

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI UNTUK PENINGKATAN  
KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH (MA)  
MU'ALLIMIN NW ANJANI**

Ahmad Zakaria<sup>1</sup>, Mustafa Kamil<sup>2</sup>, Erialdy<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: mustofa.kamil@unis.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini untuk menganalisis efektivitas program pengembangan kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Mu'allimin NW Anjani, yang mengintegrasikan sistem Salafi dan modern. Fokus utama adalah mengatasi tantangan kompetensi teknologi informasi, motivasi kerja, dan keterbatasan kesempatan pengembangan profesional pendidik. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik tematik dengan triangulasi untuk memastikan validitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa madrasah memiliki visi pengembangan SDM yang kuat berlandaskan nilai keimanan dan akhlak mulia, didukung program pelatihan pedagogik, workshop keterampilan, pembinaan karakter, serta evaluasi kinerja secara sistematis. Implementasi program ini berdampak positif pada inovasi pengajaran, disiplin, dan hasil belajar siswa, serta meningkatkan kepercayaan diri dan profesionalisme guru. Guru mengharapkan pelatihan yang lebih relevan dengan bidang studi dan akses pelatihan eksternal yang lebih luas. Penelitian menegaskan pentingnya pendekatan multifaset dalam pengembangan SDM yang menyelaraskan penguatan nilai-nilai spiritual, peningkatan kompetensi teknis, dan strategi adaptif dalam menghadapi tantangan.

**Kata Kunci:** Pengembangan Kompetensi Pendidik, Motivasi Guru, Madrasah Salafi Modern, Kinerja Guru

**Abstrak**

*This study analyzes the effectiveness of the teacher performance development program at Madrasah Aliyah Mu'allimin NW Anjani, which integrates Salafi and modern systems. The primary focus is addressing challenges related to information technology competency, work motivation, and limited opportunities for teacher professional development. The method used was descriptive qualitative, with a case study approach through observation, interviews, and documentation. Data analysis employed thematic techniques with triangulation to ensure validity. The results indicate that the madrasah has a strong vision for human resource development based on religious values and noble morals, supported by pedagogical training programs, skills workshops, character development, and systematic performance evaluation. The implementation of this program has had a positive impact on teaching innovation, discipline, and student learning outcomes, as well as increasing teacher self-confidence and professionalism. Teachers expect training that is more relevant to their fields of study and broader access to external training. The study emphasizes the importance of a multifaceted approach to human resource development that aligns the strengthening of spiritual values, improving technical competencies, and adapting strategies to address challenges.*

**Keywords:** Educator Competency Development, Teacher Motivation, Modern Salafi Madrasah, Teacher Performance

## A. Pendahuluan

Institusi pendidikan Islam, khususnya Madrasah Aliyah (MA), memegang peran strategis dalam mencetak generasi yang tidak hanya unggul secara akademik tetapi juga memiliki integritas moral keagamaan yang kuat. Di tengah persaingan global dan tuntutan kurikulum yang dinamis, kualitas pendidikan di MA sangat ditentukan oleh Kinerja Guru (Y). Kinerja guru mencakup efektivitas pengajaran, kemampuan manajerial kelas, kemampuan evaluasi, serta dedikasi dalam menjalankan tugas profesional dan etika (Robbins & Judge, 2018).

Peningkatan kinerja yang berkelanjutan adalah kunci untuk mempertahankan mutu dan daya saing madrasah. Kinerja yang optimal hanya dapat dicapai melalui kepemilikan Kompetensi Guru yang memadai. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional mencakup empat dimensi utama: pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Namun, ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, sehingga kompetensi guru harus selalu disesuaikan melalui proses Pengembangan Kompetensi (X) yang terencana (Spencer & Spencer, 1993).

Pengembangan kompetensi ini dapat berupa pelatihan, workshop, coaching, atau kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). MA Mu'allimin NW Anjani sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam terkemuka di Nusa Tenggara Barat, memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan gurunya memiliki kualitas terbaik. Oleh karena itu, madrasah perlu memiliki strategi yang efektif dalam merancang program pengembangan yang relevan dengan kebutuhan spesifik guru di sana (misalnya, integrasi materi keagamaan dengan kurikulum umum atau penggunaan teknologi dalam pembelajaran).

Secara teoretis, Pengembangan Kompetensi diharapkan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Guru. Investasi madrasah dalam peningkatan kemampuan guru akan meningkatkan rasa percaya diri (self-efficacy), memperkaya variasi metode pengajaran, dan mengurangi skill gap antara tuntutan kurikulum dan kemampuan aktual guru. Peningkatan kemampuan ini secara langsung diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih efektif di kelas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menjadi penting karena berfokus pada studi kasus spesifik di MA Mu'allimin NW Anjani. Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis strategi Pengembangan Kompetensi yang diterapkan dan menguji sejauh mana strategi tersebut berkontribusi terhadap Peningkatan Kinerja Guru di MA Mu'allimin NW Anjani. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis mengenai model pengembangan kompetensi yang paling efektif dalam konteks pendidikan madrasah.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali informasi secara mendalam mengenai berbagai program pengembangan kompetensi yang diterapkan serta dampaknya terhadap kinerja pendidik. Selanjutnya, subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Pengawas Madrasah, Kepala Madrasah, dan Para Pendidik. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yang melibatkan beberapa langkah diantaranya pengelompokan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi yaitu dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Adapun, triangulasi ini dilakukan untuk memverifikasi keakuratan informasi dan menghindari bias. Selanjutnya, reliabilitas data juga dijaga dengan mendokumentasikan seluruh proses analisis secara detail sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

## C. Hasil dan Pembahasan

Pengembangan kompetensi untuk peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

### 1. Keterampilan dalam menggunakan teknologi pembelajaran

Pengembangan kompetensi kinerja guru di MA Mu'allimin NW Anjani adalah proses berkelanjutan yang menghadapi tantangan, tetapi juga menunjukkan hasil yang positif. Kesenjangan kinerja guru, sebagian besar disebabkan oleh kendala kompetensi TIK dan fluktuasi motivasi. Pengembangan kompetensi guru di MA Mu'allimin NW Anjani masih dalam proses dengan tantangan signifikan terutama di bidang penggunaan TIK serta penyesuaian metode pembelajaran.

Motivasi kerja guru dinilai baik, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta pengakuan yang diterima, meskipun perlu diperkuat secara berkelanjutan. Pelatihan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi harus disesuaikan dengan kebutuhan praktis guru. Selain itu, kesenjangan kinerja guru dengan standar ideal masih ada dan menjadi fokus pengembangan melalui peningkatan motivasi dan kompetensi. Adanya sinergi antara madrasah, pengawas, dan guru menjadi kunci utama dalam mewujudkan peningkatan kualitas kinerja secara berkesinambungan.

Pengembangan kompetensi kinerja guru di MA Mu'allimin NW Anjani dilakukan melalui strategi yang bervariasi, tetapi masih menghadapi tantangan. Kesenjangan antara standar ideal dan kinerja aktual guru sebagian besar dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu variasi kompetensi TIK, keterbatasan fasilitas, dan isu kesejahteraan guru honorer. Kompetensi TIK guru di MA Mu'allimin NW Anjani sebagian besar sudah membaik, tetapi belum merata, dengan sebagian guru honorer masih dalam proses penyesuaian. Keterbatasan fasilitas dan skill menjadi kendala utama dalam penerapan pembelajaran digital. Adapun, motivasi guru relatif tinggi yang dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung, penghargaan, dan nilai agama. Selain itu, pelatihan merupakan faktor penting dalam mendorong inovasi dan peningkatan kinerja guru, walaupun jangkauannya belum menyeluruh. Kesenjangan kinerja

guru dengan standar madrasah masih ada, terutama terkait adopsi teknologi dan metode inovatif. Upaya kolaboratif dan dukungan sarana terus dilakukan untuk menutup kesenjangan tersebut.

## *2. Kurangnya motivasi dan semangat tenaga pendidik*

Guru muda cenderung adaptif terhadap TIK, sedangkan guru senior membutuhkan pelatihan dan pendampingan lebih banyak untuk mendapatkan kompetensi yang sama. Motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh penghargaan yang memadai dan kesejahteraan. Meski secara spiritual dan pengabdian motivasi tinggi, tekanan ekonomi dan beban kerja mempengaruhi kualitas dan semangat kerja. Pelatihan pengembangan yang relevan, terutama di bidang TIK dan manajemen kelas menjadi kunci peningkatan kinerja guru.

Adanya kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dengan realitas menjelaskan pentingnya perbaikan fasilitas, pelatihan berkelanjutan, dan penguatan budaya pembelajaran di kalangan guru. Pendekatan mentoring dan keterlibatan kepala madrasah yang lebih responsif merupakan langkah awal yang positif.

Pengembangan kompetensi TIK guru merupakan prioritas utama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Motivasi kerja guru perlu didukung tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif. Program pelatihan dan pengembangan guru harus ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya serta lebih mudah untuk diakses semua guru. Adanya kolaborasi antar pemimpin madrasah dan guru sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan kompetensi dan kinerja.

## *3. Kesenjangan antara harapan dan realitas kerja*

Tantangan utama lainnya dalam pengembangan kompetensi guru di MA Mu'allimin NW Anjani terkait dengan pemanfaatan TIK, yang meskipun sudah relatif merata, tetapi masih memerlukan peningkatan terutama pada guru yang kurang familiar dengan teknologi. Selain itu, fasilitas teknis yang kurang memadai dan keterbatasan waktu menjadi hambatan yang signifikan. Selanjutnya, motivasi guru sangat dipengaruhi oleh penghargaan dan lingkungan yang mendukung dan kondusif. Kejelasan terhadap jenjang karir dan pengakuan terhadap kontribusi guru menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan semangat mengajar.

Pelatihan untuk saat ini dianggap kurang optimal karena metode ceramah yang kurang adaptif, sehingga diperlukan pelatihan yang lebih praktis sesuai dengan kebutuhan guru, terutama dalam bidang manajemen kelas dan TIK. Selanjutnya, kesenjangan antara standar kinerja dan realitas kerja guru menunjukkan perlunya evaluasi terstruktur dan program peningkatan kualitas secara berkelanjutan di madrasah.

Dari beberapa pernyataan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi teknologi guru di madrasah sudah cukup merata, tetapi masih ada sebagian kecil yang memerlukan pendampingan khusus. Begitu juga dengan fasilitas dan infrastruktur teknologi masih menjadi kendala nyata dalam implementasi pembelajaran berbasis TIK. Selain itu, motivasi guru masih bersifat fluktuatif dipengaruhi oleh penghargaan yang memadai dan lingkungan kerja yang mendukung. Adapun, dengan pelatihan yang ada belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan praktis guru, pelatihan yang aplikatif, dan relevan sangat dibutuhkan.

Kesenjangan antara standar dan praktik kinerja guru perlu diatasi bersama melalui pelatihan, evaluasi, dan penghargaan yang baik.

### **Pengembangan Keterampilan Dalam Menggunakan Teknologi Pembelajaran**

Pengembangan keterampilan dalam menggunakan teknologi pembelajaran menjadi imperatif (keharusan) di era digital saat ini, terutama pasca-pandemi COVID-19, di mana proses pendidikan menuntut integrasi teknologi yang lebih mendalam. Pembahasan ini berfokus pada pentingnya pengembangan keterampilan guru dan implikasinya terhadap kualitas pembelajaran.

Penggunaan teknologi pembelajaran bukan lagi pilihan, melainkan sebuah keharusan untuk menciptakan lingkungan belajar yang relevan dan efektif. Guru yang terampil dalam teknologi dapat menghadirkan materi pelajaran secara lebih menarik dan interaktif. Hal ini sejalan dengan tuntutan standar kompetensi profesional guru. Guru profesional adalah guru yang mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal, termasuk kemampuan mengadaptasi metode pengajaran dengan perkembangan zaman dan teknologi (Kunandar, 2010).

Pengembangan keterampilan teknologi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan, workshop, atau pembelajaran mandiri. Inisiatif madrasah atau sekolah dalam menyelenggarakan In House Training (IHT) tentang penggunaan Learning Management System (LMS), aplikasi konferensi video, atau pembuatan konten digital sangat krusial. Peningkatan kinerja guru merupakan hasil langsung dari program pelatihan yang sistematis dan terencana, yang menjembatani kesenjangan antara kompetensi awal dan tuntutan zaman.

Keterampilan teknologi yang mumpuni berdampak langsung pada kinerja guru. Guru yang menguasai teknologi cenderung lebih efisien dalam administrasi dan lebih efektif dalam penyampaian materi. Hal ini juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam proses pendidikan. Efektivitas organisasi pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu menggerakkan sumber daya, termasuk mendorong adopsi teknologi sebagai alat bantu utama dalam mencapai target kinerja (Pasolong, 2011).

Meskipun penting, pengembangan keterampilan teknologi menghadapi tantangan, seperti resistensi dari guru senior atau keterbatasan infrastruktur. Selain itu, aspek etika dan integritas dalam penggunaan teknologi (integritas digital) juga perlu ditekankan. Penggunaan sumber daya digital secara jujur dan etis adalah bagian dari integritas personal. Aspek etika dan integritas personal juga muncul sebagai faktor pendukung kinerja tinggi, yang mencakup penggunaan teknologi secara bertanggung jawab dan jujur (Gea, 2014). Pembahasan ini menyimpulkan bahwa pengembangan keterampilan teknologi pembelajaran adalah faktor kunci dalam meningkatkan mutu pendidikan. Institusi pendidikan perlu secara konsisten mendukung dan memfasilitasi peningkatan kompetensi digital para pendidiknya.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pendidik**

Secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pendidik dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, berdasarkan teori motivasi klasik, seperti Teori Dua Faktor Herzberg (Teori Higiene-Motivator) dan Teori Kebutuhan Maslow:

1. *Faktor Internal (Intrinsik)*

Faktor internal berasal dari dalam diri pendidik dan berkaitan langsung dengan kepuasan kerja serta sifat pekerjaan itu sendiri:

- Kebutuhan Akan Prestasi (*Need for Achievement*): Dorongan dari dalam diri pendidik untuk mencapai tujuan akademik, menghasilkan inovasi pembelajaran, atau melihat keberhasilan siswa.
- Tanggung Jawab dan Otonomi: Perasaan memiliki tanggung jawab penuh terhadap proses pembelajaran dan adanya kebebasan dalam menentukan metode pengajaran yang dianggap paling efektif.
- Minat dan Kepuasan Pribadi: Kecintaan terhadap profesi mengajar dan kepuasan batin ketika dapat mentransfer ilmu dan mendidik karakter siswa.
- Pengembangan Diri (*Self-Development*): Adanya keinginan untuk terus belajar, meningkatkan kompetensi, dan meraih jenjang karier yang lebih tinggi (misalnya, guru utama, kepala sekolah, atau profesor)

## 2. Faktor Eksternal (Ekstrinsik)

Faktor eksternal berasal dari lingkungan sekitar dan seringkali berkaitan dengan "higiene" atau kondisi dasar yang harus dipenuhi agar tidak menimbulkan ketidakpuasan:

- Kompensasi dan Kesejahteraan: Gaji, tunjangan, dan insentif finansial yang adil dan memadai sering menjadi faktor krusial. Kesejahteraan finansial yang terjamin mengurangi beban pikiran pendidik.
- Lingkungan dan Budaya Kerja: Adanya suasana kerja yang kondusif, hubungan kolegial yang baik antar sesama pendidik, serta dukungan dari kepala sekolah atau manajemen institusi.
- Kepemimpinan dan Supervisi: Gaya kepemimpinan atasan (kepala sekolah/rektor) yang suportif, adil, dan memberikan arahan yang jelas sangat mempengaruhi motivasi bawahan.
- Penghargaan dan Pengakuan (Recognition): Apresiasi formal maupun informal atas kinerja dan prestasi yang dicapai oleh pendidik, baik dari institusi, siswa, maupun masyarakat.
- Sarana dan Prasarana: Ketersediaan fasilitas pembelajaran yang memadai, teknologi, dan infrastruktur yang mendukung proses belajar mengajar.

## Ketersediaan dan Efektivitas Program Pelatihan dan Pengembangan

Ketersediaan program pelatihan yang memadai merupakan fondasi awal bagi peningkatan kapasitas SDM di sebuah organisasi. Program harus dirancang berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan. Pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi karyawan untuk belajar, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang dibutuhkan agar kinerja efektif di tempat kerja saat ini dan di masa depan (Armstrong & Taylor, 2020).

Ketersediaan dan efektivitas program pelatihan dan pengembangan merupakan dua aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia modern. Ketersediaan mengacu pada aksesibilitas program bagi karyawan, sementara efektivitas berkaitan dengan sejauh mana program tersebut mencapai tujuannya, seperti meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan. Ketersediaan program pelatihan

sangat bergantung pada kebijakan organisasi, anggaran yang dialokasikan, dan identifikasi kebutuhan pelatihan (training needs analysis). 1) Aksesibilitas: Organisasi perlu memastikan bahwa program tersedia bagi semua karyawan yang membutuhkan, tidak hanya terbatas pada level manajerial. 2). Identifikasi Kebutuhan: Ketersediaan program yang tepat sasaran dimulai dengan analisis yang cermat mengenai kesenjangan keterampilan (skill gaps) dalam organisasi. Tanpa analisis ini, program yang tersedia mungkin tidak relevan.

Efektivitas sebuah program pelatihan sangat bergantung pada ketepatan identifikasi masalahnya. Program yang tersedia harus relevan dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Sebelum merancang program pelatihan, organisasi harus melakukan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) untuk memastikan relevansi dan efektivitas intervensi (Dessler, 2017). Efektivitas pelatihan diukur berdasarkan dampaknya terhadap kinerja dan hasil organisasi. Model Kirkpatrick adalah salah satu kerangka kerja yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi efektivitas ini, yang mencakup empat level: 1) Reaksi (Reaction): Sejauh mana peserta pelatihan menyukai dan puas dengan program tersebut. 2) Pembelajaran (Learning): Sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau sikap baru. 3) Perilaku (Behavior): Sejauh mana peserta menerapkan apa yang mereka pelajari di tempat kerja (transfer of training). 4) Hasil (Results): Dampak akhir pada organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kualitas produk, atau kepuasan pelanggan. 5). Pelatihan dianggap efektif jika terjadi transfer pengetahuan dari ruang kelas ke tempat kerja yang sesungguhnya.

Pengukuran efektivitas tidak boleh berhenti setelah program selesai. Model empat level evaluasi Kirkpatrick menyediakan kerangka komprehensif untuk menilai dampak pelatihan secara mendalam. Evaluasi pelatihan harus melampaui sekadar reaksi peserta. Idealnya, evaluasi mencakup pembelajaran, perubahan perilaku di tempat kerja, hingga hasil akhir bagi organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Ketersediaan program tidak menjamin efektivitas jika keterampilan yang dipelajari tidak diterapkan. Transfer pelatihan dari ruang kelas ke lingkungan kerja nyata adalah indikator kunci keberhasilan. Transfer pelatihan mengacu pada penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan kembali ke pekerjaan atau lingkungan kerja yang sebenarnya (Noe, 2017).

### **Kesenjangan Antara Harapan dan Realitas Kinerja Pendidik**

Kesenjangan antara harapan (*expectations* atau *ideals*) dan realitas (*reality* atau *actual performance*) kinerja pendidik adalah area studi kritis dalam manajemen pendidikan. Kesenjangan ini seringkali menjadi sumber utama ketidakpuasan kerja, demotivasi, dan kegagalan sistem pendidikan dalam mencapai standar mutu yang ditetapkan.

Kesenjangan kinerja pendidik muncul ketika hasil kerja aktual (realitas) tidak memenuhi standar, target, atau ekspektasi yang ditetapkan oleh institusi, pemerintah, masyarakat, atau bahkan harapan diri pendidik itu sendiri. Harapan terhadap kinerja pendidik berasal dari berbagai sumber: 1) Regulasi Pemerintah: Standar Nasional Pendidikan, UU Guru dan Dosen, dan peraturan terkait sertifikasi menetapkan standar kompetensi (pedagogik, profesional, sosial, kepribadian) yang harus dipenuhi. 2)

Institusi/Sekolah: Visi, misi, dan target kinerja tahunan sekolah atau madrasah. 3) Masyarakat dan Orang Tua: Harapan agar guru tidak hanya mengajar mata pelajaran, tetapi juga mendidik karakter, memberikan perhatian personal, dan memastikan masa depan siswa terjamin. 4) Diri Sendiri (Pendidik): Cita-cita idealisme pribadi saat memasuki profesi guru.

Realitas kinerja seringkali terhambat oleh berbagai faktor: 1) Beban Kerja Administratif Tinggi: Guru seringkali menghabiskan waktu lebih banyak untuk administrasi daripada mengajar. 2) Keterbatasan Sarana dan Prasarana: Kurangnya fasilitas pendukung menghambat implementasi metode pengajaran ideal. 3) Kompensasi yang Kurang Memadai: Kesejahteraan finansial yang rendah dapat menurunkan motivasi kerja. 4) Kurangnya Pelatihan yang Relevan: Program pengembangan kompetensi yang tersedia mungkin tidak efektif atau tidak sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Ketika kesenjangan antara harapan dan realitas melebar, dampaknya dapat negatif: 1) Demotivasi: Pendidik merasa usahanya tidak dihargai atau mustahil mencapai standar yang ditetapkan. 2) Penurunan Mutu Pembelajaran: Fokus beralih dari kualitas pengajaran ke pemenuhan kewajiban minimal. Mengidentifikasi dan menganalisis kesenjangan ini penting untuk merancang intervensi yang tepat, seperti perbaikan kebijakan, peningkatan kesejahteraan, atau pelatihan yang lebih terfokus.

### **Model Pengembangan Kompetensi Yang Komprehensif**

Model pengembangan kompetensi yang komprehensif adalah pendekatan holistik yang dirancang untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dibutuhkan individu untuk berhasil dalam peran mereka saat ini dan di masa depan. Model ini biasanya mencakup tiga fase utama: Penilaian Kebutuhan, Desain dan Implementasi, serta Evaluasi Berkelanjutan.

#### **1. Penilaian Kebutuhan yang Akurat (Assessment Phase):**

Model yang komprehensif dimulai dengan analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis - TNA) yang mendalam. Ini melibatkan identifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dan kompetensi yang diharapkan.

Sebelum merancang program pelatihan, organisasi harus melakukan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) untuk memastikan relevansi dan efektivitas intervensi yang akan diberikan (Dessler, 2017).

#### **2. Desain dan Implementasi Multimetode (Design & Implementation Phase):**

Model komprehensif tidak hanya mengandalkan pelatihan di kelas. Ini mengintegrasikan berbagai metode seperti coaching, mentoring, rotasi pekerjaan, pembelajaran mandiri berbasis teknologi, dan workshop interaktif. Pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi karyawan untuk belajar, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang dibutuhkan agar kinerja efektif di tempat kerja saat ini dan di masa depan (Armstrong & Taylor, 2020).

### 3. Evaluasi Berkelanjutan dan Transfer Pelatihan (Evaluation & Transfer Phase):

Aspek paling kritis dari model komprehensif adalah fokus pada efektivitas nyata, bukan sekadar partisipasi. Evaluasi harus dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan pengetahuan yang diperoleh ditransfer ke tempat kerja (transfer of training). Transfer pelatihan mengacu pada penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan kembali ke pekerjaan atau lingkungan kerja yang sebenarnya (Noe, 2017). Model evaluasi empat tingkat Kirkpatrick sering digunakan untuk mengukur efektivitas secara sistematis, dari reaksi awal hingga hasil bisnis akhir. Evaluasi pelatihan harus melampaui sekadar reaksi peserta. Idealnya, evaluasi mencakup pembelajaran, perubahan perilaku di tempat kerja, hingga hasil akhir bagi organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Secara ringkas, model pengembangan kompetensi yang komprehensif memastikan bahwa setiap upaya pengembangan terhubung langsung dengan tujuan strategis organisasi, didukung oleh kepemimpinan yang kuat, dan dievaluasi secara ketat untuk menunjukkan nilai tambah yang nyata.

## **Pengembangan Instrumen Efektivitas Program Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan instrumen untuk mengukur efektivitas program pengembangan kompetensi adalah langkah metodologis penting dalam manajemen sumber daya manusia. Instrumen yang valid dan reliabel sangat diperlukan untuk memastikan bahwa evaluasi yang dilakukan benar-benar mencerminkan dampak nyata program pelatihan. Pengembangan instrumen efektivitas program pengembangan kompetensi merupakan proses sistematis untuk menciptakan alat ukur yang dapat menilai sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai. Instrumen ini berfungsi untuk mengumpulkan data kuantitatif atau kualitatif pada berbagai tingkatan evaluasi.

### 1. Dasar Teori Evaluasi (Model Kirkpatrick):

Pengembangan instrumen biasanya didasari oleh model evaluasi yang sudah mapan. Model empat level Kirkpatrick sering menjadi acuan utama karena mencakup dimensi yang luas: Reaksi, Pembelajaran, Perilaku, dan Hasil. Instrumen yang dikembangkan harus mampu menangkap data di keempat level ini. Evaluasi pelatihan harus melampaui sekadar reaksi peserta. Idealnya, evaluasi mencakup pembelajaran, perubahan perilaku di tempat kerja, hingga hasil akhir bagi organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

### 2. Aspek Validitas dan Reliabilitas Instrumen:

Kualitas instrumen adalah kunci. Instrumen harus valid (mengukur apa yang seharusnya diukur) dan reliabel (memberikan hasil yang konsisten). Proses pengembangan melibatkan uji coba instrumen, analisis item, dan validasi oleh ahli (expert judgment). Validitas mengacu pada sejauh mana instrumen benar-benar mengukur konsep yang ingin diukur, sedangkan reliabilitas mengacu pada konsistensi pengukuran (Sugiyono, 2017).

### 3. Metode Pengumpulan Data (Isi Instrumen):

Instrumen dapat berupa kuesioner berskala Likert (untuk mengukur sikap atau persepsi), tes pengetahuan (untuk mengukur pembelajaran kognitif), lembar observasi (untuk mengukur perubahan perilaku di tempat kerja), atau panduan wawancara.

### 4. Fokus Pengukuran pada Transfer of Training:

Salah satu tantangan terbesar adalah mengukur efektivitas nyata di tempat kerja (transfer of training). Instrumen yang dikembangkan harus fokus pada perilaku pasca-pelatihan, bukan sekadar pengetahuan yang diperoleh sesaat setelah pelatihan. Transfer pelatihan mengacu pada penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan kembali ke pekerjaan atau lingkungan kerja yang sebenarnya (Noe, 2017).

Secara keseluruhan, pengembangan instrumen yang komprehensif memastikan bahwa organisasi dapat secara objektif menilai Return on Investment (ROI) dari program pengembangan kompetensi dan melakukan perbaikan berbasis data di masa mendatang.

## D. Kesimpulan

Madrasah Alliyah Muallimin NW Anjani telah menjalankan program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berorientasi pada pembentukan karakter serta peningkatan profesionalisme guru. Kompetensi penggunaan TIK secara umum beragam sekitar 76% sudah mahir dan sisanya masih dalam proses penyesuaian.

Terdapat beberapa kendala terutama terkait anggaran dan waktu pelaksanaan pelatihan. Upaya mitigasi sudah dilakukan melalui kerja sama lembaga dan optimasi sumber daya internal. Adapun, guru yang sudah menguasai TIK dapat membuat suasana belajar lebih interaktif, menarik, dan efektif sehingga dapat meningkatkan motivasi dan hasil belajar siswa. Selain itu, motivasi kerja guru di madrasah tergolong tinggi karena adanya semangat pengabdian dan suasana kekeluargaan. Walaupun demikian, motivasi tersebut fluktuatif tergantung pada beban kerja, penghargaan yang diterima, dan lingkungan kerja. Selanjutnya, terdapat hubungan positif antara penghargaan material maupun non material yang terbukti meningkatkan semangat dan kinerja guru.

Adanya pelatihan di madrasah maupun dari Kemenag cukup rutin dilakukan setahun 2x bagi guru bersertifikat. Namun, jadwal dan jenis pelatihannya kadang kurang sesuai dengan kebutuhan praktik guru. Pelatihan yang paling dibutuhkan adalah pelatihan TIK praktis dan metodologi pengajaran yang inovatif. Pelatihan sangat penting dalam meningkatkan wawasan, kepercayaan diri, dan kemampuan guru dalam menerapkan metode pembelajaran baru yang berdampak pada peningkatan kinerja guru yang signifikan. Masih terdapat kesenjangan antara standar ideal madrasah dan realitas lapangan. Faktor utama kesenjangan adalah keterbatasan fasilitas pendukung pembelajaran, insentif, dan kesejahteraan yang belum memadai terutama untuk guru honorer, motivasi yang kurang stabil, kurangnya pelatihan yang efektif, kompetensi TIK yang belum merata, resistensi terhadap perubahan metode pembelajaran, latar belakang guru, dan lain-lain. Madrasah sudah melakukan beberapa upaya diantaranya mengadakan pelatihan internal, membentuk komunitas belajar guru (MGMP) lintas madrasah, sistem

mentoring antara guru muda dan guru senior, pengajuan pengadaan fasilitas, mendorong pelatihan daring, dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.

## Referensi

### Buku

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 14). Pearson Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kunandar. (2010). Guru profesional: Implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Pasolong, H. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. A., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sardiman, A. M. (2014). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. (Metodologi evaluasi program).
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2005). *Research methods in education: An introduction* (8th ed.). Pearson/ Allyn & Bacon.

### Jurnal

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Gea, A. A. (2014). Integritas personal dan kepemimpinan etis. *Humaniora*, 5(2), 777-786.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78

### Undang-undang

- Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157.