

Persepsi Kepala SMK terhadap Topik Materi Pelatihan *Intrapreneur*

Husaini Usman

Abstract: The pros side says that, in order to increase the skill, training is needed. On the other hand, the contras side states that, although the training has been planned sophisticatedly, the implementation still employs conventional ways. This article presents four research findings, including topics of intrapreneurship material as an important component of the training quality. By sufficient intrapreneur skill, the managerial gap between school managerial and both businessman and entrepreneur hopefully can be reduced. Four issues discussed are the validity and reliability of intrapreneurship material topics, the present picture of training material for principal candidate, and the description of training model for principal candidate.

Kata-kata kunci: model pelatihan, kepemimpinan *intrapreneur*, pelatihan *intrapreneur*, kepala SMK.

Selama ini masih terjadi pro dan kontra terhadap pelatihan. Pihak yang pro berpendapat bahwa upaya untuk meningkatkan keterampilan *intrapreneur* antara lain adalah pelatihan *intrapreneur*. Sebaliknya, pihak yang kontra berpendapat bahwa, meskipun pelatihan *intrapreneur* telah direncanakan secara modern, pelaksanaannya masih tetap menggunakan cara-cara konvensional. Pelatihan tersebut bagi pihak yang kontra masih dianggap sebagai pemborosan. Di samping itu, mereka juga meragukan

Husaini Usman adalah dosen Jurusan Pendidikan Teknik Bangunan (PTB) FPTK IKIP Yogyakarta. Penelitian Tahap I ini dibiayai oleh Proyek URGE Batch II No. 014/PDB/II/URGE/1997.

kontribusi pelatihan *intrapreneur* terhadap perubahan perilaku dan produktivitas kerja setelah kembali ke SMK masing-masing.

Artikel ini menyajikan empat hasil penelitian termasuk topik materi pelatihan *intrapreneur* sebagai salah satu komponen penting dalam peningkatan kualitas pelatihan *intrapreneur*. Dengan keterampilan *intrapreneur* yang memadai, diharapkan kesenjangan manajerial antara pengelola sekolah, usahawan dan industriawan akan berkurang. Ada empat hal yang diteliti, yaitu peninjauan validitas dan reliabilitas topik materi pelatihan *intrapreneur* menurut persepsi Kepala SMK di Indonesia, potret keseluruhan topik materi pelatihan calon kepala sekolah sekarang, topik materi pelatihan *intrapreneur* yang ideal menurut persepsi para Kepala SMK, dan deskripsi model pelatihan calon kepala sekolah dewasa ini.

Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh faktor pengelolaan sekolah, sedangkan pengelolaan sekolah yang berhasil antara lain sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya. Untuk mendapatkan kepemimpinan kepala sekolah yang andal, pemerintah telah melaksanakan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kepmendikbud RI) No. 085/U/1994 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud) yang antara lain menyebutkan bahwa calon Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) harus pernah mengikuti pelatihan calon kepala sekolah (Pasal 3 ayat 9 butir d).

Kepmendikbud tersebut selanjutnya dijabarkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam bentuk Surat Edaran tahun 1996 tentang diadakannya Unit Produksi (UP) sebagai bagian dari tolok ukur prestasi Kepala SMK. UP harus dikelola secara profesional dengan mengacu prinsip-prinsip pengelolaan bisnis (Depdikbud, 1993:42). Pengelolaan bisnis tidak terlepas dari kepemimpinan *intrapreneur*.

Data empirik menunjukkan bahwa, meskipun 134 Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN 3 tahun) (sekarang SMK Negeri Kelompok Teknologi dan Industri) sudah didiklatkan baik di dalam maupun di luar negeri, Kepala SMK yang berprestasi *cukup* ke atas baru sebanyak 77 orang (Depdikbud, 1997). Akibatnya, terjadilah pro dan kontra terhadap keberadaan pelatihan selama ini.

Penelitian Usman (1996) antara lain menyimpulkan bahwa profil kepemimpinan *intrapreneur* kepala sekolah di salah satu SMK Jawa Barat belum seperti yang diharapkan. Penelitian tersebut merekomendasikan agar

temuan konsep-konsep kepemimpinan *intrapreneur* dapat dijadikan alternatif topik materi pelatihan *intrapreneur* bagi calon Kepala SMK di Indonesia setelah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Kerangka pemikiran penelitian ini bertitik tolak dari temuan karakteristik kepemimpinan *intrapreneur* yang ditemukan oleh Usman (1996). Karakteristik itu dijadikan alternatif topik materi pelatihan *intrapreneur*. Alternatif topik materi pelatihan *intrapreneur* ini merupakan salah satu topik dari pelatihan calon Kepala SMK. Topik materi pelatihan *intrapreneur* yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya diharapkan dapat memperkaya materi pelatihan *intrapreneur* calon Kepala SMK. Oleh karena itu, topik materi pelatihan yang ada perlu dideskripsikan lebih dahulu sehingga dapat diketahui kelebihan dan kekurangannya. Kekurangan topik materi pelatihan *intrapreneur* diperbaiki dengan model ideal yang akan direkomendasikan oleh hasil penelitian ini. Tugas Kepala SMK juga perlu dianalisis untuk mengetahui kebutuhan nyata di tempat tugasnya.

Masalah topik materi pelatihan *intrapreneur* dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah konsep-konsep *intrapreneur* temuan Usman di atas valid dan reliabel sebagai topik materi pelatihan *intrapreneur* calon Kepala SMK? (2) Bagaimanakah gambaran keseluruhan topik materi pelatihan calon Kepala SMK yang ada selama ini?, (3) Bagaimanakah topik materi pelatihan *intrapreneur* calon Kepala SMK yang ideal, dan (4) Bagaimanakah gambaran model pelatihan calon Kepala SMK selama ini?

Penelitian ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas topik materi pelatihan *intrapreneur* menurut persepsi para Kepala SMK, mendapatkan gambaran menyeluruh tentang topik materi pelatihan calon Kepala SMK selama ini, mendapatkan gambaran topik materi pelatihan *intrapreneur* calon Kepala SMK yang ideal, dan mendapatkan gambaran model pelatihan calon Kepala SMK selama ini.

METODE

Populasi penelitian adalah seluruh Kepala SMK yaitu 134 orang dengan enam strata kinerja yang telah dimonitor dan dievaluasi oleh Dikmenjur (1997) yaitu 5 orang istimewa, 21 orang amat baik, 52 orang baik, 41 orang cukup, 2 orang kurang, dan 12 orang sangat kurang. Teknik sampling yang digunakan adalah rambang proporsional berstrata (*proportional stratified random*). Besar sampel ditentukan dengan King pada alpha 10 persen, dan didapat 30 orang. Sampel ini terdiri dari 2 orang istimewa, 5 orang

amat baik, 11 orang baik, 9 orang cukup, 1 orang kurang, dan 2 orang sangat kurang. Asal daerah sampel adalah dari pulau Jawa, Bali, NTB, Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif berupa survai untuk mengungkap persepsi para Kepala SMK terhadap topik materi pelatihan *intrapreneur*. Pengumpulan data untuk menguji validitas dan reliabilitas topik materi pelatihan *intrapreneur* menurut persepsi para Kepala SMK menggunakan angket tertutup. Butir-butir angket merupakan topik materi pelatihan *intrapreneur* yang diambil dari karakteristik kepemimpinan *intrapreneur* temuan Usman (1996). Topik-topik materi pelatihan *intrapreneur* disusun dalam angket dengan butir-butir yang meliputi Teknik Komunikasi, Teori Kepemimpinan, Teknik Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Teknik Motivasi Berprestasi, Manajemen Strategis, Teknik Meningkatkan Inovasi, Teknik Meningkatkan Kreativitas, Teknik Membentuk Tim Kerja yang Efektif, Manajemen Konflik, Manajemen Waktu, Manajemen Berdasarkan Sasaran, Pembinaan Personil, Manajemen Pelayanan, Teknik Meningkatkan Percaya Diri, Manajemen Risiko, Dinamika Kelompok (Teknik Belajar dari Kesalahan), Teknik Negosiasi, dan Teknik Peramalan Bisnis.

Angket tersebut disusun berdasarkan skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut. Angka 5 berarti sangat cocok dengan kebutuhan Kepala SMK, 4 berarti cocok, 3 berarti netral, 2 berarti tidak cocok, dan 1 berarti sangat tidak cocok. Besar sampel dalam menguji validitas dan reliabilitas angket adalah 30 orang. Untuk menguji validitas internal digunakan analisis butir (Arikunto, 1998). Reliabilitas internal diuji dengan menggunakan rumus Spearman-Brown (Arikunto, 1998).

Metode kualitatif digunakan untuk meneliti topik ideal, materi, dan model pelatihan calon Kepala SMK yang berlangsung selama ini. Yang dimaksud topik ideal adalah topik materi pelatihan calon Kepala SMK yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelaksanaan tugas sehari-hari. Desain penelitian kualitatif bersifat *emergent* (sementara) sehingga dapat diubah-ubah sesuai dengan realitas sosial di lapangan. Sampel dalam penelitian kualitatif bersifat bola salju (*snowball*). Instrumennya adalah peneliti sendiri. Peneliti melakukan wawancara mendalam dan observasi partisipasi tentang topik materi, materi, dan model pelatihan dengan mengacu kepada model Spradley (1980) yang dapat berkembang menurut realitas sosial di lapangan. Pengumpulan data topik materi dan model pelatihan calon Kepala

SMK menggunakan pendekatan naturalistik inkuiri yang meliputi interaksi antara pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan kesimpulan. Kesimpulan meliputi pendeskripsian dan verifikasi. Analisis data penelitian dilakukan sejak awal sampai akhir penelitian.

Kredibilitas hasil penelitian dicapai melalui kegiatan, tanya jawab teman sejawat, analisis kasus negatif, referensi yang cukup, dan pengecekan oleh subyek penelitian (*member check*) (Lincoln dan Guba, 1985; Moleong, 1998). Kegiatan dalam hal ini meliputi memperlancar waktu pelaksanaan penelitian, melakukan pengumpulan data secara terus-menerus dengan tekun, dan mengadakan triangulasi melalui penggunaan beberapa sumber data, beberapa teknik pengumpulan data, dan pengumpul data yang berbeda tetapi merupakan tim yang padu (Zuhdi, 1998). Jawaban Kepala SMK ditriangulasikan pada Pengelola Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknik (PPPGT) dan para instruktur pelatihan calon Kepala SMK di PPPGT Bandung.

Transferabilitas hasil penelitian diserahkan kepada pemakai dan bersifat kontekstual. Dependabilitas hasil penelitian diupayakan dengan mendeskripsikan data sesuai dengan kenyataan di lapangan, menggunakan partisipan lokal sebagai asisten peneliti, mengadakan *audit trail*, dan mencatat data dengan bantuan peralatan elektronik. Konfirmabilitas hasil penelitian diupayakan dengan cara menjaga jarak yang wajar dengan responden (tidak terlalu akrab dan tidak pula terlalu jauh dengan responden), dan mengkonfirmasi hasil penelitian (intersubjektif) untuk mendapatkan konsensus terhadap kebenaran hasil penelitian (Nasution, 1988).

HASIL

Hasil analisis data secara kuantitatif menunjukkan bahwa instrumen topik materi pelatihan *intrapreneur* yang dianalisis adalah valid dan reliabel dengan taraf signifikansi 10 persen. Berdasarkan data lapangan ditemukan bahwa topik materi pelatihan calon Kepala SMK dewasa ini adalah: Kepemimpinan = 47 jam, Organisasi Depdikbud = 10 jam, Perencanaan Strategis = 40 jam, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) = 20 jam, Pengelolaan Administrasi Sekolah = 15 jam, Wawasan Wiyatamandala = 16 jam, Kesamaptaan Jasmani = 86 jam, Pengenalan dan Pengoperasian Komputer = 20 jam, Kebijakan Dikmenjur = 5 jam, Pengembangan Kurikulum = 12 jam, Kegiatan Pembelajaran = 30 jam, Hubungan/kerjasama industri = 14 jam, Pengelolaan PSG = 18 jam, Hubungan Industri = 30 jam, Kewi-

rausahaan (*intrapreneurship*) = 18 jam, Pengelolaan Unit Produksi = 18 jam, Pengelolaan Fasilitas = 24 jam, Pengelolaan Kesiswaan = 18 jam, Monitoring dan Evaluasi SMK = 18 jam, Pendidikan Lingkungan Hidup = 5 jam, Pembentukan Tim = 20 jam, Magang di SMK = 92 jam, dan Makalah dan Seminar = 46 jam. Jumlah jam pelatihan adalah 622 jam @ 45 menit. Pelatihan menghabiskan waktu 12 minggu efektif.

Topik materi pelatihan calon Kepala SMK selama ini ternyata ada yang tumpang tindih dengan topik materi pelatihan *intrapreneurship* yang sudah valid dan reliabel di atas. Dalam ke-23 topik materi pelatihan tersebut, ternyata ada topik-topik yang sudah termasuk dalam topik materi pelatihan *intrapreneur*, dan topik materi pelatihan *intrapreneur* yang sudah berlangsung ternyata belum mengandung topik-topik materi pelatihan *intrapreneur* yang sudah valid dan reliabel itu. Topik materi pelatihan *intrapreneur* selama ini terdiri atas: Pemahaman Kewirausahaan, Wawasan Bisnis dan Kemitraan, Pemasaran, Strategi Menentukan Risiko, dan Perencanaan Bisnis dalam Organisasi Formal. Ternyata responden berharap agar dalam materi pelatihan *intrapreneur* yang akan datang dimasukkan juga Teknik Motivasi Berprestasi, Manajemen Waktu, Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS), Teknik Meningkatkan Rasa Percaya Diri, dan Dinamika Kelompok.

Model pelatihan kepemimpinan calon kepala SMK dengan dukungan Kepmendikbud Nomor 0296/U/1996 tanggal 1 Oktober 1996 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah di Lingkungan Depdikbud dan Pedoman Pelaksanaan Seleksi calon Kepala SMK melalui tiga tahap yaitu evaluasi umum, evaluasi khusus, dan pelatihan. Evaluasi umum meliputi persyaratan administrasi sesuai dengan Kepmendikbud Nomor 0289/U/1996, nilai tambah dan penulisan makalah tentang pengembangan SMK bersangkutan jika menjadi Kepala SMK. Evaluasi khusus meliputi evaluasi atas potensi kepemimpinan, kemampuan manajerial, kemampuan komunikasi, kualitas personal dengan psikotes dan sistem nilai yang dimiliki, serta penguasaan kebijakan program Dikmenjur. Seleksi tahap I dilaksanakan oleh Tim Seleksi tingkat wilayah Kanwil Depdikbud di masing-masing provinsi. Tahap II diselenggarakan oleh Tim Pemandu Bakat (*Talent Scouting Group* atau *TSG*) pusat yang dibantu oleh *TSG* wilayah. Pelatihan merupakan seleksi tahap III untuk memilih calon Kepala SMK berkualitas unggul, dengan prosedur atau tahapan yang aspeknya meliputi program pelatihan, paket pelatihan, peserta pelatihan, kepanitiaan, pendanaan, prosedur pelaksanaan, program magang, seminar, evaluasi, dan kelulusan untuk

diusulkan. Dalam pelatihan, komposisi teori dan praktik adalah 530 jam di kelas dibanding dengan 92 jam magang di SMK atau kurang lebih 6:1.

PEMBAHASAN

Valid dan reliabelnya topik materi pelatihan *intrapreneur* disebabkan karena para Kepala SMK sebelum dilantik sebagai Kepala SMK telah mendapatkan sejumlah topik dan materi pelatihan calon Kepala SMK yang di dalamnya termasuk topik dan materi pelatihan *intrapreneur*. Topik materi pelatihan *intrapreneur* yang telah terbukti valid dan reliabel tersebut dapat digunakan untuk memperkaya topik materi pelatihan calon Kepala SMK, khususnya topik materi pelatihan *intrapreneur*.

Keduapuluhtiga topik materi pelatihan calon Kepala SMK itu ternyata ada yang tumpang tindih dengan 19 topik materi pelatihan *intrapreneur* yang sudah valid dan reliabel tersebut tadi. Tumpang tindih terjadi karena ada topik yang istilah dan maksudnya sama atau hampir sama dan ada topik yang maksudnya sama tetapi menggunakan istilah yang berbeda. Topik-topik yang tumpang tindih itu adalah: Kepemimpinan sudah meliputi Teknik Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Teknik Komunikasi, Teknik Kreativitas, dan Teknik Inovasi; Manajemen Strategis, istilahnya sudah sama; Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sudah mengandung Manajemen Pelayanan Terbaik; Hubungan/Kerjasama Industri sudah mengandung Teknik Negosiasi dan Manajemen Konflik; Kewirausahaan sudah mengandung Manajemen Risiko dan Peramalan Bisnis; dan Pembentukan Tim sudah sama.

Adanya tumpang tindih topik-topik materi itu berimplikasi bahwa tidak semua topik materi pelatihan *intrapreneur* yang sudah valid dan reliabel tersebut tadi dapat ditambahkan ke dalam topik materi pelatihan calon Kepala SMK. Topik materi pelatihan calon Kepala SMK mendukung peranannya dalam melaksanakan tugas di SMK seperti yang telah dikemukakan oleh Roe dan Drake (1980), Lazaruth (1987), Depdikbud (1995), dan Stoner (1996).

Topik pelatihan yang belum ada ialah Teknik Motivasi Berprestasi, Manajemen Berdasarkan Sasaran, Manajemen Waktu, Teknik Meningkatkan Percaya Diri, dan Dinamika Kelompok. Topik-topik ini idealnya dimasukkan ke dalam topik materi pelatihan *intrapreneur*. Dimasukkannya topik-topik baru berimplikasikan terjadinya penambahan waktu. Berdasarkan uji coba penggunaan waktu dan kelayakan materi dari kelima topik

yang perlu ditambahkan kepada Kepala SMK se-DIY, ternyata dibutuhkan waktu sebanyak 2 hari @ 10 jam. Topik Teknik Motivasi Berprestasi membutuhkan waktu 2 jam, MBS 8 jam, Manajemen Waktu 2 jam, Teknik Meningkatkan Percaya Diri 3 jam, dan Dinamika Kelompok membutuhkan waktu 5 jam. Jika tidak menginginkan penambahan waktu pelatihan, dapat digunakan alternatif lain yaitu dengan memanfaatkan topik Kepemimpinan yang 47 jam itu untuk memasukkan topik Teknik Motivasi Berprestasi dan Manajemen Waktu. Kemudian dalam topik Kesempataan Jasmani yang 86 jam itu dapat dimasukkan topik Teknik Meningkatkan Percaya Diri dan Dinamika Kelompok, dan dalam topik Perencanaan Strategi yang 40 jam itu dapat dimasukkan MBS.

Komposisi teori berbanding praktik adalah 6:1. Ini mengandung implikasi bahwa pelatihan lebih banyak berteori daripada berpraktik. Dalam pelatihan, seharusnya praktik justru lebih banyak daripada teori. Pada umumnya komposisi teori dan praktik adalah 30 persen berbanding 70 persen. Karena teori cenderung lebih banyak daripada praktik, maka pelatihan lebih banyak menggunakan metode ceramah. Pelatih sangat aktif berbicara dan menjadi satu-satunya sumber informasi, sementara peserta pasif mendengarkan. Akibatnya, pelatih dikhawatirkan akan lebih banyak menggunakan metode pedagogi daripada andragogi. Pelatihan dengan model demikian sangat membosankan pesertanya. Peserta cenderung hanya mendapatkan pengetahuan teoretis ketimbang keterampilan praktis. Akibatnya, setelah mengikuti pelatihan, peserta relatif tidak mendapat keterampilan baru. Peserta dan sponsor yang mengirim akan kecewa dan mengeluh bahwa pelatihan hanya membuang-buang biaya, tenaga, dan waktu.

Tahapan pelatihan calon Kepala SMK yang ditemukan di lapangan ternyata tidak jauh berbeda dengan tahapan pelatihan yang diputuskan oleh LANRI (1995) yaitu tujuan dan sasaran, analisis kebutuhan dan persyaratan serta jumlah peserta, kurikulum (topik materi pelatihan, silabus, susunan mata pelajaran, metode, sarana/prasarana, dan pelatih), perencanaan, pembiayaan, dan pelaksanaan program pelatihan, serta evaluasi dan surat keterangan pelatihan serta penghargaan.

Berkenaan dengan analisis kebutuhan pelatihan, ada lima metode analisis kebutuhan yaitu permintaan pemakai, keputusan komite yang representatif, wawancara, angket, dan analisis kebutuhan kerja. Dari kelima metode ini, metode analisis kebutuhan kerja lebih akurat karena analisis kebutuhan pelatihan didasarkan pada kebutuhan individu dan organisasi.

Keadaan ini bertentangan dengan pendapat Lynton dan Pareek (1992) yang menyatakan bahwa biasanya cara pelatihan disusun karena terdapat tekanan untuk memperbaiki prestasi dalam suatu bidang. Lantas berbagai keputusan diambil untuk mengadakan suatu pelatihan bagi staf yang ada. Hal ini sangat mendesak dan pelatihan angkatan pertama harus segera dimulai. Lamanya pelatihan dikira-kira. Rencana pelajarannya disusun secara kilat di balik meja, kemudian dibicarakan dengan pejabat. Topik materi pelatihan semakin bertambah luas ketika hendak diterapkan dan semakin banyak orang yang hendak menyumbang pada topik materi pelatihan itu. Akibatnya, rencana topik materi pelatihan menjadi banyak. Peserta diminta untuk mengikutinya secara ketat. Berbagai pihak diminta mengirim staf untuk mengikuti pelatihan angkatan pertama. Biasanya, pemberituannya agak mendadak, tetapi mereka merasa wajib mengirimkan jatah peserta dari mereka. Syarat-syaratnya minimal sekali. Suatu standar akademis tertentu dan sekian tahun pengalaman dianggap sudah memadai. Jika perlu, syarat-syarat itu dikendorkan lagi agar target jumlah peserta pelatihannya terpenuhi.

Lebih lanjut, Lynton dan Pareek (1992) menambahkan bahwa, setelah pelatihan dimulai, rupanya cara satu-satunya untuk menyelesaikan pelatihan adalah dengan metode ceramah. Para fasilitator menghibur diri dengan angan-angan bahwa peserta pelatihan telah terbuka wawasannya. Setelah angkatan pertama pergi, mulailah angkatan berikutnya dengan program yang telah dibakukan tadi. Jadi, metode andragogi yang dituliskan dalam rencana hanya tinggal rencana. Seharusnya kegiatan yang bernama pelatihan justru menuntut peserta lebih banyak bertindak (berlatih) daripada diam mendengarkan ceramah. Akibatnya bukan keterampilan yang diperoleh tetapi pengetahuan. Pengetahuan yang diperoleh dengan mendengarkan biasanya mudah dilupakan peserta.

Model evaluasi pelatihan calon Kepala SMK selama ini ternyata tidak jauh berbeda dengan model evaluasi pelatihan yang dikembangkan oleh Kirkpatrick (1976). Perbedaannya hanya terletak pada penggunaan istilah. Model pelatihan calon Kepala SMK yang ada selama ini masih bersifat dari atas (sentralistik). Akibatnya, penyusunan program pelatihan masih belum sepenuhnya melibatkan personil-personil yang akan dilatih dan kebutuhan khas di SMK masing-masing provinsi. Kepala SMK belum dilibatkan secara langsung terutama dalam penentuan topik materi pelatihan dan evaluasi. Penentuan topik materi dan evaluasi pelatihan masih menggunakan cara-cara konvensional yang sentralistik, belum melibatkan pihak-

pihak yang kompeten seperti para praktisi di lingkungan PPPGT, dunia industri, serta para pakar dari perguruan tinggi. Dampak pelatihan terhadap perubahan perilaku dievaluasi hanya berdasarkan kriteria kinerja Kepala SMK melalui angket. Angket dibawa langsung oleh Tim Monitoring dan Evaluasi (M & E) Direktorat Dikmenjur untuk diisi oleh Kepala SMK, kemudian diolah secara kuantitatif di Direktorat Dikmenjur, dan akhirnya diumumkan kepada Kepala SMK yang bersangkutan. Model evaluasi seperti ini belum tentu menjamin keadaan sebenarnya, karena dalam pengisian angket dapat saja terjadi bias. Evaluasi seharusnya dilengkapi dengan cara-cara lainnya seperti melalui wawancara, observasi partisipasi, dan dokumentasi. Kinerja peserta yang telah dilatih perlu dievaluasi secara terus-menerus dengan menerapkan metode kualitatif di samping metode kuantitatif yang berlaku selama ini.

Penentuan calon kepala sekolah yang akan dilatih juga masih terpusat pada kepala sekolah yang sedang menjabat. Pemilihan calon kepala sekolah di era reformasi ini seharusnya mampu menampung aspirasi baik dari kalangan guru, ataupun staf tata usaha dan siswa.

Model pelatihan yang tidak efektif, tidak efisien, dan tidak profesional hanya memboroskan biaya, waktu, dan tenaga sehingga investasi sumber daya manusia melalui pelatihan menjadi sia-sia. Akibatnya, sebagian orang meragukan manfaat pelatihan. Untuk membuat model pelatihan yang efektif, efisien, dan profesional, diperlukan tiga kegiatan yaitu sebelum pelatihan, saat pelatihan, dan sesudah pelatihan (Kirkpatrick, 1976; LANRI, 1995) dan evaluasi memperhatikan ketiga kegiatan tersebut. Pelatihan yang efektif, efisien, dan profesional tidak akan bermakna baik bagi peserta maupun lembaga apabila setelah kembali bertugas belum didukung oleh fasilitas dan iklim kerja yang kondusif. Model pelatihan yang lemah dalam evaluasinya berimplikasi bahwa evaluasi tidak semata-mata oleh Tim Monitoring dan Evaluasi Direktorat Dikmenjur, melainkan juga pihak yang terkait. Implikasi teoretis dari temuan penelitian ini adalah diperlukannya penelitian lebih lanjut tentang proses pelaksanaan pelatihan di tempat pelatihan berikut dampak perubahan perilaku serta hasilnya di tempat tugas baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Keterbatasan penelitian ditinjau dari aspek substantif antara lain adalah peneliti belum sempat meneliti penampilan fasilitator secara langsung di saat pelatihan dan belum sempat meneliti Satuan Acara Pelatihan untuk masing-masing topik materi yang dilatihkan. Peneliti masih membatasi masalah pada apa yang harus dipelajari, dan belum sampai pada bagaimana

peserta pelatihan berlatih, proses pelatihan dan dampak perubahan perilaku Kepala SMK sebagai hasil pelatihan.

Keterbatasan penelitian ini ditinjau dari aspek metodologi kuantitatif adalah penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 10 persen; jadi harus berhati-hati dalam generalisasinya. Menurut pendirian metode kuantitatif, generalisasi berarti menerapkan prinsip-prinsip yang berlaku universal. Dalam kenyataannya, generalisasi seperti ini boleh dikatakan tidak mungkin karena populasi yang digunakan selalu terbatas mengingat terbatasnya tenaga, waktu, dan biaya. Keterbatasan penelitian ini ditinjau dari aspek metode kualitatif adalah generalisasinya hanya berlaku jika hasil penelitian ini berguna dan dapat dipakai oleh orang lain dalam situasi yang memiliki karakteristik yang sama atau hampir sama dengan situasi yang diteliti atau bersifat kontekstual. Dalam penelitian kualitatif, generalisasi ditentukan oleh taraf aplikasinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Topik materi pelatihan *intrapreneur* ternyata valid dan reliabel. Topik materi pelatihan calon Kepala SMK selama ini berjumlah 23 topik (termasuk topik pelatihan *intrapreneur*) dengan 622 jam pelatihan. Kedua puluh tiga topik tersebut ternyata ada yang tumpang tindih dengan topik materi *intrapreneur* yang sudah valid dan reliabel tadi. Topik materi pelatihan calon Kepala SMK akan mendekati ideal apabila ditambah topik Teknik Motivasi Berprestasi, Manajemen Waktu, Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS), Teknik Meningkatkan Rasa Percaya Diri, dan Dinamika Kelompok. Model pelatihan calon Kepala SMK terdiri atas tiga tahap yaitu prapelatihan, saat pelatihan, dan pascapelatihan. Model tersebut cukup baik tetapi masih memerlukan pemodelan ulang terutama agar tidak terlalu sentralistis dalam penetapan topik materi pelatihan, evaluasi, dan penetapan calon kepala sekolah.

Saran

Kepada Direktur Dikmenjur disarankan agar topik materi pelatihan *intrapreneur* yang terbukti valid dan reliabel sebaiknya dapat dipertimbangkan sebagai masukan guna memperkaya paket materi kewirausahaan yang dikeluarkan oleh Direktorat Dikmenjur. Agar Paket Materi Kewira-

usaha mendekati ideal, perlu ditambah Teknik Motivasi Berprestasi, Manajemen Waktu, Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS), Teknik Meningkatkan Rasa Percaya Diri, dan Dinamika Kelompok. Penambahan topik berarti penambahan waktu pelatihan. Agar waktu pelatihan tidak bertambah, maka topik-topik tersebut dapat dipertimbangkan untuk menggantikan topik-topik lain yang kurang relevan pada topik-topik yang jumlah jam pelatihannya relatif cukup besar seperti pada topik Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, dan Kesamaptaaan Jasmani.

Model pelatihan calon Kepala SMK yang perlu dibenahi adalah praplatihan, topik materi, materi, dan evaluasi pascapelatihan. Pada praplatihan, Kabid Dikmenjur dan Kepala SMK sebaiknya mereformasi sistem penunjukan calon Kepala SMK yang selama ini ditentukan oleh kepala sekolah, diubah dengan memperhatikan aspirasi sesama guru, staf tata usaha, dan siswa. Di samping itu, jika dari Direktur Dikmenjur Jakarta sudah ada peluang untuk berperanserta secara aktif dalam pembuatan program, topik materi, materi, dan evaluasi pelatihan, hendaknya peluang ini dimanfaatkan oleh Kepala SMK dan guru secara optimal.

Ilmuwan administrasi pendidikan disarankan agar penelitian ini dilanjutkan terutama tentang metode pelatihan yang digunakan, media pelatihan yang dipakai, hasil pelatihan yang dirasakan oleh pesertanya, evaluasi dampak pelatihan pascapelatihan, dan tindak lanjut dari evaluasi yang pernah dilakukan oleh Dikmenjur baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Karya.
- Depdikbud. 1995. *Profil Kepala Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdikbud. 1997. *Daftar Sekolah Penerima Bantuan Model Pengembangan Unit Produksi (Modal Karya) Tahap III (Tiga) Tahun Anggaran 1997/1998*. Jakarta: Direktorat Dikmenjur.
- Dharma, A. 1996. *Perencanaan Pelatihan*. Bandung: IMTI.
- Dikmenjur, Ditjen Dikdasmen, Depdikbud. 1997. *Rekapitulasi Hasil Monitoring dan Evaluasi Tahun Anggaran 1996/1997 PerPropinsi/Subunit*. Jakarta: Dikmenjur, Ditjen Dikdasmen.
- Kirkpatrick, D.L. 1976. *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- LANRI. 1995. *Keputusan Ketua Lembaga Administrasi Negara No.383A/IX/6/4/1995 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Adum*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

- Lazaruth, S. 1985. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Lincoln, Y.S. dan Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lynton, R.P. dan Pareek, U. 1992. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moleong, L.J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Roe, W.H dan Drake, T.L. 1980. *Principalsip*. New York: McMillan Publishing Co., Inc.
- Spradley, J.P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Stoner, J.A.F. 1996. *Management*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Usman, H. 1996. *Profil Perilaku Kepemimpinan Intrapreneurship Kepala SMK*. Disertasi tidak diterbitkan. Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Zuchdi, D. 1998. *Penelitian Kualitatif*. Makalah Penataran Pengenalan Berbagai Pendekatan dan Metode Penelitian. Yogyakarta: Lemlit IKIP Yogyakarta.