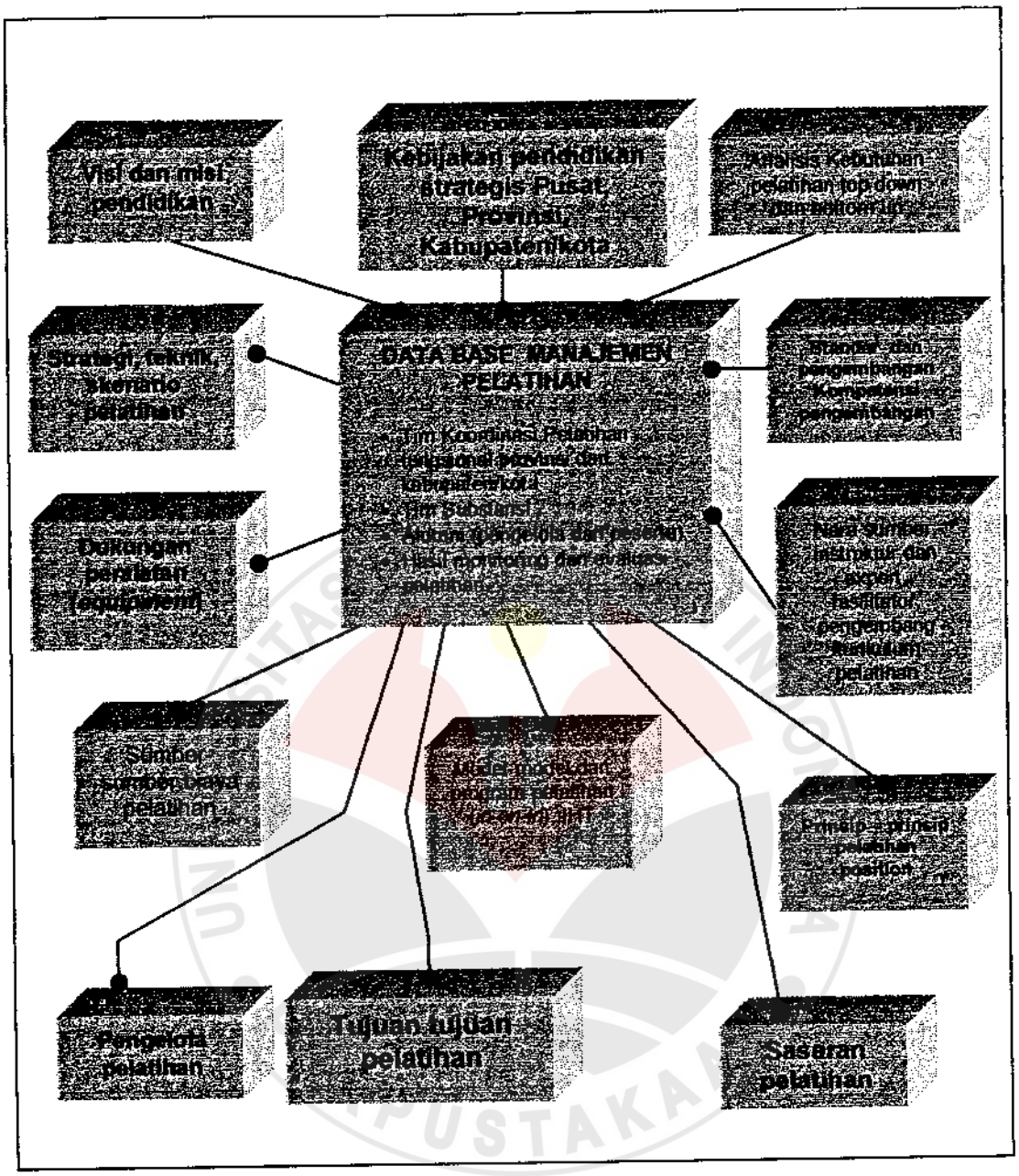
Keempat, Outcome model yang ditemukan dalam sistem manajemen pelatihan tenaga kependidikan ini adalah suatu kebijakan yang mengacu kepada manajemen strategik dengan mengakomodasi kebijakan pengembangan sumber-daya manusia tenaga kependidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing (pusat, provinsi, dan kabupaten/kota) berupa dukungan program dari (*governance, planning, operation dan suppor*), serta perpaduan kekuatan model pelatihan PKG, Gugus, dan Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi.

Pemetaan pelatihan yang dilaksanakan oleh berbagai penyelenggara pelatihan di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota perlu dikontrol dan dikoordinasikan oleh unit khusus yang mengelola *data-base* yang terintegrasi

untuk kebutuhan sistem informasi kepelatihan fungsional berbasis kompetensi, sehingga secara kuantitas dan kualitas dapat digunakan sebagai alat bagi pengembangan organisasi (sekolah) dan karier lebih lanjut dan sistem pendukung keputusan (*Decision Suport Systems*).

Dengan kemajuan teknologi informasi, sistem informasi pelatihan tenaga kependidikan dalam era otonomi sudah saatnya disosialisasikan terus menerus, sehingga pemetaan dan *database* pelatihan akan sangat efektif digunakan untuk program tindak lanjut dari hasil pelatihan tersebut.

Manajemen sistem informasi pelatihan ini akan sangat bermanfaat bagi pengambil keputusan pendidikan khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber-daya manusia . Sistem pengintegrasian data (*data base*) pelatihan sebagai bahan bagi sistem informasi manajemen pelatihan fungsional digambarkan sebagai berikut.



Gambar: 5.5. Model Sistem Informasi Manajemen Pelatihan Tenaga Kependidikan pada Era Otonomi Daerah

C. Analisis Pengaruh Variabel-variabel Penelitian

1. Analisis Berdasarkan Empat Hipotesis Penelitian (Tanpa Mengkonstruk Pengaruh dari Sub-Sub Variabel)

Berdasarkan diagram jalur yang dikonstruk untuk mampu menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel dependen tehadap variabel independen sebagaimana telah dikemukakan pada Bab III dan Bab IV, maka pada bagian ini adalah analisis deskripsi hasil perhitungan dan pengujian terhadap keempat hipotesis yang diajukan. Adapun variabel bebas (*independent*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah variabel perencanaan pelatihan (X_1), sumber kebutuhan pelatihan (X_2), pelaksanaan pelatihan (X_3), evaluasi pelatihan (X_4) dan program tindak lanjut (X_5), dan variabel terikat (*dependent*) adalah pengembangan organisasi (sekolah) dan karier (Y).

Dari keempat hipotesis utama penelitian yang diajukan ternyata semuanya diterima. Hipotesis utama pertama yaitu ($\rho_{YX1X3X4}$) yang menjelaskan bahwa variabel perencanaan yang diwujudkan dalam kegiatan pelaksanaan pelatihan dan evaluasi CIPP yang dilakukan berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier.

Hal tersebut dipertegas kembali oleh hasil pengujian hipotesis kedua yaitu ρ_{YX1X5} yang menjelaskan bahwa variabel perencanaan pelatihan yang diwujudkan dalam kegiatan tindak lanjut berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier.

Dengan demikian pengaruh dari variabel perencanaan yang dianalisis secara tidak langsung pengaruhnya terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier secara nyata memberikan bukti yang kuat sebagai variabel utama dalam manajemen pelatihan terutama untuk pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. Demikian halnya dengan variabel yang mengiringinya mampu memberikan dampak yang positif, mulai dari variabel pelaksanaan pelatihan, evaluasi CIPP dan program tindak lanjut, semuanya sangat mempertegas pentingnya perencanaan dalam suatu kegiatan pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. Temuan tersebut telah teruji pula dalam analisis dengan menggunakan struktur diagram jalur secara komplek, detail dan spesifik yang dilibatkan dalam pengujian hipotesis dengan jumlah banyak, ternyata variabel perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan program tindak lanjut ini memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. (Dapat dilihat pada halaman berikutnya).

Hipotesis utama ketiga yang diajukan ρ_{YX1X5} yaitu yang menjelaskan pengaruh positif langsung yang tidak signifikan dari variabel sumber kebutuhan pelatihan terhadap variabel pengembangan organisasi(sekolah) dan karier dengan bunyi hipotesisnya yaitu: "Sumber kebutuhan pelatihan berpengaruh positif yang signifikan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier". Dengan pernyataan hipotesis tersebut, ternyata variabel sumber kebutuhan pelatihan berpengaruh secara positif secara langsung (*direct effect*) terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier, meskipun pengaruh tersebut tidak

berarti atau tidak signifikan. Temuan ini ternyata sangat selaras dengan temuan yang merujuk pada diagram analisis jalur secara detail dan spesifik, dimana hipotesis yang menjelaskan pengaruh variabel sumber kebutuhan pelatihan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier setelah diuji, juga tidak signifikan.

Hipotesis utama keempat ρ_{XYLY5} yaitu bahwa "Sumber kebutuhan pelatihan yang dimanfaatkan dalam kegiatan pelaksanaan pelatihan dan evaluasi CIPP yang dilakukan berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. Hipotesis ini menjelaskan pengaruh tidak langsung variabel sumber kebutuhan pelatihan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier yang dikontrol oleh variabel pelaksanaan dan evaluasi CIPP, ternyata diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa sumber kebutuhan pelatihan ini akan memberi makna terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier jika diiringi atau dipadukan pengaruhnya dengan variabel lainnya sehingga ia berarti. Di sisi lain menunjukkan bahwa besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel sumber kebutuhan pelatihan ini, bisa pula diwakili oleh pengaruh variabel yang mengiringinya yaitu variabel evaluasi CIPP.

Secara rinci pengaruh dari variabel-variabel utama yang dikonstruksi dalam empat hipotesis penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

a. Perencanaan yang Diwujudkan dalam Kegiatan Pelaksanaan Pelatihan dan Evaluasi CIPP terhadap Pengembangan Organisasi (Sekolah) dan Karier

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel perencanaan yang diwujudkan dalam kegiatan pelaksanaan pelatihan dan evaluasi CIPP yang dilakukan ternyata mampu memberikan varians skor pengembangan organisasi/sekolah dan karier yang ditandai dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,545. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan organisasi dan karier dipengaruhi oleh sekitar 54,5% dari variabel perencanaan yang secara tidak langsung, karena pengaruh variabel perencanaan ini sebelumnya diimplementasikan dalam pelaksanaan pelatihan serta kegiatan evaluasi CIPP. Dari rangkaian pengaruh perencanaan yang sebelumnya akan diadopsi oleh kegiatan pelaksanaan, dimana pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan program perencanaan, kemudian tahap pelaksanaan pelatihan ini hasilnya dievaluasi dengan memfokuskan pada aspek-aspek *icontext, input, proccess & product (CIPP)* , maka akan mampu menjelaskan keberhasilan pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. Jika dianalisis secara teliti dari pengaruh yang diberikan oleh variabel perencanaan dengan memperhatikan jalur pengaruh dari pelaksanaan dan evaluasi pelatihan CIPP, maka pengaruh perencanaan ini sama dengan pengaruh langsung dari evaluasi CIPP, yaitu sebesar 26,6% terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier.

b. Pengaruh Perencanaan Pelatihan yang Diwujudkan dalam Kegiatan Tindak Lanjut terhadap Pengembangan Organisasi (Sekolah) dan Karier

Dari hasil perhitugan diperoleh hasil temuan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel perencanaan terhadap pengembangan organisasi(sekolah) dan karier ditandai dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0.217. Maka dapat diartikan bahwa variasi perubahan skor peningkatan upaya pengembangan organisasi(sekolah) dan karier dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan yang diwujudkan dulu dalam kegiatan tindak lanjut yaitu sebesar 21,75 %. Temuan ini memberikan indikasi bahwa kegiatan perencanaan yang mampu memberikan pengaruh terhadap suksesnya program tindak lanjut, secara tidak langsung mempengaruhi pengembangan organisasi(sekolah) dan karier.

Temuan ini memberikan makna bahwa setiap kegiatan, seperti dalam rangkaian kegiatan pelatihan yang memerlukan program tindak lanjut, sebelumnya harus dipetakan dan dilaksanakan sesuai dengan hasil dari perencanaan yang sudah dilakukan.

c. Pengaruh Sumber Kebutuhan Pelatihan terhadap Pengembangan Organisasi (sekolah) dan Karier

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel sumber kebutuhan pelatihan secara langsung pengembangan organisasi/ sekolah dan karier ditandai dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,099. Temuan ini menunjukkan bahwa sumber kebutuhan pelatihan tidak bisa secara otomatis mampu mempengaruhi hasil pengembangan organisasi (sekolah) dan

karier, tanpa adanya dukungan implementasi dari variabel atau faktor yang lain. Dengan demikian pengaruh yang diberikanpun tidak begitu berarti, yaitu bahwa variabel sumber kebutuhan pelatihan ini hanya mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier sebesar 9,9%. Jika dibandingkan dengan temuan dari pengaruh variabel lain hal ini sangat jauh berbeda. Berdasarkan kenyataan dan hasil studi pendahuluan sebelumnya, memang sangat logis sekali bahwa keberadaan variabel sumber kebutuhan pelatihan ini masih memerlukan penjabaran dan aktualisasinya dalam bentuk kegiatan lain yang mampu membunyikan dari kekuatan variabel sumber kebutuhan tersebut dalam suatu pelatihan. Untuk pengujian lebih lanjut mengenai temuan ini, dimana pengaruh yang diberikan secara langsung dari variabel sumber kebutuhan pelatihan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier ini, akan diuji secara detail dan spesifik berdasarkan sub-sub variabel yang mengiringinya.

d. Pengaruh Sumber Kebutuhan Pelatihan yang Dimanfaatkan dalam Kegiatan Pelaksanaan Pelatihan dan Evaluasi CIPP terhadap Pengembangan Organisasi (Sekolah) dan Karier

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel sumber kebutuhan pelatihan yang diwujudkan dalam kegiatan pelaksanaan pelatihan dan evaluasi CIPP yang dilakukan ternyata mampu memberikan varians skor pengembangan organisasi/sekolah dan karier yang ditandai dengan besarnya koefisien jalur sebesar 0,422. Hal ini menunjukkan bahwa varians perubahan skor keberhasilan pengembangan organisasi dan karier

dipengaruhi oleh sekitar 42,2% dari variabel sumber kebutuhan pelatihan yang diimplementasikan dalam pelaksanaan pelatihan serta kegiatan evaluasi CIPP. Dari rangkaian pengaruh sumber kebutuhan sebelumnya ternyata temuan ini cukup baik. Hal tersebut dikarenakan adanya pengaruh variabel lain yaitu variabel pelaksanaan dan evaluasi CIIP yang dikontrol. Karena walau bagaimanapun pelaksanaan pelatihan harus memperhatikan dukungan sumber kebutuhan pelatihan. Demikian halnya juga dengan kegiatan evaluasi, maka apa yang dievaluasi harus betul-betul menilai apa yang sebenarnya dievaluasi sesuai dengan keberhasilan dari implementasi sumber kebutuhan yang ditetapkan.

Temuan tentang pengaruh variabel Sumber Kebutuhan Pelatihan ini ternyata membuktikan bahwa kredibilitas keterpakaian suatu variabel dalam suatu sistem pelatihan sangat berbeda ketika masing-masing variabel secara bersama-sama dan sinergis membentuk pola implementasi yang sistematis dalam rangka mencapai kebeerhasilan program pelatihan, yang dalam hal ini dalam rangka pengembangan organisasi(sekolah) dan karier.

2. Analisis Berdasarkan Ke-55 Hipotesis Penelitian (dengan Mengkonstruk Pengaruh dari Sub-Sub Variabel Independent terhadap Dua Variabel Dependent yang dikontrol oleh Variabel Antara)

Variabel-variabel dari manajemen pelatihan yang telah dikemukakan pada Bab III, yaitu perencanaan pelatihan (X_1), sumber kebutuhan pelatihan (X_2), pelaksanaan pelatihan (X_3), evaluasi pelatihan (X_4) dan program tindak lanjut (X_5), dikontrol pengaruhnya oleh evaluasi sistem pelatihan (Y), terhadap pengembangan organisasi dan karier (Z) akan dibahas secara rinci.

Dari ke-55 hipotesis yang diajukan terdiri dari sembilan hipotesis utama (No. 1, 2, 3, 4, 5, 20, 29, 50 dan 53), dan 46 sub hipotesis yang menyertainya. Dari hipotesis utama pertama yang memiliki lima sub hipotesis (ρ_{YX1}, ρ_{YX2}, ρ_{YX3}, ρ_{YX4}, ρ_{YX5}), dimana semuanya menguji pengaruh dari variabel independent terhadap Variabel Antara ternyata hanya satu sub hipotesis utama pertama yang ditolak, yaitu sub hipotesis utama pertama kedua ρ_{YX2} yang ditolak yaitu yang menjelaskan pengaruh dari sumber kebutuhan pelatihan terhadap evaluasi sistem pelatihan.

Adapun hipotesis utama kedua, ketiga dan keempat (ρ_{YZ}, ρ_{YZ1} dan ρ_{YZ2}) yaitu menguji pengaruh dari variabel Evaluasi Sistem Pelatihan (variabel antara) terhadap pengembangan organisasi dan karier semuanya diterima. Sedangkan hipotesis utama kelima (ρ_{ZX1}) ditolak, yaitu hipotesis yang menjelaskan pengaruh dari variabel (X_1) perencanaan pelatihan terhadap variabel (Z) pengembangan organisasi dan karier. Hipotesis utama kelima ini memiliki 14 sub hipotesis, dimana sub-sub hipotesis sudah menunjukkan pengaruh dari variabel (X_1) perencanaan pelatihan terhadap variabel (Z) pengembangan organisasi (sekolah) dan karier ataupun dibagi menjadi variabel (Z_1) pengembangan organisasi (sekolah) dan pengembangan karier (Z_2) yang sudah dikontrol pengaruhnya oleh variabel antara (Y) evaluasi sistem pelatihan). Dari hasil pengujian ternyata dari keempat belas sub hipotesis kelima ini ada sepuluh sub hipotesis utama kedua yaitu sub hipotesis kedua (ρ_{Z2X1}), sub hipotesis ketiga

($\rho_{ZX1.1}$), sub hipotesis keempat ($\rho_{Z1X1.1}$), sub hipotesis kelima ($\rho_{Z2X1.1}$), sub hipotesis keenam ($\rho_{ZX1.2}$), sub hipotesis kedelapan ($\rho_{Z2X1.2}$), sub hipotesis kesebelas ($\rho_{Z2X1.3}$), sub hipotesis keduabelas ($\rho_{ZX1.4}$), sub hipotesis ketigabelas ($\rho_{Z1X1.4}$), dan sub hipotesis keempat belas ($\rho_{Z1X1.4}$) (Lihat dalam Tabel 4.8 Ringkasan Perhitungan dalam Rangka Pengujian Hipotesis Penelitian). Hal ini menunjukkan bukti yang sangat kuat bahwa pengaruh dari variabel Perencanaan begitu besar terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier baik secara utuh maupun secara terpisah (antara pengembangan organisasi sekolah dan pengembangan karier) hal ini terjadi walaupun dikontrol pengaruhnya oleh evaluasi sistem pelatihan.Hipotesis utama keenam yaitu menjelaskan pengaruh dari variabel (X_2) Sumber Kebutuhan Pelatihan ternyata tidak dapat berbicara banyak dalam memberikan pengaruhnya terhadap Variabel (Z) Pengembangan Organisasi(sekolah) dan Karier, baik secara terpadu maupun terpisah, apalagi jika dikontrol pengaruhnya oleh variabel antara (Y) evaluasi sistem pelatihan. Hal ini terbukti dari pengujian hipotesis utama keenam itu sendiri ternyata ditolak, dalam arti variabel sumber kebutuhan pelatihan tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. Demikian pula dengan sub-sub hipotesisnya, dimana berdasarkan hasil perhitungan ternyata hanya dua sub hipotesis dari delapan sub hipotesis. utama keenam yang memberikan pengaruh secara signifikan, yaitu *sub hipotesis ketiga*

($\rho_{ZX2.1}$) dan *Sub hipotesis keempat* ($\rho_{Z1X2.1}$) (Lihat dalam Tabel 4.8 Ringkasan Perhitungan dalam Rangka Pengujian Hipotesis Penelitian).

Berdasarkan temuan tersebut ternyata sangat selaras dengan pengujian hipotesis melalui empat hipotesis penelitian dengan diagram jalur yang berbeda ternyata tetap menunjukkan bahwa sumber kebutuhan pelatihan tidak mampu memberikan pengaruh banyak terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui variabel lain).

Hipotesis Utama Ketujuh yang menjelaskan pengaruh dari pelaksanaan pelatihan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier (ρ_{ZX3}) ternyata pengaruhnya tidak signifikan. Namun, demikian dari 20 sub hipotesis utama ketujuh ini ternyata yang mampu memberikan pengaruh secara signifikan dan hipotesisnya diterima sebanyak 17 sub hipotesis. Adapun sub hipotesis tersebut sudah menjelaskan pengaruh variabel pelaksanaan pelatihan terhadap pengembangan organisasi (sekolah) dan karier baik secara utuh maupun dipecah dengan dikontrol oleh variabel evaluasi sistem pelatihan. Adapun sub-sub hipotesis ketujuh yang diterima tersebut yaitu: sub hipotesis kedua (ρ_{Z2X3}), sub hipotesis ketiga ($\rho_{ZX3.1}$), sub hipotesis ketujuh ($\rho_{Z1X3.2}$), sub hipotesis kedelapan ($\rho_{Z2X3.2}$), sub hipotesis kesembilan ($\rho_{ZX3.3}$), sub hipotesis kesepuluh ($\rho_{Z1X3.3}$), sub hipotesis kesebelas ($\rho_{Z2X3.3}$), sub hipotesis keduabelas ($\rho_{ZX3.4}$), sub hipotesis ketigabelas ($\rho_{Z1X3.4}$), sub hipotesis keempatbelas ($\rho_{Z2X3.4}$), sub hipotesis

kelimabelas ($\rho_{ZX3.5}$), sub hipotesis keenambelas ($\rho_{Z1X3.5}$), sub hipotesis ketujuhbelas ($\rho_{Z2X3.5}$), sub hipotesis kedelapanbelas ($\rho_{ZX3.6}$), sub hipotesis kesembilanbelas ($\rho_{Z1X3.6}$), sub hipotesis keduapuluh ($\rho_{Z2X3.6}$). (Lihat dalam Tabel 4.8 Ringkasan Perhitungan dalam Rangka Pengujian Hipotesis Penelitian).

Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa varabel pelaksanaan pelatihan ini sangat berarti dan banyak memberikan pengaruh terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier, walaupun hal tersebut pengaruh-nya sudah dikontrol oleh variabel antara yaitu variabel evaluasi sistem pelatihan.

Hipotesis utama kedelapan yaitu hipotesis yang menjelaskan pengaruh variabel evaluasi pelatihan CIPP (X_4) terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier (Z) secara langsung sangat berarti. dengan demikian hipotesis kerja yang diajukan diterima yaitu bahwa variabel evaluasi pelatihan CIPP memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier (ρ_{Z2X4}), yang dikontrol oleh variabel antara evaluasi sistem pelatihan. Dari satu hipotesis utama penelitian dan dua sub hipotesis yang diajukan ternyata hipotesis utama kedelapan diterima karena mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan organisasi(sekolah) dan karier. Begitu halnya juga dengan sub hipotesis yang diajukan ternyata *sub hipotesis kedua* (ρ_{Z2X4}) mampu memberikan pengaruh postif dan signifikan terhadap pengembangan organisasi(sekolah) dan karier. Dengan demikian variabel evaluasi CIPP ini sangat berpengaruh besar

terhadap kelancaran pengembangan organisasi (sekolah) dan karier, walaupun dikontrol oleh variabel antara yaitu variabel evaluasi sistem pelatihan.

Hipotesis utama kesembilan, yaitu menjelaskan pengaruh dari variabel tindak lanjut (X_5) terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier (Z) secara langsung sangat berarti. Dengan demikian hipotesis kerja yang diajukan diterima yaitu bahwa variabel tindak lanjut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel pengembangan organisasi (sekolah) dan karier (Z). Hal ini diperkuat pula oleh pengaruh yang diberikan sub-sub variabel tindak lanjut terhadap pengembangan organisasi(sekolah) dan karier (Z) walalupun dikontrol pengaruhnya oleh variabel antara yaitu evaluasi sistem pelatihan.. Sub-sub hipotesis utama kesembilan yang diterima itu adalah *sub hipotesis pertama* (ρ_{Z1X5}), *sub hipotesis kedua* (ρ_{Z2X5}). Dengan demikian variabel Tindak Lanjut Pelatihan (X_5) merupakan variabel pokok yang harus diperhitungkan implementasinya dalam suatu upaya pengembangan organisasi (sekolah) dan karier. Hal ini terbukti dari ketiga hipotesis penelitian yang diajukan (satu hipotesis utama dan dua sub hipotesis) semua diterima. (Lihat dalam Tabel 4.8 Ringkasan Perhitungan dalam Rangka Pengujian Hipotesis Penelitian).

Dengan demikian dari ke-55 hipotesis yang diajukan termasuk hipotesis penelitian utama dan sub-subnya, terdapat 44 hipotesis penelitian yang diterima dan 11 hipotesis penelitian yang ditolak. Untuk memberikan deskripsi secara sistematis dan jelas mengenai pengaruh dari variabel-variabel penelitian berserta sub-subnya, peneliti deskripsikan secara sistematis dalam lampiran.