



## BAB V PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas tiga fokus penelitian, yaitu : A. Efektivitas pengembangan kemampuan profesional guru di lembaga pendidikan Islam swasta, B. Praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesional guru di lembaga pendidikan Islam swasta, dan C. implikasi praktek-praktek inovatif pengembangan kemampuan profesional guru di lembaga pendidikan Islam swasta.

### **A. Efektivitas Pengembangan Kemampuan Profesional Guru di Lembaga Pendidikan Islam Swasta**

Dari ketiga kasus, pengembangan kemampuan profesional guru dilakukan dengan beberapa tahapan. Tahapan pengembangan dimulai dengan analisa dan penentuan kebutuhan pengembangan, dan diakhiri dengan evaluasi untuk mengetahui dampak yang terjadi setelah guru mengikuti berbagai model pengembangan. Tahapan pengembangan yang dilakukan setiap lembaga ada persamaan dan perbedaannya (seperti yang ditampilkan tabel 13, pada bab IV). Secara garis besar, tahapan tersebut adalah perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Siagian (2003 : 185) mengatakan, agar berbagai manfaat pengembangan dapat dicapai semaksimal mungkin, maka perlu tahapan untuk mengaturnya.

Schuler (1987 : 401) berpendapat bahwa, tiga tahapan utama dari beberapa program pelatihan dan pengembangan, yaitu tahap *assessment*

(penilaian/analisa kebutuhan), tahap implementasi, dan tahap evaluasi. Dari tahapan di atas, perencanaan yang diawali dengan analisa kebutuhan pengembangan merupakan kegiatan yang harus dilakukan dengan sangat cermat. Inti dari tahap pengembangan SDM adalah pada perencanaan. Rencana pengembangan harus disusun secara cermat yang didasarkan pada metode-metode ilmiah, berpedoman pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dibutuhkan pada saat ini maupun di masa depan. Tracey (1992 : 67) memberikan *statement* yang cukup kuat, "*planning is the keystone of effective and efficient management*" (→ perencanaan merupakan kunci pokok manajemen yang efektif dan efisien). Lebih lanjut dikatakan juga, bahwa perencanaan adalah hal yang sangat krusial dalam pengembangan, sebab perencanaan harus dilakukan dengan hati-hati dan lengkap. Perencanaan merupakan faktor penting dalam mendesain program-program pengembangan yang efektif. Pengembangan kemampuan profesional guru yang efektif dapat dilihat dari ketercapaian tujuan dan target dari hasil evaluasi.

Masing-masing lembaga juga mempunyai kelebihan dan kekurangan. Setiap kelebihan, ada faktor yang mendukung. Dan setiap kekurangan, ada faktor yang menghambat atau ada kendala. Kelebihan masing-masing lembaga adalah dapat menyelenggarakan pengembangan kemampuan profesional guru sesuai dengan visi-misi, mengacu pada hasil rekrutmen dan seleksi awal calon guru, peta kemampuan guru, dan hasil penilaian

kinerja. Kekurangan yang kentara dari ketiga lembaga adalah pada kriteria keberhasilan dan kaitannya dengan tahap evaluasi. Kekurangan ini terjadi karena kendala, antara lain, tidak adanya rencana program evaluasi dan ada kecenderungan anggapan bahwa evaluasi pengembangan sama dengan penilaian kinerja. Merancang kriteria keberhasilan berarti membuat kriteria atau standar untuk mengukur atau menguji apakah pelatihan dan pengembangan yang dilakukan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Standar dan kriteria yang dipakai sebenarnya dapat mengacu pada standar kemampuan profesional guru yang telah baku ditetapkan oleh Depdiknas. Menurut Depdiknas (2004 : 11), pada prinsipnya standar kemampuan profesional guru TK dan SD dapat dikelompokkan dalam 4 rumpun yaitu : penguasaan bidang pengembangan atau landasan kependidikan, pemahaman tentang peserta didik. penguasaan pembelajaran yang mendidik, dan pengembangan kepribadian dan keprofesionalan. Secara detail, masing-masing guru berbeda kriteria dan indikatornya sesuai jalur, jenjang, dan pendidikannya.

Tujuan dan sasaran untuk setiap program pengembangan telah ditetapkan pada setiap kasus. Penetapan ini berdasarkan visi-misi yayasan serta analisa kebutuhan yayasan dan guru. Ketiga kasus belum secara jelas menyesuaikan dengan standar kompetensi guru yang telah baku. Dan jika standar ini dijadikan pedoman keefektifan pelaksanaan pengembangan di ketiga kasus, maka dari hasil observasi diperoleh, sebagian guru telah berusaha untuk mencapai standar penguasaan

pembelajaran yang banyak menjadi fokus materi dalam program pengembangan. Dari standar inipun, hanya sedikit guru SD di dua kasus yang menguasai semuanya. Rata-rata mereka masih memfokuskan diri pada kompetensi melaksanakan dan menilai program pembelajaran. Dari dua kompetensi inipun tidak semua indikator dikuasai masing-masing guru. Sedang guru TK pada kasus-3, dari empat standar yang ada, satu standar yang masih terlihat kurang yaitu pemahaman pada peserta didik. Kekurangan ini semakin kentara karena sebagian guru berlatar belakang non pendidikan dan hanya mengikuti pendidikan sebagai guru TK selama satu tahun. Kekurangpahaman guru pada perkembangan anak TK dapat ditutupi dengan sikap/kepribadian sabar guru yang semuanya perempuan.

Acuan keberhasilan pengembangan menurut Gomes (2003 : 209 – 211) juga dapat efektif apabila ditetapkan kriteria yang memuat informasi dalam lima tingkatan : (a) *reactions*, (b) *learning*, (c) *behaviors*, (d) *organizational results*, dan (e) *costs effectivity*. Sedangkan Mangkuprawira (2003 : 156) berpendapat bahwa kriteria efektif yang digunakan harus memperhatikan : reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran, dari sangat tidak puas sampai sangat puas; pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat; serta perubahan dalam perilaku (sikap dan keterampilan) yang dihasilkan dari pelatihan.

Selain kriteria keberhasilan, hal yang menyangkut rentetannya adalah tingkat pengembangan dan rencana evaluasi. Karena keduanya

tidak direncanakan di awal tahun ajaran baru (pada saat rapat kerja), maka pada saat unit atau yayasan membutuhkan evaluasi tertulis, ada kesulitan dalam menentukan apakah program berhasil atau tidak. Sementara itu tingkat pengembangan pada pelaksanaan beberapa program sengaja ditetapkan oleh yayasan dengan maksud untuk memacu guru memenuhi kriteria guru yang mereka standarkan.

Pelaksanaan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi (transfer). Merancang kriteria keberhasilan berarti membuat kriteria atau standar untuk mengukur atau menguji apakah pelatihan dan pengembangan yang dilakukan efektif dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses mengukur atau menguji ada pada tahap evaluasi.

Belum adanya rencana evaluasi yang terstruktur dan kriteria keberhasilan, menyebabkan program pengembangan yang telah dilaksanakan tidak dapat diukur keberhasilannya dengan jelas. Dari ketiga kasus, kebanyakan mereka melakukan monitoring dan supervisi sebagai tindak lanjut program pengembangan. Bagaimanapun program pengembangan hanya akan berhasil jika didukung oleh berbagai pihak. Seperti dikatakan Schuler dan Jackson (1996 : 327) bahwa efektivitas sistem pelatihan dan pengembangan SDM suatu organisasi membutuhkan dukungan dan kerjasama semua individu yang ada di dalam sistem; bahwa dukungan manajemen puncak saja tidaklah cukup. Meskipun sebagian besar

individu tidak terlibat secara aktif dalam merancang dan melaksanakan sistem latihan, sebagian besar organisasi sangat tergantung pada individu yang mencari kesempatan untuk menggunakan sistem yang ada.

Hal penting lainnya dalam perencanaan adalah analisa kebutuhan terutama untuk guru. Pada dua kasus analisa kebutuhan pengembangan terutama mengacu pada kebutuhan guru. Sedangkan kasus-1, analisa kebutuhan pengembangan ada kecenderungan lebih mengacu pada kebutuhan yayasan. Menurut Mathis dan Jackson (2002 : 24), analisa dan penentuan kebutuhan pengembangan berdasarkan pada kepentingan individu, kelompok/tugas, dan organisasi. Berarti analisa kebutuhan pengembangan sebaiknya berdasar kebutuhan guru, kelompok guru/unit, dan yayasan.

Selain itu, sesuai dengan karakteristik pendidikan Islam, Al Munir (2004 : 24 – 26) menambahkan bahwa profesi guru adalah profesi yang sangat mulia. Menurutnya, seorang guru harus memiliki bekal dan persiapan agar dapat menjalankan **profesi dan risalahnya**. Jadi dua hal yang harus dikedepankan untuk kualitas guru di sekolah Islam adalah profesional (keterampilan dan pengetahuan) dan risalah (sikap, moral, perilaku dalam menjalankan profesi, berdasar Al Quran dan Al Hadist). Dari ketiga kasus, fokus materi pengembangan banyak terarah pada keterampilan mengajar atau sikap profesional (salah satu). Penekanan fokus materi program pengembangan yang demikian, belum membuktikan



bahwa pengembangan kemampuan profesional guru mengarah pada kepentingan kualitas mengajar.

Jadi, pengembangan kemampuan profesional guru yang mengarah pada kepentingan kualitas mengajar, harus menyeimbangkan antara fokus materi pengetahuan pendidikan dan keterampilan mengajar dengan sikap profesional (berciri Islam, untuk guru yang mengajar di sekolah Islam). Atau dapat dikatakan pengembangan kemampuan profesional guru harus menyeimbangkan empat standar kompetensi guru, yaitu penguasaan bidang pengembangan atau landasan kependidikan, pemahaman tentang peserta didik, penguasaan pembelajaran yang mendidik, dan pengembangan kepribadian dan keprofesionalan.

Kendala pada tahap evaluasi antara lain, tidak adanya rencana program evaluasi dan ada kecenderungan evaluasi menjadi satu dengan penilaian kinerja. Evaluasi merupakan hal yang mutlak dilakukan untuk mengetahui apakah pengembangan yang diselenggarakan berhasil atau sebaliknya (Jusuf Irianto, 2003 :162). Pengembangan kemampuan profesional guru yang efektif dapat dilihat dari ketercapaian tujuan dan target dari hasil evaluasi. Buckley dan Caple (1990 : 180) mengatakan bahwa *"Another term which is used in the process of assessing the effectiveness of training is evaluation"*. Mereka juga mengatakan, tingkat yang harus dipertimbangkan dalam evaluasi untuk pendekatan pada pengukuran tingkat keefektifan *training* dan pengembangan adalah *reaction, learning, job behaviour and performance, dan organization*.

Schuler dan Jackson (1997 : 356) juga menyampaikan bahwa sebagian besar pakar sepakat, evaluasi yang efektif sekurang-kurangnya memperhatikan : reaksi peserta, pengetahuan dari pembelajaran, perubahan perilaku dan kinerja, serta hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi.

Jadi, efektifitas pengembangan kemampuan profesional guru di lembaga pendidikan Islam akan tercapai jika dalam pengelolaan tenaga kependidikan (guru), di satu sisi tetap mempertahankan dan mentransmisikan nilai-nilai, moral, dan etika ke-Islaman, dan di sisi lain, juga menuntut aktualitas dan daya antisipatifnya dalam wacana dunia global. Efektivitas pengembangan diukur, meliputi penilaian : reaksi peserta, pengetahuan dari pembelajaran, perubahan perilaku dan kinerja, serta hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi.

#### **B. Praktek-praktek Inovatif dalam Pengembangan Kemampuan Profesional Guru di Lembaga Pendidikan Islam Swasta**

Secara umum dapat dikatakan, ketiga lembaga telah menjiwai sisi kemodernan. Inovasi erat kaitannya dengan perkembangan teknologi dan informasi. Inovasi dalam pendidikan juga berdampak pada pengembangan guru. Di ketiga lokasi kasus, program pengembangan kemampuan profesional guru sudah mengarah dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Menurut Marwanto (2005) seharusnya umat muslim mulai dapat menjadi bagian dari pembangunan teknologi bukan yang dikuasai teknologi, peran yang diambil adalah pengembangan



sumber daya insani berbasis Al Qur'an dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pendapat inilah yang mungkin dapat dipegang, bahwa apa yang telah dilakukan ketiga yayasan tersebut untuk ikut berperan menguasai teknologi perlu didukung berbagai pihak. Berbagai pihak, berarti banyak orang harus mendukung hal ini, dan yang paling utama adalah guru. Di samping apa yang telah difasilitasi semua yayasan, guru sebaiknya mempunyai motivasi diri untuk maju dan berpikiran bahwa apa yang mereka dapatkan dari pelatihan teknologi dan inovatif, selalu akan bermanfaat bagi pribadi dan orang lain.

Praktek-praktek inovasi yang ada dimulai dengan pandangan bahwa suatu konsep inovasi tidak akan terjadi dengan sendirinya. Inovasi menuntut suatu keberanian untuk bertindak yang didukung oleh pemikiran konseptual yang terencana dan ada harapan akan ada hasilnya. Seperti pendapat Tilaar (1998 : 350-351), bahwa Inovasi tidak datang dengan sendirinya. Jika suatu organisasi belum menginginkan suatu perubahan dalam sistemnya, maka inovasi tidak akan muncul. Tetapi inovasi kadang adalah suatu paksaan atau keharusan, agar organisasi tidak tertinggal dari lingkungannya.

Beberapa model pengembangan guru sengaja dirancang untuk menghadapi pembaharuan pendidikan. Crandall (1994, seperti dikutip Danim, 2002 : 45) mengemukakan model-model efektif pengembangan kemampuan profesional guru, yaitu : model *mentoring*, model ilmu terapan

atau model “dari teori ke praktik”, dan model inkuiri atau model reflektif. Di antara model dan program pengembangan yang telah dilakukan oleh ketiga yayasan, terdapat model mentoring yang banyak dipakai pada pelatihan komputer. Pelatihan komputer merupakan upaya untuk melatih peserta terampil dalam mempergunakan teknologi. Praktek-praktek inovatif tidak hanya terjadi pada fokus materi keterampilan mengajar, tapi juga pada penyampaian pembinaan sikap profesional untuk guru di sekolah Islam.

Praktek-praktek inovatif yang ada memunculkan beberapa prinsip inovasi yang dikemukakan Drucker, yaitu : inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka, inovasi bersifat konseptual dan perseptual, inovasi harus simpel dan terfokus, inovasi harus dimulai dengan hal yang kecil, dan inovasi diarahkan kepada kepemimpinan (dituliskan kembali oleh Tilaar, 1998 : 356). Jika sebelumnya pengembangan hanya memperhatikan apa yang dibutuhkan guru, saat ini pengembangan guru sudah lebih terfokus pada apa yang hendak dicapai dengan adanya visi dan misi yayasan. Pada kasus-1, beberapa program mulai ditetapkan untuk selalu dilaksanakan setiap tahun dengan tingkat pengembangan yang direncanakan, sampai pada tahun kesekian program tersebut telah dianggap tuntas karena standar guru yang ditetapkan sesuai visi misi yayasan telah dicapai. Program tersebut seperti pelatihan komputer dan bahasa Inggris yang tahun ajaran 2004/2005 tidak maksimal pelaksanaannya, sudah mulai direvitalisasi

untuk tahun ajaran 2005/2006. selain pada konseptual pengembangan hasil dari analisis, beberapa program pengembangan yang telah dilakukan juga memperhatikan prinsip inovasi lainnya. Seperti pelatihan KBK, trainer memberikan metode-metode yang simpel/ sederhana tetapi terarah untuk membuat pembelajaran pada KBK lebih baik.

Aspek inovasi secara umum menyangkut gagasan, metode, dan alat. Pada ketiga yayasan, praktek-praktek inovatif yang ada menyangkut ide baru untuk menyelenggarakan pengembangan yang lain dari biasanya, metode penyampaian materi dan penggunaan media yang lebih bervariasi. Handoko (2003 : 99 – 100) menambahkan bahwa untuk praktek-praktek inovatif dalam pengembangan guru harus dapat dilihat dari segi kepraktisan, tepat sasaran (*strategic target*) atau fokus yang dituju, serta efisiensi biaya dan diferensiasi.

Jadi, praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesional guru ada pada ketiga yayasan. Hal ini berarti ketiga lembaga telah melakukan pengembangan sumber daya insani berbasis Al Qur'an dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesional guru juga berkaitan dengan prinsip-prinsip inovasi dan aspek inovasi.

### **C. Implikasi Praktek-praktek Inovatif dalam Pengembangan Kemampuan Profesional Guru di Lembaga Pendidikan Islam Swasta**

Keunggulan dalam beberapa kemampuan diperoleh guru dari praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesionalnya. Khusus untuk lembaga pendidikan yang menyelenggarakan sekolah unggul/plus yang bercirikan Islam, tenaga kependidikan terutama guru perlu menguasai bidang agama Islam dan ketaatan dalam beribadah maupun amaliah. Pada kasus-2 dan kasus-3, implikasi praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesional guru sangat terlihat dari hasil pelatihan atau workshop di YPI Al Azhar pusat Jakarta. Perubahan yang terjadi pada guru setelah mengikuti program pengembangan tidak cukup menonjol dalam keseharian. Praktek-praktek inovatif yang paling terlihat berhubungan dengan penerapan keimanan dan ketaqwaan. Sehingga guru mampu mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam setiap mata pelajaran yang diajarkannya (*integrated curriculum*) dan mampu menciptakan iklim dan kultur sekolah yang Islami (*school climate and school culture*) yang Islami.

Tantangan bagi civitas akademika pendidikan Islam untuk terus menerus merumuskan jati dirinya agar lebih *acceptable* bagi masyarakat luas. Maksum dan Ruhendi (2003 : 249) berpendapat bahwa lembaga pendidikan Islam harus selalu memperbarui sumber daya pendidikannya agar relevan dengan perkembangan masyarakat penggunaannya, agar arah pendidikan Islam di masa depan tidak sekedar mengikuti arus perubahan

yang tengah terjadi. Saat ini, pendidikan Islam menghadapi tantangan berat. Dunia pendidikan Islam juga dituntut untuk memberikan kontribusi bagi kemoderenan. Modernisasi berarti peserta didik dalam lembaga-lembaga pendidikan Islam harus memiliki kemampuan, keterampilan dan ilmu yang dibutuhkan untuk menjawab tantangan zaman atau kemoderenan.

Praktek-praktek inovatif dalam program pengembangan kemampuan profesional guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan. Implikasi yang ditampilkan siswa, guru, dan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu antara lain adalah hasil dari program pengembangan guru. Secara umum, imbas dari peningkatan kinerja sekolah dan yayasan memberi keuntungan, yaitu animo masyarakat yang semakin bertambah dan ketiga yayasan menjadi barometer perkembangan informasi pendidikan bagi lembaga pendidikan Islam swasta lainnya. Implikasi praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesional guru yang dilakukan ketiga lembaga cukup mengilhami lembaga lain untuk mengikuti dengan apa yang telah dilakukan. Dan pemberlakuan kurikulum berbasis kompetensi lebih mempertajam pernyataan bahwa praktek-praktek inovatif dalam pengembangan kemampuan profesional guru sangat dibutuhkan.

Namun tidak semudah yang diharapkan lembaga pendidikan Islam lainnya. Untuk dapat melakukan hal yang sama dengan ketiga yayasan tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan komitmen yang kuat.

Oleh karena itu, sekalipun cukup mengilhami lembaga lain, tapi pelaksanaan di lembaga lain belum tampak. Hal ini membuktikan pendapat Azra ( 2002), yang mengatakan bahwa masing-masing instansi/lembaga pendidikan apapun bentuk dan statusnya pasti mempunyai ciri khas, karakteristik dan keunggulan sehingga menjadikannya berbeda dari lembaga pendidikan sejenisnya.

***(Hasil pembahasan secara lengkap disajikan dalam bentuk matrik pada halaman lampiran)***



