

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PELAKSANAAN SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

Oleh

Nilawati, Sumadi, Sulton Djasmi

FKIP Unila: Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng

E-Mail: nilawati.lpmp@gmail.com

HP.: -

Abstract: Human Resource Development In The Implementation Of Education Quality Assurance System. This study aimed to describe: (1) LPMP of Lampung Province strategy in building human resource capacity in accordance with the demands of Quality Assurance System of Education; (2) the impact of human resource development in the work culture in LPMP Lampung, and (3) the perspective of human resource development in LPMP in the future. This study uses a phenomenological qualitative approach. Data were collected through interviews, documentation and observation. Results from this study are: (1) LPMP strategy of Lampung Province in building human capacity is by developing program / activity plans, and analyzes the factors that support and hinder the development of human resource capacity; (2) the impact of human resource development in the work culture in LPMP Lampung Province is a change in the form of knowledge (cognitive) like the principles, procedures, and processes of education; (3) the perspective of human resource development in LPMP of Lampung province is that this institution has a commitment in quality improvement.

Keywords: education quality assurance, development, human resources,

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) strategi LPMP Provinsi Lampung dalam membangun kapasitas SDM sesuai dengan tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan; (2) dampak dari pengembangan SDM pada budaya kerja di LPMP Lampung, dan (3) perspektif pengembangan SDM di LPMP Lampung di masa depan. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif fenomenologis. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil dari penelitian ini adalah: (1) strategi LPMP Provinsi Lampung dalam membangun kapasitas manusia adalah dengan perencanaan program / kegiatan, dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat perkembangan SDM; (2) dampak dari pengembangan SDM pada budaya kerja di LPMP Provinsi Lampung adalah perubahan dalam bentuk pengetahuan (kognitif) seperti prinsip, prosedur, dan proses pendidikan; (3) perspektif pengembangan SDM di LPMP Provinsi Lampung adalah lembaga ini memiliki komitmen terhadap peningkatan kualitas.

Kata kunci: pengembangan, penjaminan mutu pendidikan, sumber daya manusia

Secara operasional pelaksanaan pendidikan di Indonesia harus berpedoman pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 3 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tersebut pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Segala upaya perlu dilakukan agar pelaksanaan pendidikan nasional dapat berhasil sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai. Undang-Undang Sisdiknas ini memberikan visi, misi, dan strategi pembangunan pendidikan nasional.

Adapun visi pendidikan nasional yaitu: Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Visi pendidikan nasional tersebut menjadi acuan Kementerian Pendidikan Nasional dan dikembangkan dalam misi Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014 yang meliputi:

1. Meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan;
2. Memperluas keterjangkauan layanan pendidikan;
3. Meningkatkan kualitas/mutu dan relevansi layanan pendidikan;
4. Mewujudkan kesetaraan dalam memperoleh layanan pendidikan;
5. Menjamin kepastian memperoleh layanan pendidikan.

Ada upaya-upaya strategis jangka panjang yang telah dilakukan pemerintah

untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan nasional tersebut, antara lain upaya tersebut diwujudkan dalam penetapan standar pendidikan yang jelas dan satu sistem penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan yang dapat membangun kerjasama dan kolaborasi di antara berbagai institusi yang terkait. Komitmen yang kuat untuk melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan tersebut diimplementasikan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP).

Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua pemangku kepentingan pendidikan, baik itu Pemerintah, Pemerintah Daerah, maupun masyarakat.

Tujuan akhir penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP). Selain itu, Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) antara lain harus memuat hal-hal berikut (Mulyasana, 2011: 131):

1. Terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal;
2. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah;
3. Ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal;
4. Terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang

dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;

5. Terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah.

Penjaminan mutu pendidikan yang dilakukan melalui SPMP pada awalnya merupakan tindak lanjut dari hasil kajian kapasitas Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) dan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK, sekarang Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan) pada tahun 2007. Hasil kajian melahirkan kesimpulan bahwa dalam melaksanakan penjaminan serta peningkatan mutu pendidikan, LPMP dan PPPPTK tidak bisa berjalan sendiri, melainkan harus melibatkan semua pihak, sehingga diperlukan sebuah sistem yaitu Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan atau disingkat dengan SPMP.

SPMP adalah subsistem dari sistem pendidikan nasional, merupakan siklus penjaminan dan peningkatan mutu secara terpadu dan berkelanjutan. Implementasi siklus penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan ini membutuhkan sumberdaya dan dukungan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah baik provinsi, kota, atau kabupaten, dan masyarakat dimana LPMP merupakan salah satu lembaga yang terlibat di dalam pelaksanaan SPMP tersebut. Ada beberapa tugas dan kewenangan LPMP sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Peraturan Menteri

Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Implementasi peraturan-peraturan ini menuntut kesiapan sumber daya yang ada di LPMP untuk melaksanakan tugas dan kewenangannya tersebut. LPMP sebagai salah satu institusi yang ikut berperan dalam proses SPMP diharapkan mampu membangun jaringan kerja penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan yang melibatkan satuan pendidikan, pengawas sekolah, Kantor Dinas Pendidikan Provinsi, Kabupaten, dan Kota serta institusi terkait di provinsi dan pusat.

Adapun tahapan implementasi kegiatan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan pada LPMP adalah dimulai dari tahap pemetaan mutu, yang selanjutnya diikuti tahap pemenuhan standar, pemantauan standar. Dan kemudian berujung pada tahap pelaporan. Tahapan-tahapan ini merupakan siklus yang terus berulang. Oleh karena itu, kemampuan untuk melaksanakan penjaminan mutu adalah suatu faktor penting yang seharusnya dimiliki oleh LPMP dan sumberdaya yang ada di dalamnya.

Sudah diketahui pula, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan yang selanjutnya disebut LPMP adalah Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan, mempunyai tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah di provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

Dalam melaksanakan tugas tersebut LPMP menyelenggarakan fungsi:

1. Pemetaan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah;

2. Pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah;
3. Supervisi satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah dalam pencapaian standar mutu pendidikan nasional;
4. Fasilitasi peningkatan mutu pendidikan terhadap satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah dalam penjaminan mutu pendidikan;
5. Pelaksanaan kerja sama di bidang penjaminan mutu pendidikan; dan
6. Pelaksanaan urusan administrasi LPMP.

Berdasarkan dokumentasi yang tercatat, LPMP Provinsi Lampung sebelumnya merupakan Balai Penataran Guru (BPG) Lampung. Tugas dan fungsinya saat itu sebagai tempat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi guru di Provinsi Lampung. Perjalanan perubahan dari BPG menjadi LPMP yang sekarang tersirat adanya perubahan organisasi, visi, misi, serta tugas pokok dan fungsi dari organisasi tersebut. LPMP dikondisikan untuk dapat memberikan layanan penjaminan mutu pendidikan di provinsi agar proses penyelenggaraan pendidikan memenuhi persyaratan mutu pendidikan nasional.

Perubahan organisasi yang terjadi disini karena adanya faktor eksternal berupa regulasi pemerintah. Perubahan organisasi yang berupa refungsionalisasi organisasi LPMP ini menuntut adanya kesiapan sumber daya yang ada pada LPMP, terutama pada sumber daya manusianya. Visi, misi, dan tupoksi yang telah berubah menuntut adanya perubahan pula pada persyaratan kompetensi dan keterampilan sumber daya manusianya agar dapat melakukan layanan penjaminan mutu pendidikan di provinsi dengan efektif.

Dengan kata lain diperlukan investasi institusi (*capacity building*) dengan fokus pada perubahan pola pemahaman (*mind set*) dan perubahan budaya kerja (*institutional/work culture*) di antara orang-orang yang terlibat di dalamnya, terutama yang menduduki posisi manajerial.

LPMP Provinsi Lampung sudah seharusnya melakukan penjaminan mutu internalnya untuk meningkatkan kinerjanya dalam penjaminan mutu pendidikan. Kinerja organisasi berkaitan erat dengan efektifitas kinerja sumber daya manusia (pegawai) yang ada pada organisasi tersebut dalam pekerjaannya. Efektifitas kinerja pegawai ini salah satunya dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut (Spencer dan Spencer, 1993: 9; Moeheriono, 2009: 3).

Komitmen terhadap peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan (*continous improvement*) tentunya sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi penjaminan mutu pendidikan. Berdasarkan tugas dan kewenangan LPMP yang baru serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan SPMP tersebut maka diperlukan SDM yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai agar pelaksanaan SPMP tersebut dapat berjalan efektif dan sesuai dengan harapan *stakeholders*.

Untuk itu maka dibutuhkan adanya program pengembangan SDM. Ruky (2003) dalam Yuniarsih & Suwatno (2009: 38) berpendapat bahwa "program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya". Program pengembangan sumber daya manusia tentunya bertujuan agar organisasi tersebut mampu merealisasikan visi mereka dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Pengembangan SDM merupakan kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kom-

petensi pegawai melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan SDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Yuniarsih dan Suwatno, 2010: 63). Rakhmawanto (2008: 120) dalam penelitiannya yang berjudul "Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil" menyatakan bahwa mayoritas instansi pemerintah di Indonesia belum mempunyai rancangan pengembangan SDM PNS secara jelas. Hal ini terlihat dari tidak jelasnya arah pengembangan PNS melalui program-program diklat yang selama ini diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Dalam rangka menciptakan model strategi pengembangan PNS yang tepat, guna membentuk PNS yang berkualitas dan profesional aspek-aspek seperti visi, misi, dan tujuan organisasi harus dijadikan sebagai dasar untuk membangun pola pengembangan PNS. Murgiyono (2010: 2) menyatakan kualitas dan profesionalisme PNS tersebut harus dibentuk melalui suatu proses dalam sistem pengembangan SDM yang terencana dan sistematis; serta berkesinambungan (Ma'arif, M.S., 2010: 13).

Sampai saat ini Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di LPMP Provinsi Lampung berjumlah 114 orang yang terdiri atas 81 orang tenaga struktural dan 33 orang tenaga fungsional, dengan kualifikasi pendidikan S3 sebanyak 2 orang, 64 orang memiliki kualifikasi pendidikan S2 dan 36 orang memiliki kualifikasi pendidikan S1 dari berbagai spesialisasi yang berbeda. Sebagian besar dari pegawai yang ada berlatar belakang pendidikan sebagai Magister Pendidikan.

Melihat dari beratnya tugas dan kewenangan serta tantangan eksternal yang dihadapi oleh LPMP Provinsi

Lampung dalam pelaksanaan SPMP di daerah maka diperlukan kesiapan sumber daya yang ada di LPMP, termasuk sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang ada dituntut memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan tugasnya dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan. Dengan perubahan dari BPG menjadi LPMP tentu ada perubahan pola pemahaman dalam pelaksanaan tugas penjaminan mutu dan perubahan budaya kerja. SDM di LPMP Provinsi Lampung harus merubah pola pemahaman (*mind set*) dan merubah budaya kerja (*work culture*) agar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasinya dalam upaya peningkatan perannya pada pelaksanaan sistem penjaminan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teori fenomenologi. Fenomenologi pada dasarnya berpandangan bahwa apa yang tampak di permukaan, termasuk perilaku sehari-hari hanyalah suatu gejala atau fenomena dari apa yang tersembunyi di 'kepala' sang pelaku. Perilaku apapun yang tampak di tingkat permukaan baru bisa dipahami atau dijelaskan manakala bisa mengungkap atau membongkar apa yang tersembunyi dalam dunia kesabaran atau dunia pengetahuan si manusia pelaku (Burhan Bungin, 2008:9). Dalam pandangan fenomenologis peneliti berusaha untuk memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang yang biasa dalam kondisi tertentu (Moleong, 2004:9).

Pendekatan kualitatif dipilih berdasarkan pada tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses pengembangan sumber daya manusia di LPMP Provinsi Lampung terkait dengan refungsionalisasi LPMP dan peningkatan perannya dalam

pelaksanaan SPMP. Penelitian dilakukan melalui pengamatan secara intensif dalam situasi yang wajar pada LPMP Provinsi Lampung. Pendekatan kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan dalam bentuk narasi. Oleh karena itu, untuk mengungkapkan substansi penelitian kualitatif diperlukan pengamatan secara mendalam dengan latar yang alami, dan data yang diungkap bukan berupa angka-angka tetapi berupa kata-kata, kalimat, paragraf, dan dokumen. Dengan pendekatan kualitatif dapat ditemukan data yang bersifat proses kerja, perkembangan suatu kegiatan, deskripsi yang luas dan mendalam, perasaan, norma, keyakinan, sikap mental, etos kerja yang dianut seseorang atau sekelompok orang dalam lingkungan kerjanya, dalam penelitian ini lingkungan kerjanya adalah LPMP Provinsi Lampung.

Peneliti di sini pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan kerjanya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami tafsiran mereka tentang lingkungan kerjanya. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktifitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) itu. Tujuan penelitian kualitatif adalah memahami situasi, peristiwa, kelompok, atau interaksi sosial tertentu.

Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di lapangan dalam penelitian kualitatif adalah mutlak. Sesuai dengan pendapat Moleong (2004:19) menyatakan bahwa pencari tahu alamiah dalam pengumpulan data lebih banyak tergantung pada dirinya sendiri, hal ini disebabkan oleh sukarnya mengkhhususkan secara tepat apa yang akan diteliti. Oleh sebab itu keuntungan peneliti sebagai instrumen penelitian adalah dapat memutuskan secara luwes dan senantiasa dapat menilai keadaan

serta menentukan keputusan dalam penelitian.

Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana suatu data diperoleh. Ada dua jenis sumber data dalam penelitian, yaitu manusia (human) dan bukan manusia (non human). Manusia merupakan informan penelitian yang penting dalam penelitian kualitatif. Pada penelitian ini pelaku utama sumber data manusia adalah: Kepala Lembaga, Kepala Seksi, Widyaiswara, Bagian Perencanaan, Bagian Kepegawaian dan Staf. Sedangkan sumber data non manusia yaitu berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan renstra, program kerja, undang-undang, peraturan-peraturan, laporan-laporan kegiatan, lembaran internal/surat, file pegawai, data statistik pada LPMP Provinsi Lampung. Juga data-data yang memiliki korelasi dengan konteks pengembangan SDM, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam kerangka peningkatan peran LPMP Provinsi Lampung dalam pelaksanaan SPMP. Selain itu juga dilakukan pengamatan mengenai proses pengembangan SDM dan pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan yang terjadi pada LPMP Provinsi Lampung.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, agar data yang diperoleh dari informan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Pengambilan sampel bukan dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan berdasarkan relevansi dan kedalaman informasi. Sebagaimana yang dikemukakan Satori dan Komariah (2011:47) bahwa "*purposive sampling* menentukan subjek/objek sesuai dengan tujuan." Melalui teknik *purposive sampling* ini maka diperoleh informan kunci dan dari informan kunci dikembangkan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumen. Peneliti membuat catatan dan dan membuat refleksi pada temuan-temuan lapangan, lalu mencari informan purposive yang tepat untuk mendapatkan data.

Analisis Data

Analisis data merupakan pengorganisasian apa yang peneliti pernah dengar, lihat, dan baca selama penelitian di lapangan sehingga bisa dipahami. Jadi analisis data dimaksudkan untuk menjelaskan dan menafsirkan data yang diperoleh sehingga dapat disimpulkan makna yang terkandung dalam data tersebut. Pertanyaan penelitian merupakan acuan awal dalam mengarahkan analisis data. Proses analisis data pada penelitian kualitatif dapat dikatakan sudah berlangsung sejak data dikumpulkan, namun sifatnya baru sementara. Analisis data yang sesungguhnya dilakukan setelah semua data yang diperlukan terkumpul. Analisis data sebagai proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya dalam sebuah pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Data-data yang terkumpul diperoleh dari bermacam cara, seperti hasil wawancara, observasi, catatan lapangan, intisari dokumen, foto-foto, dan lain-lain. Data-data ini dipilah-pilah, dikelompokkan sesuai temanya. Analisis terdiri dari empat alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan sebagaimana yang ditempuh oleh Miles dan Huberman dalam Sugiono (2010: 337) dalam melakukan analisis penelitian kualitatif, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan bagian terpenting dari suatu penelitian. Keabsahan data terkait dengan sejauh mana data-data yang dikumpulkan melalui

penelitian ini dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Ada beberapa kriteria yang dipakai untuk menguji keabsahan data yang digunakan, yaitu (Satori dan Komariah, 2011: 100): derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), reliabilitas (*dependability*).

Derajat kepercayaan (*credibility*), pada uji ini diperlihatkan sejauh mana pengumpulan data dan analisis data hingga penafsiran data dilakukan berdasarkan kaidah penelitian kualitatif dilakukan, sehingga tidak ada lagi persoalan mengenai metodologi yang digunakan. Teknik yang digunakan untuk menguji derajat kepercayaan ini dapat melalui perpanjangan waktu penelitian, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan teman sejawat, kecukupan referensi. Pada penelitian ini, teknik yang digunakan adalah melalui triangulasi dan diskusi dengan dosen pembimbing.

Keteralihan (*transferability*), terkait dengan bagaimana hasil penelitian ini bisa diaplikasikan di tempat lain. Namun hal itu sangat terkait dengan kesamaan konteks antara dimana penelitian ini dilakukan dengan lokasi dimana penelitian ini akan diimplementasikan hasilnya. Teknik pemeriksaan yang dilakukan dalam keteralihan ini adalah uraian rincian. Melalui pemeriksaan ini, peneliti dapat menyajikan data sedetail dan secermat mungkin yang dapat menggambarkan konteks dimana penelitian dilakukan. Reliabilitas, apabila oranglain dapat mengulangi proses penelitian ini maka penelitian ini disebut reliabel.

Pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Satori dan Komariah (2011: 170-171) bahwa triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Ada tiga macam triangulasi yaitu: (1) triangulasi sumber/informan, (2) triangulasi teknik pengumpulan data, (3) triangulasi waktu. Triangulasi sumber

dilakukan dengan cara mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain. Triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan dengan beragam teknik untuk mengungkap data yang dilakukan pada sumber data. Triangulasi teknik ini menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi untuk mengecek kredibilitas data. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek informasi/data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan. Kemudian data tersebut ditanyakan kepada informan lain yang masih terkait satu sama lain. Penggunaan metode triangulasi ini digunakan untuk mendapatkan jawaban yang lebih jelas. Demikian juga dengan triangulasi teknik, peneliti mengecek keabsahan data dengan membandingkan antara hasil wawancara, observasi dan dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sejarah LPMP Provinsi Lampung dimulai dari didirikannya Balai Penataran Guru (BPG) Lampung dengan tugas pokok melakukan penataran terhadap guru-guru yang ada di Provinsi Lampung. Dan kedudukan BPG Lampung masih di bawah Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0240a/O/1991 tanggal 2 Mei 1991 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Penataran Guru (BPG) maka BPG Lampung menjadi Unit Pengelola Teknis Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di daerah yang bertanggungjawab langsung kepada Direktorat Tenaga

Kependidikan di bawah lingkup Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Sesuai dengan SK Mendikbud RI tersebut tugas pokok dan fungsi BPG Lampung (Pasal 2) adalah "Melaksanakan penataran guru dalam berbagai bidang studi". Sejak berdiri pada tahun 1991, BPG pernah dipimpin oleh dua orang kepala yaitu: Drs. Edi Humaidi yang menjabat antara tahun 1991 sampai tahun 2001 dan Drs. Syauki T.D yang mulai menjabat dari awal tahun 2002 sampai tahun 2004.

Kemudian pada tahun 2003 terjadi peralihan BPG menjadi LPMP (Lembaga *Penjamin* Mutu Pendidikan) dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 087/O/2003 dengan tugas pokok melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah di provinsi berdasarkan kebijakan nasional. Pada prinsipnya LPMP bukan saja sebagai lembaga diklat melainkan juga sebagai lembaga penjamin mutu pendidikan di daerah agar penyelenggaraannya sesuai dengan standar, norma, kriteria, dan pedoman penyelenggaraan pendidikan. Selain itu juga telah timbulnya berbagai tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Kemudian pada Tahun 2007 berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 7 Tahun 2007 tanggal 13 Februari 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja LPMP maka LPMP berubah menjadi Lembaga *Penjaminan* Mutu Pendidikan, yang mempunyai tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah termasuk taman kanak-kanak (TK), raudatul athfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat di provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan Nasional, dan berada pada lingkup Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Departemen Pendidikan Nasional. Seiring dengan perubahan organisasi dan tata kerja pada Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan pada tahun 2012, terbitlah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja LPMP. Berdasarkan peraturan ini LPMP sekarang berada di bawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSDMPK dan PMP) dengan tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah di provinsi berdasarkan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

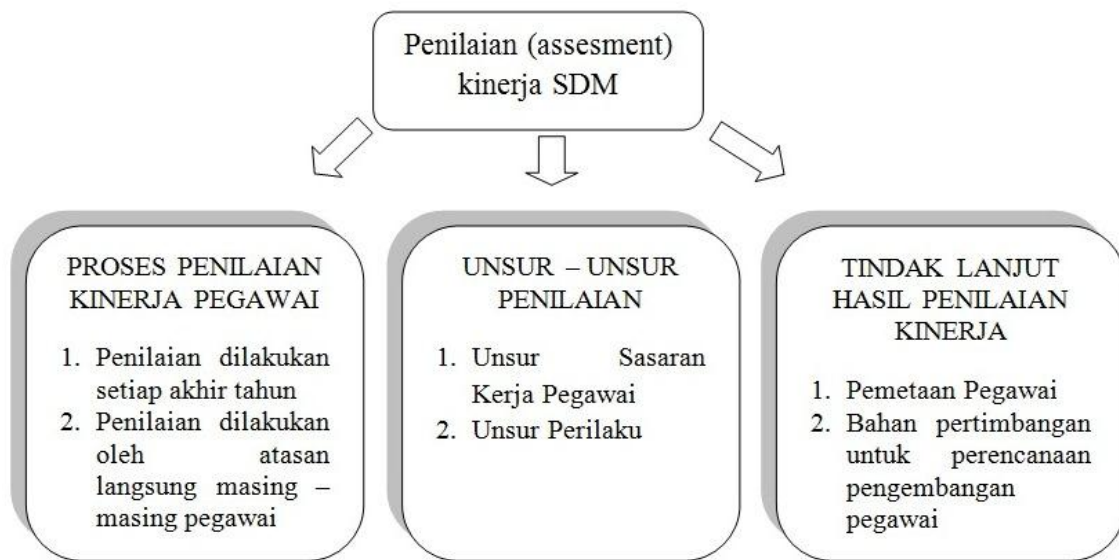
Penilaian (assesment) kinerja SDM berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan

Penilaian (*assesment*) kinerja SDM berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Proses penilaian kinerja, sebagai lembaga pemerintah, LPMP Provinsi Lampung melakukan penilaian kinerja pegawainya sesuai dengan aturan kepegawaian yang ditetapkan oleh pemerintah. Untuk menilai kinerja pegawai tersebut semula digunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). DP3 lebih banyak digunakan untuk kebutuhan eksternal kepegawaian seperti

kenaikan pangkat/golongan pegawai yang bersangkutan.

Namun sejak tanggal 1 Januari 2014 maka penilaian yang digunakan menggunakan Penilaian Prestasi Pegawai. Setiap pegawai akan dinilai atasannya berdasarkan instrumen ini (2) Unsur-unsur yang dinilai, selain unsur Sasaran Kerja Pegawai, unsur perilaku kerja juga termasuk dalam unsur penilaian prestasi kerja PNS. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Namun unsur-unsur dianggap masih kurang spesifik sehingga pegawai mengharapkan adanya instrumen penilaian kinerja internal yang indikatornya lebih jelas dan terukur. (3) Tindak lanjut dari penilaian kinerja tersebut yaitu hasil penilaian kinerja pegawai ini dapat dijadikan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memetakan kondisi pegawai yang ada di LPMP Provinsi Lampung. Selain itu juga digunakan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan SDM. Namun tindak lanjut dari penilaian kinerja ini dirasakan oleh sebagian pegawai masih kurang maksimal (gambar 1).



Gambar 1. Diagram konteks Penilaian (assesment) kinerja SDM berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan

Strategi LPMP Provinsi Lampung dalam pengembangan kapasitas SDM sesuai dengan tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

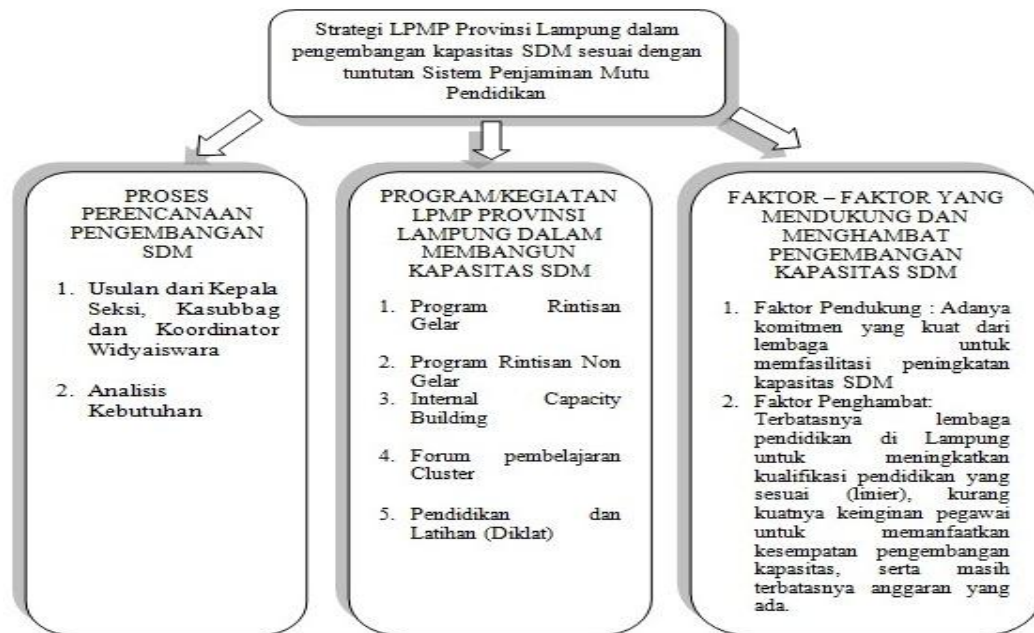
Strategi LPMP Provinsi Lampung dalam pengembangan kapasitas SDM sesuai dengan tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan sebagai berikut: (1) Proses perencanaan pengembangan kapasitas SDM; diawali dengan pengusulan yang dilakukan oleh kepala sub bagian umum/ kepala seksi/ koordinator widyaiswara masing-masing pegawai. Kemudian berdasarkan usulan-usulan tersebut, dibuatlah analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai. Hasil analisis kebutuhan inilah yang akan menjadi referensi bagi Kepala Lembaga dalam membuat kebijakan pengembangan SDM (2) Program atau kegiatan yang dilakukan oleh LPMP Provinsi Lampung untuk membangun kapasitas SDM; antara lain program rintisan gelar, program rintisan non gelar, *internal capacity building* dan forum pembelajaran cluster.

Namun kegiatan *internal capacity building* cenderung satu arah dan tidak memberikan kesempatan/waktu untuk praktik dan kurang mendalam dalam

bidang pekerjaannya. (3) Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kapasitas SDM, hal yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan pengembangan SDM di LPMP Provinsi Lampung adalah adanya fasilitasi yang diberikan lembaga untuk pengembangan SDM-nya. Kesempatan untuk mengembangkan kapasitas bagi pegawai pun terbuka luas atau tidak dibatasi dengan catatan sesuai dengan tupoksi yang dijalankan pegawai tersebut.

Adapun hal-hal yang dirasakan jadi penghambat dalam pengembangan kapasitas SDM oleh LPMP Provinsi Lampung adalah keinginan pegawai yang kurang kuat untuk mengembangkan kapasitasnya. Biasanya rendahnya minat pegawai mengambil kesempatan tersebut karena harus mengikuti diklat/kursus diluar daerah Sedangkan jika dilihat dari sisi anggaran, dirasa masih terbatasnya anggaran yang tersedia untuk program/kegiatan pengembangan SDM terutama program rintisan pendidikan gelar (gambar 2).

Dampak pengembangan SDM terhadap budaya kerja di LPMP Provinsi Lampung



Gambar 2. Diagram Konteks Strategi LPMP Provinsi Lampung dalam pengembangan kapasitas SDM sesuai dengan tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Dampak pengembangan SDM terhadap budaya kerja di LPMP Provinsi Lampung, dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Pengetahuan dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan; program/ kegiatan pengembangan kapasitas SDM dianggap membawa perubahan yang lebih baik yaitu dengan bertambahnya wawasan dan pengetahuan pegawai akan tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan. Bagi pegawai yang bekerja sejak LPMP masih berbentuk BPG, program pengembangan SDM ini memberi mereka pengetahuan akan tugas-tugasnya yang sesuai dengan tupoksi LPMP sekarang.

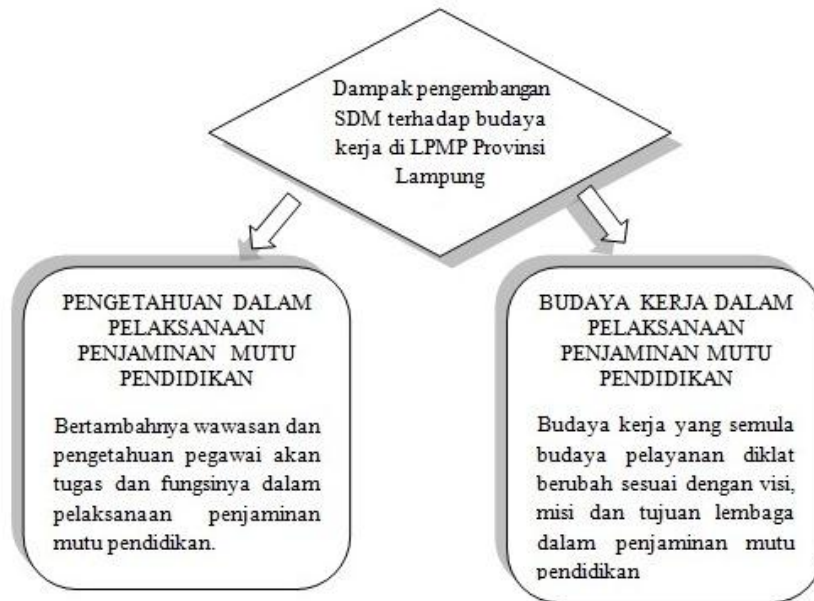
Melalui pengembangan SDM berupa diklat akhirnya mereka lebih memahami tugasnya yang sekarang. Pelaksanaan tupoksi seperti pendataan, pemetaan, supervisi dan fasilitasi juga semakin dipahami oleh pegawai dengan adanya program pengembangan SDM. Mengetahui aturan-aturan dalam bertugas merupakan hal lain juga yang diperoleh dari adanya program pengembangan SDM yang dilakukan lembaga; (2) Budaya kerja dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan. Budaya kerja yang ada pada

saat masih berbentuk BPG merupakan budaya pelayanan diklat. Seiring dengan perubahan organisasi maka ikut merubah pula tugas dan fungsi BPG saat itu menjadi LPMP, sehingga budaya kerja mengalami perubahan (gambar 3).

Perspektif pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung

Perspektif pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung, maka dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Perspektif lembaga; Sebagai lembaga yang bertugas dalam penjaminan mutu pendidikan LPMP Provinsi Lampung menginginkan semua sumber daya manusia memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan tugas pokok fungsi mereka; (2) Perspektif pegawai. Pandangan pegawai terhadap pengembangan SDM di masa depan lebih banyak didasarkan pada pengalaman pelaksanaan pengembangan SDM yang berbentuk *internal capacity building*.

Hal utama yang diharapkan pegawai terkait dengan pelaksanaan *Internal Capacity Building* adalah metode pelaksanaan tidak hanya satu arah, memberi kesempatan pada peserta untuk berperan serta secara aktif dan ada waktu



Gambar 3 Diagram Konteks Dampak pengembangan SDM terhadap budaya kerja di LPMP Provinsi Lampung

untuk praktik. Sedangkan untuk program rintisan gelar, pegawai mengharapkan adanya peningkatan jumlah pegawai yang disekolahkan kembali setiap tahunnya (gambar 4).

Pembahasan

Penilaian (assesment) kinerja SDM berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan

Penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja. Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja pegawai tetapi juga untuk mengembangkan pegawai. Penilaian kinerja berlangsung dalam periode tertentu.

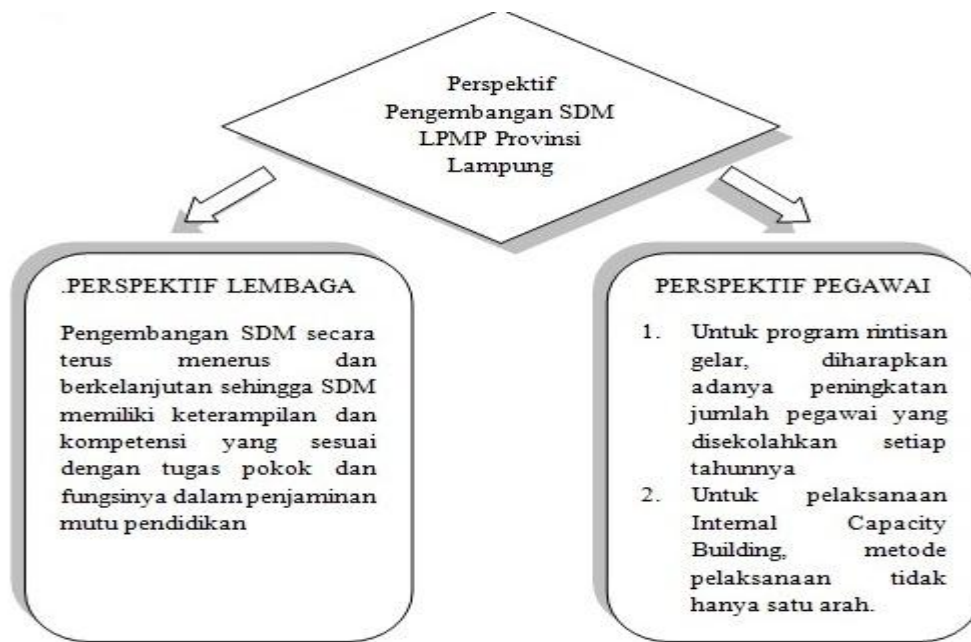
Sebagai lembaga pemerintah, LPMP Provinsi Lampung melakukan penilaian kinerja pegawainya sesuai dengan standar yang digunakan dalam penilaian kinerja PNS (berdasarkan

Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011), yaitu Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Terbitnya Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, mewajibkan setiap Pegawai Negeri Sipil menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Penilaian Prestasi Kerja mulai diberlakukan pada tanggal 1 Januari 2014 sebagai pengganti Daftar Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3).

Penilaian kinerja pegawai di LPMP Provinsi Lampung dilaksanakan setiap tahunnya. Penilaian dilakukan paling lambat dilakukan setiap akhir bulan Desember pada tahun yang bersangkutan. Orang yang berwenang untuk melakukan penilaian adalah atasan langsung dari

pegawai yang bersangkutan secara supaya disusun penilaian kinerja internal



Gambar 4. Diagram Konteks Perspektif pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung

struktural. Pada LPMP Provinsi Lampung, penilai kinerja pegawai adalah kepala sub bagian umum/ kepala seksi/ koordinator widyaiswara. Tingkat subjektifitas penilaian disini sangat tinggi mengingat hanya satu orang yang menilai pegawai tersebut, tidak ada pembanding lain. Dalam beberapa literatur ada beberapa pilihan untuk menentukan siapa yang menilai atau sumber informasi kinerja, seperti yang dinyatakan Moeherton (2009:115), yaitu:

- a. Atasan langsung
- b. Rekan sekerja
- c. Diri sendiri
- d. Bawahan langsung
- e. Pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal

Unsur-unsur penilaian dalam Penilaian Prestasi Kerja meliputi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan unsur perilaku. SKP merupakan rencana dan target kerja yang akan dicapai pegawai dalam waktu setahun. Sedangkan unsur perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Namun aspek-aspek yang dinilai dianggap masih kurang spesifik, ada keinginan dari pegawai

sehingga lebih jelas dan terukur indikatornya.

Setelah pelaksanaan penilaian kinerja tentunya harus ada bentuk pelaporan dan tindak lanjut dari hasil penilaian tersebut. Hasil penilaian kinerja ini digunakan untuk memetakan kondisi pegawai yang ada di LPMP Provinsi Lampung dan digunakan sebagai referensi penyusunan program pembinaan dan pengembangan pegawai setiap tahunnya. Namun tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja ini dianggap oleh sebagian pegawai masih kurang maksimal.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan di LPMP Provinsi Lampung dilakukan setiap akhir tahun dan penilaian dilakukan oleh atasan langsung masing-masing pegawai. Unsur-unsur yang dinilai meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku. Namun dianggap masih kurang spesifik sehingga pegawai mengharapkan adanya instrumen penilaian kinerja internal yang indikatornya lebih jelas dan terukur.

Laporan penilaian kinerja digunakan sebagai bahan untuk memetakan

kondisi pegawai dan sebagai masukan untuk pengembangan kapasitas pegawai. Namun tindak lanjut dari penilaian kinerja ini dirasakan oleh sebagian pegawai masih kurang maksimal.

Strategi LPMP Provinsi Lampung dalam pengembangan kapasitas SDM sesuai dengan tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Pengembangan SDM memiliki kontribusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai *agent of change* terhadap individu dalam organisasi (Sudarmanto, 2009:226). Dimana pengembangan SDM ini dapat menjadi media untuk melakukan transfer nilai-nilai strategis organisasi, membangun budaya kerja atau budaya organisasi, transfer kompetensi inti organisasi kepada individu yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Pada proses perencanaan program pengembangan kapasitas SDM di LPMP Provinsi Lampung, dimulai dari identifikasi kebutuhan staf dan penilaian kompetensi dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan ini secara tidak langsung melibatkan semua pihak, karena dari awal sudah melibatkan semua pegawai yang ada untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/ pengembangan mereka. Adapun pihak manajemen yang terlibat secara langsung adalah pimpinan lembaga, kepala seksi, kepala sub bagian umum, koordinator widyaiswara, bagian perencanaan dan bagian kepegawaian.

Implementasi pengembangan SDM yang ada di LPMP Provinsi Lampung berupa: program rintisan gelar, program rintisan non gelar, *internal capacity building*, forum pembelajaran cluster dan pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal yang menjadi temuan dalam penelitian ini, adalah pada pelaksanaan kegiatan lembaga yaitu berupa *internal capacity building*, dimana kegiatan ini

menurut informan yang mengikutinya cenderung satu arah dan tidak memberikan kesempatan/waktu untuk praktik dan kurang mendalam dalam bidang pekerjaannya. Sebagai lembaga pemerintah dengan anggaran yang terbatas dan dalam waktu yang terbatas, mungkin metode ceramah inilah yang dianggap terbaik oleh LPMP Provinsi Lampung untuk mengembangkan SDM-nya melalui pelaksanaan *internal capacity building*.

Faktor anggaran yang terbatas diatas merupakan salah satu faktor penghambat dalam upaya pengembangan kapasitas SDM yang dimiliki oleh LPMP Provinsi Lampung. Dari temuan hasil penelitian juga diperoleh faktor-faktor penghambat lain yaitu: terbatasnya lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan/ akademik, terbatasnya lembaga pelatihan/kursus di daerah dan masih kurang kuatnya motivasi pegawai untuk memanfaatkan program pengembangan SDM yang dibuat.

Adapun faktor pendukung pengembangan SDM di LPMP Provinsi Lampung adalah komitmen lembaga untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya, fasilitasi dari lembaga berupa pemberian bantuan dana atau beasiswa kepada pegawai dan tidak dibatasinya pegawai untuk mengembangkan kapasitas dirinya sesuai dengan tupoksi yang dijalankannya.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan program pengembangan kapasitas SDM di LPMP Provinsi Lampung, dimulai dari identifikasi kebutuhan staf dan penilaian kompetensi dari atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Lalu diimplementasikan dalam program pengembangan SDM berupa: program rintisan gelar, program rintisan non gelar, *internal capacity building*, forum pembelajaran cluster dan pendidikan dan pelatihan (diklat). Namun pada pelaksanaan kegiatan lembaga yaitu berupa *internal capacity building*,

dirasakan pegawai cenderung satu arah dan tidak memberikan kesempatan/waktu untuk praktik dan kurang mendalam dalam bidang pekerjaannya. Sehingga ada harapan agar pelaksanaannya lebih ditingkatkan. Ada beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas SDM yaitu: terbatasnya anggaran, terbatasnya lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan/ akademik, terbatasnya lembaga pelatihan/kursus di daerah dan masih kurang kuatnya motivasi pegawai untuk memanfaatkan program pengembangan SDM yang dibuat.

Sedangkan faktor pendukung pengembangan SDM di LPMP Provinsi Lampung adalah komitmen lembaga untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya, fasilitasi dari lembaga berupa pemberian bantuan dana atau beasiswa kepada pegawai dan tidak dibatasinya pegawai untuk mengembangkan kapasitas dirinya sesuai dengan tupoksi yang dijalankannya.

Dampak pengembangan SDM terhadap budaya kerja di LPMP Provinsi Lampung

Sasaran akhir program pelatihan/ pengembangan SDM dalam organisasi adalah pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke pekerjaan. Transfer pelatihan dapat didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan keterampilan dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan pada situasi kerja (Kaswan, 2011:135).

Program pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung telah dapat memberikan perubahan pada pegawainya berupa hasil pengetahuan (*outcome kognitif*) yang terwujud dalam bentuk pemahamannya terhadap prinsip-prinsip, prosedur dan proses kerja penjaminan mutu pendidikan pada pegawai yang ada. Dari hasil penelitian dilapangan ditemukan bahwa salah satu hal yang diperoleh dari program pengembangan

SDM tersebut adalah pegawai lebih mengetahui tugas-tugas penjaminan mutu seperti pemetaan mutu pendidikan, pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan, supervisi satuan pendidikan dan fasilitasi peningkatan mutu pendidikan. Bagi pegawai yang bekerja sejak institusi LPMP masih berbentuk BPG, program pengembangan ini telah memberikan pengetahuan baru bagi mereka tentang pelaksanaan tugas lembaga.

Perubahan organisasi pada institusi LPMP yang semula berbentuk BPG dimana tupoksinya hanya merupakan institusi penyelenggara diklat semata telah merubah pula budaya kerja yang ada pada organisasi. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dan melibatkan semua SDM dalam seperangkat sistem yang mendukung. Program pelatihan merupakan salah satu upaya untuk merubah budaya kerja yang ada, dari cara bekerja yang lama menjadi cara bekerja yang baru.

Untuk mendukung peningkatan peran LPMP provinsi Lampung dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, maka perlu dibangun budaya kerja yang bisa meningkatkan peran LPMP Provinsi Lampung tersebut. Yang selama ini dicitrakan sebagai lembaga diklat semata. Dengan demikian program pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung menjadi wadah untuk mentransmisikan nilai-nilai budaya kerja yang diinginkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa program pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung telah dapat memberikan dampak perubahan pada pegawainya berupa hasil pengetahuan (*outcome kognitif*) yang terwujud dalam bentuk pemahamannya terhadap prinsip-prinsip, prosedur dan proses kerja penjaminan mutu pendidikan pada pegawai yang ada. Dampak dari pengembangan SDM ini juga mencakup

adanya perubahan budaya kerja yang terjadi di LPMP Provinsi Lampung.

Perspektif pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung

Menurut Mangkunegara (2003: 111) ada beberapa prinsip dasar penting yang perlu diperhatikan dalam pengembangan SDM agar hasil yang diperoleh nantinya betul-betul sesuai dengan apa yang diharapkan semua pihak, yaitu:

a. Relevansi

Relevansi diartikan sebagai kesesuaian dengan tuntutan kehidupan, baik kehidupan masa sekarang, masa depan dan tuntutan dunia pekerjaan.

b. Efektifitas dan efisiensi

Untuk membandingkan nilai hasil dan usaha yang dikeluarkan, baik berupa biaya, waktu, tenaga dan lain-lain.

c. Kesenambungan

Adanya saling keterhubungan atau keterjalinan antara berbagai jenis pengembangan SDM yang dilaksanakan.

Sebagai lembaga penjaminan mutu pendidikan, LPMP Provinsi Lampung menginginkan semua sumber daya manusianya memiliki kecakapan (*skills*) dan kompetensi yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dalam penjaminan mutu pendidikan. Berkaitan dengan hal ini, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan ada beberapa hal yang dilakukan oleh LPMP Provinsi Lampung, yaitu:

a. Mengadakan program pengembangan SDM secara terus menerus dan berkelanjutan sesuai dengan tupoksi penjaminan mutu pendidikan.

b. Memetakan kebutuhan nyata untuk program pengembangan SDM

c. Mendorong pegawai untuk memiliki kompetensi dan keterampilan yang dimilikinya secara mandiri sesuai dengan tupoksi yang dijalankannya.

Dari hal-hal diatas, prinsip relevansi dan kesinambungan sudah dipenuhi oleh LPMP Provinsi Lampung. Adanya juga upaya pemberdayaan

terhadap pegawai, sebagaimana diketahui pemberdayaan (*empowering*) merupakan suatu upaya mendorong dan memungkinkan individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan - pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009:241). Pemberdayaan ini akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi diri, mendorong pegawai melakukan pengembangan diri serta mendorong tanggung jawab pegawai. Jadi ada partisipasi aktif dan keterlibatan secara lebih luas dari pegawai.

Sedangkan pandangan pegawai terhadap pengembangan SDM di masa depan lebih banyak didasarkan pada pengalaman pelaksanaan pengembangan SDM yang berbentuk *internal capacity building* yang sudah pernah dilakukan LPMP Provinsi Lampung sebelumnya. Hal utama yang dirasakan pegawai LPMP Provinsi Lampung berkaitan dengan pelaksanaan program pengembangan SDM tersebut adalah kurang memenuhi apa yang mereka butuhkan dalam bekerja. Mereka mengharapkan metode pelaksanaan tidak hanya satu arah, memberi kesempatan pada peserta untuk berperan secara aktif, dan bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Selama ini bentuk *internal capacity building* yang dilaksanakan lebih banyak berbentuk ceramah atau presentasi, dimana peserta pelatihan menjadi penerima informasi pasif.

Tanggapan pegawai tersebut secara eksplisit bisa menggambarkan bagaimana pengembangan SDM di LPMP Provinsi Lampung dalam tataran operasionalnya. Tentunya banyak aspek yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas SDM di lapangan, bukan hanya dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan lembaga tetapi juga menyangkut anggaran

dan komitmen lembaga dalam mendukung pengembangan SDM-nya.

SIMPULAN

Simpulan disusun berdasarkan pada fokus yang diajukan dalam penelitian yaitu: (1) Penilaian (assesment) kinerja SDM berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan, (2) Strategi LPMP Provinsi Lampung dalam pengembangan kapasitas SDM sesuai dengan tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, (3) dampak pengembangan SDM terhadap budaya kerja di LPMP Provinsi Lampung, (4) Perspektif pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung di masa depan.

Penilaian (assesment) kinerja SDM berkaitan dengan tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan

Penilaian kinerja yang dilakukan di LPMP Provinsi Lampung dilakukan setiap akhir tahun dan penilaian dilakukan oleh atasan langsung masing-masing pegawai. Unsur-unsur yang dinilai meliputi sasaran kerja pegawai dan perilaku. Namun dianggap masih kurang spesifik sehingga pegawai mengharapkan adanya instrumen penilaian kinerja internal yang indikatornya lebih jelas dan terukur. Laporan penilaian kinerja digunakan sebagai bahan untuk memetakan kondisi pegawai dan sebagai masukan untuk pengembangan kapasitas pegawai. Namun tindak lanjut dari penilaian kinerja ini dirasakan oleh sebagian pegawai masih kurang maksimal.

Strategi LPMP Provinsi Lampung dalam Pengembangan Kapasitas SDM Sesuai dengan Tuntutan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Bentuk pengembangan SDM yang dilakukan oleh LPMP Provinsi Lampung adalah pendidikan dan pelatihan serta

kegiatan profesi lain yang menunjang. Pada operasional pelaksanaannya, program pengembangan SDM ini dirasa pegawai masih kurang maksimal antara lain karena kurangnya anggaran yang tersedia, pelaksanaan program/ kegiatan yang tidak memenuhi kebutuhan pekerjaan pegawai dan metode pelaksanaan yang dirasa kurang tepat.

Kendala utama yang ditemui dalam usaha pengembangan SDM oleh LPMP Provinsi Lampung adalah terbatasnya lembaga pendidikan dan pelatihan yang ada di daerah untuk meningkatkan kualitas SDM dan kurang kuatnya keinginan pegawai untuk memanfaatkan kesempatan pengembangan kapasitas yang difasilitasi oleh lembaga. Sedangkan faktor pendukung dalam pelaksanaan pengembangan SDM di LPMP Provinsi Lampung ini adalah adanya komitmen dan fasilitasi yang diberikan lembaga untuk pengembangan SDM yang dimilikinya.

Dampak Pengembangan SDM Terhadap Budaya Kerja di LPMP Provinsi Lampung

Program pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung telah dapat memberikan adanya perubahan yang terjadi pada pegawai yang dimilikinya, ini berupa hasil pengetahuan (*outcome* kognitif) yang terwujud dalam bentuk pemahaman terhadap prinsip-prinsip, prosedur, dan proses kerja penjaminan mutu pendidikan pada pegawai yang ada. Sedang *outcome* yang berbasis kecakapan berupa kecakapan untuk melakukan tugas pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan, serta pemetaan mutu pendidikan. Adapun *outcome* yang menyangkut afektif atau perasaan dari pengembangan SDM yang dilakukan LPMP Provinsi Lampung adalah motivasi yang timbul pada diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, ini terwujud dalam tumbuhnya rasa malu pada pegawai jika sudah mengikuti program pelatihan/pengembangan tetapi

tidak ada peningkatan kinerja yang terjadi.

Perspektif Pengembangan SDM LPMP Provinsi Lampung di Masa Depan

LPMP Provinsi Lampung memastikan bahwa lembaga mempunyai komitmen untuk meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya melalui pengembangan SDM. Hal ini diindikasikan oleh pernyataan pimpinan lembaga yang menyatakan akan terus meningkatkan kualitas SDM yang ada melalui berbagai cara seperti mengadakan program/kegiatan pengembangan SDM secara kontinyu, memetakan kebutuhan nyata untuk program pengembangan melalui format standar yang jelas, dan mendorong pegawai untuk menilai kompetensi dan

keterampilan yang dimilikinya secara mandiri. Ada upaya pemberdayaan (*empowering*) terhadap pegawai untuk terlibat secara aktif dalam pengembangan dirinya. Strategi pengembangan SDM dengan pendekatan *learning organization* (organisasi pembelajar) ini adalah untuk mengintegrasikan proses pengembangan SDM dengan semua proses yang ada dalam organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi terhadap organisasi. Jadi setiap proses merupakan upaya pembelajaran yang dapat meningkatkan kapasitas individu dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Pertama. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. Buku Pedoman Implementasi Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP). Jakarta: Kemdiknas.
- Kaswan. 2011. Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ma'arif, M.S. 2010. "Membangun Profesionalisme Aparatur untuk Mengantisipasi Kebutuhan Sektor Pelayanan Publik". Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. 4, (2), November 2010.
- Mangkunegara, A.P. 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan Kelima. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moehariono. 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasana, D. 2011. Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Murgiyono. 2010. "Paradigma Manajemen Pegawai Negeri Sipil". Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS. 4, (1), Juni 2010.
- Rakhmawanto, A. 2008. "Membangun Model Pengembangan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil". Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. 2, (1), Juni 2008, 97-121.
- Satori, D. dan Komariah, A. 2011. Metodologi Penelitian Kualitatif. Cetakan ke-1. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Spencer, Lyle M. dan Spencer, Signe M. 1993. Competence at Work: Model for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. Memahami Penelitian Kualitatif. Cetakan Ke-6. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Yuniarsih, T. dan Suwatno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke-2. Bandung: Penerbit Alfabeta.