

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Istilah pelatihan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris ‘*training*’. Secara harfiah akar kata “*training*” adalah “*train*”, yang berarti: (1) memberi pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) berkembang dalam arah yang dikehendaki (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) praktik (*practice*) (Lulu, 2016:19; Supratman, 2020:160; Asir dan Rahmi, 2021:2). Pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi (Qalyubi dkk, 2017:311; Bairizki, 2021:1).

Bernardin dan Russell (1998:172), Muis *et al*, (2021:704) menegaskan pelatihan sebagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Menurut *English Cambridge Dictionary* (2021:332) bahwa pelatihan adalah proses mempelajari keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan atau aktivitas tertentu.

Pelatihan mengarah pada perilaku terampil, proses mengajar karyawan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Inti dari upaya berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan biasanya berfokus pada pemberian keterampilan khusus kepada karyawan atau membantu mereka memperbaiki kekurangan dalam kinerja mereka (Barbara *et al*, 2014:13). Menurut Ganesh dan

Indradevi adalah sebagai perolehan pengetahuan tentang keterampilan, dan kompetensi yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kapasitas, kinerja, dan produktivitas seseorang (Ganesh dan Indradevi, 2015:334). Peningkatan akan kemampuan dan keahlian para SDM tersebut berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Oleh sebab itu, bentuk latihan atau training dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kinerja tertentu, terinci dan rutin. Proses pelatihan difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan dan penerapan pemahaman serta pengetahuan sehingga hasil yang diinginkan adalah penguasaan atau peningkatan keterampilan (Rozalena dan Dewi, 2016:108).

Melalui pelatihan suatu organisasi akan mampu mengubah sikap, pengetahuan, keterampilan atau perilaku melalui pengalaman belajar karyawannya untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuannya, dalam situasi kerja, adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Dan Slameto, dkk (2017:39) mendefinisikan pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Proses yang dimaksud agar peserta mencapai kemampuan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, proses tersebut terikat dengan tujuan organisasi dan dilaksanakan dengan berdasar pada fungsi-sungsi manajemen. Karena dalam upaya mencapai tujuan pelatihan yang berkualitas, dibutuhkan manajemen. Manajemen merupakan unsur terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Husaini bahwa 80 % pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh manajemen (Husaini, 2014:14).

Hasibuan mengutip teori G.R. Terry bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating, controlling*. Sedangkan menurut John F. Mee fungsi manajemen diantaranya adalah *planning, organizing, motivating* dan *controlling*. Berbeda lagi dengan pendapat Henry Fayol, fungsi manajemen terdiri atas lima fungsi yaitu: *planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*, dan masih banyak lagi pendapat pakar-pakar manajemen yang lain tentang fungsi-fungsi manajemen. Pada dasarnya, fungsi-fungsi manajemen tersebut memiliki kesamaan yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan sehingga proses manajemen itu diterapkan secara baik (Hasibuan, 2005: 4).

Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi (Mulyasa, 2010:55). Lebih lanjut Terry (2010:16), menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Menurut Koontz Horold dan Cyril O'donnel (1981), manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain (Fuertes Guillermo *et al*, 2020:2). Sebagaimana disebutkan oleh Choliq bahwa manajemen mempunyai empat fungsi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan “tercapai” atau “belum tercapai” (Choliq, 2011: 36).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dalam mengelola sumber daya yang ada termasuk manusia untuk dapat melakukan pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Maka manajemen pelatihan adalah proses pengaturan kegiatan pelatihan dengan menggunakan ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya pelatihan lainnya dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan pelatihan yang lebih efektif dan efisien.

Pelatihan bagi guru merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu guru. Guru sangat membutuhkan bantuan khusus dalam mengasah atau mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kompetensinya. Salah satu cara yang dapat membantu untuk mengembangkan keterampilan adalah melalui pelatihan (Jehanzeb *et al.*, 2013:22).

Ciri-ciri dari program pelatihan yang efektif menurut Hariandja (2012:168) antara lain: 1) Mempunyai sasaran yang jelas, hasilnya sebagai tolak ukur. 2) Diberikan oleh tenaga pengajar yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta. 3) Isinya mendalam sehingga tidak menjadi bahan hafalan, melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi kerja. 4) Sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tanggap peserta. 5) Menggunakan metode yang tepat guna. 6) Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta, sehingga mereka bukan sekedar mendengarkan atau mencatat. 7) Disertai desain penelitian, sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas perusahaan/organisasi.

Mencermati ciri-ciri pelatihan di atas, maka di dalam pelatihan mencakup tiga hal, yaitu *pertama*; materi yang harus disampaikan secara jelas, mendalam

isinya, dan sesuai dengan latar belakang teknis. *Kedua*, metode penyampaian pelatihan dan penyampaian materi dilakukan oleh pengajar yang cakap, serta melibatkan secara aktif peserta pelatihan. *Ketiga*, evaluasi pelaksanaan pelatihan (Tobari, 2015:21). Dengan demikian bahwa ada dua tujuan utama dari program pelatihan, yaitu: a) latihan dilakukan untuk menutup 'gap' antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. b) program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan pelatihan yaitu meningkatkan kualitas kerja, memperbaharui keterampilan pegawai, menghindarkan penerapan manajerial usang, memecahkan masalah organisasi, memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru sebagai orientasi, mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan, pengelolaan suksesi kepemimpinan, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan (Carrel et al, 2015:2, Ferreira *et al*, 2013:46). Dari beberapa ciri dan tujuan pelatihan di atas, maka manajemen pelatihan bagi guru memberi dampak yang lebih baik jika dikelola dengan tepat, dan bagi pengelola pelatihan akan mendapatkan program pelatihan yang lebih efektif dan tepat guna.

Penyelenggaraan program pelatihan yang baik dapat bermanfaat yang baik juga untuk sekolah maupun institusi. Utomo (2018:336) merekomendasikan tujuh manfaat pelatihan, yaitu: (1) peningkatan produktivitas kerja sekolah sebagai keseluruhan; (2) terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; (3) terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat; (4) meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; (5) mendorong sikap keterbukaan

manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif; (6) memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; dan (7) penyelesaian konflik secara fungsional.

Asikin M, dkk. (2015:156) menjelaskan bahwa pelatihan bagi guru memiliki berbagai manfaat, di antaranya membantu guru membuat keputusan lebih baik, meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah, menginternalisasi dan mengoperasionalkan faktor-faktor motivasional, serta mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi kerja. Selain itu, pelatihan juga berkontribusi pada kemampuan guru mengatasi stres, frustrasi, dan konflik, yang pada akhirnya meningkatkan rasa percaya diri. Guru juga memperoleh informasi mengenai program-program yang dapat mendukung pertumbuhan teknikal dan intelektual, meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat pengakuan atas kemampuannya, serta menumbuhkan tekad untuk lebih mandiri dan mengurangi ketakutan terhadap tugas baru di masa depan.

Sejalan dengan itu, Sulistiyani dan Rosidah (2003:174) menegaskan bahwa tujuan pelatihan bagi guru adalah memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian sesuai kemajuan teknologi, membantu memecahkan persoalan operasional, mengorientasikan pegawai terhadap organisasi, serta memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Tujuan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai sasaran organisasi.

Racmawati (2013:60) menambahkan bahwa pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan stabilitas dan produktivitas pegawai, memperbaiki cara kerja, serta menjadi sarana pengembangan diri. Dengan demikian, pelatihan bagi guru merupakan proses terencana untuk memperdalam ilmu pengetahuan, sikap,

keterampilan, dan produktivitas, sehingga mendukung tercapainya profesionalisme dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Secara kontradiktif, argumen tentang manfaat dan tujuan pelatihan bagi peningkatan keterampilan atau pengetahuan karyawan tidak berpengaruh positif ditemukan oleh Pakpahan (2015:121), Ningsi dkk (2016:140), dan Priyanto (2018:1), yang secara bersama-sama menemukan pelatihan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pegawai, pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, dan pelatihan bukan suatu jaminan mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini dipertegas Dharmawati & Wirata (2016:2); Yeni (2015:55), pengetahuan bisa didapat melalui pendidikan formal dan juga bisa diperoleh dari pendidikan nonformal di luar sekolah dan melalui pengalaman. Sumartini (2020:1); Notoatmodjo (2012:8) menyatakan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan memudahkannya menyerap ilmu pengetahuan, dengan demikian maka wawasannya akan lebih luas.

Melihat tujuan dan manfaat sebuah pelatihan yang begitu penting bagi guru, maka diperlukan manajemen pelatihan yang efektif. Manajemen pelatihan dimaksudkan sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran berupa kegiatan melatih dengan trisula aktivitas, yakni (a) perencanaan, (b) pelaksanaan, dan (c) evaluasi. Hal ini senada dengan pendapat Davies (2011:221), bahwa manajemen pelatihan adalah hasil kolektif perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan hingga evaluasi hasil.

Manajemen pelatihan menurut Mustafa Kamil (2019:16), secara tepat dan profesional dapat memberikan makna fungsional pelatihan terhadap individu, organisasi, maupun masyarakat. Sementara secara operasional, tugas-tugas pokok

organizer pelatihan adalah meliputi hal-hal berikut: a) Mengurusi kebutuhan pelatihan pada umumnya, b) Mengembangkan kebijakan dan prosedur pelatihan, c) Mengelola anggaran pelatihan, d) Mengembangkan dan menerapkan administrasi pelatihan, e) Meneliti metode-metode pelatihan yang sesuai untuk diterapkan, f) Mempersiapkan materi, peralatan, dan fasilitas pelatihan, dan g) Menganalisis dan memperbaiki sistem pelatihan.

Supratman (2020:163) menyatakan bahwa manajemen pelatihan mencakup tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan merupakan faktor penting dalam sebuah program pelatihan. Perencanaan yang baik akan dapat membantu lembaga penyelenggara dalam melaksanakan kegiatannya dengan terpadu sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Perencanaan pelatihan meliputi: a) penetapan tujuan pelatihan, b) penyusunan strategi pelatihan, c) penentuan metode pelatihan, d) pembuatan silabus, e) penetapan materi pelatihan, dan f) pembuatan *session plan* pelatihan.

Pelaksanaan pelatihan merupakan implementasi dari rencana yang telah dibuat yang merupakan salah satu faktor utama dan sangat mempengaruhi terhadap efektifnya program pelatihan. Pelaksanaan hendaknya dilakukan sesuai dengan ketentuan, aturan dan persyaratan pelaksanaan pelatihan, sehingga hasil bisa efektif, berdaya guna, bermanfaat dan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

Evaluasi pelatihan dilakukan mencakup kelembagaan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari pelaksanaan pelatihan. Penilaian terhadap perencanaan bertujuan untuk menetapkan prioritas aktivitas yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil dari kegiatan ini menjadi

umpan balik (*feedback*) bagi perencana untuk penyempurnaan atau pengembangan program pelatihan. Penilaian terhadap proses dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan pelatihan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa pelatihan yang efektif mampu meningkatkan prestasi kerja, sebagaimana Moses (2011:75), adanya hubungan yang sangat tinggi antara pelatihan dan prestasi kerja, yaitu sebesar 87% sedangkan sisanya 13% dipengaruhi oleh faktor lain. Begitu juga dengan hasil penelitiannya Fox dan Ysseldyke dalam Valeo (2018:1) yang mencatat rendahnya kompetensi guru Sekolah Dasar sebagai keprihatinan dikalangan guru. Karena itu guru sekolah dasar perlu diberikan tambahan pelatihan kompetensi secara berkala. Dari hasil pelatihan terhadap 100 orang guru SD ditemukan fakta bahwa melalui pengelolaan pelatihan yang terencana, terkordinasi dan terkendali, maka tujuan pelatihan akan tercapai dengan maksimal. Temuan ini diperkuat dari adanya peningkatan keterampilan mengajar guru sebagai dampak dari pelatihan yang diterimanya.

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Jehanzeb dkk, (2018:1) bahwa melalui manajemen pelatihan yang baik, maka tujuan utama pelatihan bagi guru dapat tercapai secara maksimal. Karena manajemen menggambarkan prosedur yang teratur dan sistematis yang berfungsi sebagai pedoman perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut dalam kegiatan belajar mengajar. Pengaruh manajemen pelatihan terhadap profesionalisme guru berbanding lurus dengan temuan Widya, (2017:44) pada judul penelitian Pengaruh Manajemen Pelatihan Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Tulungagung. Dari

temuan penelitian membuktikan bahwa manajemen mempunyai kontribusi positif dan signifikan terhadap pencapaian tujuan pelatihan bagi peningkatan profesionalisme guru. Hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa profesionalisme guru di Kabupaten Tulungagung akan baik apabila guru mengikuti pelatihan dengan baik melalui kegiatan pelatihan yang terencana, terkendali dan diawasi.

Hal senada juga diteliti oleh Zyu Heng, *et al.* (2019; 137-148), dalam penelitiannya di China tentang pengaruh manajemen pelatihan dan pengalaman mengajar terhadap kualitas guru. Dari hasil temuannya menunjukkan bahwa dengan adanya manajemen pelatihan maka aktivitas peserta pelatihan akan lebih terprogram yang berdampak pada tercapainya tujuan pelatihan yaitu peserta mampu menyerap materi pelatihan secara optimal.

Akan tetapi fakta-fakta peningkatan kompetensi guru sebagai dampak pelaksanaan pelatihan yang sudah diterimanya berbanding terbalik dengan kajian teori yang dipaparkan oleh para ahli tentang manfaat pelatihan. Konsep nyata dari peningkatan mutu guru yang semestinya terlihat semakin berkualitas dan stabil justru tidak demikian. Contoh konkrit permasalahan mutu pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan (Suryana, 2020:1), khususnya pendidikan dasar. Permasalahan nyata tersebut tercatat pada data Balitbang tahun 2020 menyebutkan bahwa: *pertama*, persentase guru yang tidak layak mengajar karena berbeda latar belakang pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan masih cukup tinggi, terutama pada jenjang SD yaitu sekitar 609.217 orang (49,3%) baik pada sekolah negeri maupun swasta, dan jenjang SMP yaitu sekitar 214.237 orang (45,9%) baik pada sekolah negeri maupun swasta (Suryana, 2020:2).

Kedua, hasil penelitian Heri Widodo (2018:301), peran pendidikan di Indonesia dalam membangun martabat dan peradaban manusia masih sebatas wacana karena dilihat dari sisi capaian dalam pendidikan masih jauh dari harapan semestinya. Beberapa kasus yang menggambarkan kondisi pendidikan di Indonesia secara nasional diantaranya: a) Pemetaan akses dan mutu pendidikan di Indonesia pada tahun 2013-2014 menunjukkan bahwa mutu pendidikan Indonesia berada pada peringkat 40 dari 42 negara, b) untuk kemampuan literasi; dalam pemetaan sains dan matematika menunjukkan bahwa anak-anak Indonesia berada pada posisi 40 dari 42 negara. Dari penelitian Heri Widodo menunjukkan bahwa tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi guru selama ini belum mampu memberikan dampak yang baik bagi peningkatan mutu guru. Fakta ini terlihat dari mutu layanan pendidikan di Indonesia cukup rendah karena hanya pemetaan mutu pendidikan di Indonesia masuk dalam kategori sangat buruk (peringkat 40/42).

Ketiga, wujud lain rendahnya mutu tenaga pendidik di Indonesia terlihat dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) secara nasional yang masih jauh di bawah standar. Nilai standar kompetensi guru telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 sebesar 65. Akan tetapi hasil UKG secara nasional berada pada rata-rata 56,69 (Fadhillah, 2019:3). Dari data tersebut masih menunjukkan bahwa mutu guru di secara nasional perlu dibenahi.

Peningkatan kompetensi guru merupakan salah satu prioritas dalam upaya memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia. Namun, hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2017 menunjukkan bahwa rata-rata nilai guru SD di Kabupaten Dairi hanya mencapai 50,57, jauh di bawah nilai ideal 65,00 (Kemdikbud, 2017).

Capaian ini menegaskan perlunya peningkatan mutu dan kompetensi guru di Kabupaten Dairi melalui berbagai program pelatihan yang efektif dan relevan.

Meskipun pelatihan guru sudah sering diselenggarakan, efektivitas pelaksanaannya masih jauh dari optimal. Rendahnya nilai UKG tidak hanya disebabkan oleh kurangnya pelatihan, tetapi juga oleh kelemahan dalam manajemen pelatihan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Observasi awal menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelatihan di Kabupaten Dairi menghadapi beberapa masalah, seperti perencanaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan guru, waktu pelatihan yang terlalu singkat, penggunaan metode pembelajaran yang berpusat pada tutor (*tutor-centered learning*), serta kurangnya tindak lanjut dalam evaluasi pelatihan.

Hasil wawancara dengan pihak terkait pada September 2020 mengungkapkan bahwa pelatihan sering kali hanya berorientasi pada pemenuhan output berupa dokumen administratif seperti silabus atau rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pendekatan ini mengabaikan esensi pelatihan yang sebenarnya, yaitu memperbaiki kinerja guru secara komprehensif. Sebagai contoh, pelatihan hanya difokuskan pada pemahaman kurikulum yang sering berubah dan administrasi pembelajaran, tanpa menyediakan buku panduan yang memadai bagi peserta.

Selain itu, berbagai kendala teknis dalam pelatihan juga ditemukan. Guru mengeluhkan waktu belajar yang terlalu singkat sehingga materi pelatihan tidak dapat dipahami dengan optimal. Banyak guru juga menunjukkan kurangnya penguasaan teknologi yang menjadi kendala dalam pelatihan berbasis teknologi. Metode pelatihan yang monoton dan masih mengandalkan ceramah membuat guru

merasa jenuh dan tidak termotivasi untuk mengikuti sesi pelatihan secara penuh. Bahkan, ketidakteraturan jadwal dan minimnya keterampilan tutor dalam menciptakan suasana belajar yang menarik memperburuk efektivitas pelatihan.

Berdasarkan perspektif manajemen, terdapat sejumlah kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan di Kabupaten Dairi. Perencanaan pelatihan sering kali sudah terjadwal sesuai kalender pendidikan, tetapi pelaksanaannya tidak konsisten. Contohnya, pelatihan yang direncanakan untuk tiga hari sering kali dipadatkan menjadi dua hari karena keterbatasan waktu dan sumber daya. Pengorganisasian pelatihan juga terkendala oleh minimnya sumber daya manusia yang kompeten di Dinas Pendidikan, sehingga beban kerja cenderung bertumpuk pada satu divisi. Dalam evaluasi, pelaporan hanya difokuskan pada aspek pembiayaan tanpa mempertimbangkan peningkatan kualitas peserta secara substansial.

Secara keseluruhan, pelatihan guru di Kabupaten Dairi masih lebih menitikberatkan pada formalitas administrasi dibandingkan peningkatan kinerja profesional guru. Oleh karena itu, diperlukan reformasi dalam manajemen pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan dapat benar-benar mendukung peningkatan kompetensi dan mutu pendidikan di Kabupaten Dairi.

Berdasarkan kajian di atas, maka model pelatihan yang biasa diselenggarakan Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi adalah model induktif. Model induktif ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (*felt needs*) atau kebutuhan belajar dalam pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Pelaksanaan identifikasinya pun harus dilakukan secara langsung kepada peserta pelatihan itu sendiri. Alasan lain

mengapa model ini digunakan karena model pendekatan ini biasanya digunakan bagi peserta pelatihan yang sudah ada (hadir menjadi peserta pelatihan) sehingga panitia dengan mudah dapat menentukan narasumber. Kelebihan model induktif ini adalah secara teori memiliki unsur dasar manajemen yaitu: perencanaan pelatihan termasuk di dalamnya analisis kebutuhan, pelaksanaan pelatihan serta evaluasi pelatihan.

Kelemahan dari model pelatihan induktif menurut Kamil (2019:41), bahwa dengan mengutamakan pertimbangan aspek biaya yang lebih murah akan mengorbankan tujuan pelatihan yang tidak efektif, karena jumlah peserta yang lumayan banyak tidak dapat dicover oleh narasumber secara merata. Metode belajar model induktif diserahkan kepada narasumber sehingga narasumber cenderung menggunakan model ceramah. Kelemahan dari sistem belajar ceramah adalah bagi peserta pelatihan (sasaran) yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan belajar yang terbatas akan menyulitkan mencapai tujuan pelatihan secara maksimal, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkan membutuhkan waktu yang lama. Sedangkan proses belajar dalam model induktif adalah individualis, artinya setiap peserta belajar mandiri dengan waktu yang cenderung singkat. Hal ini sejalan dengan temuan Rosarius (2017:55), bahwa belajar secara individualis mengakibatkan peserta kesulitan berinovasi, kesulitan menjawab dan proses belajar cenderung stagnan.

Maka secara umum, kelemahan model pelatihan yang selama ini digunakan Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi dalam pengembangan kompetensi guru adalah: a) Pelatihan belum efektif karena sekadar menghabiskan anggaran dan *output-oriented*, b) peserta yang dikirim sekolah tidak sesuai dengan

kualifikasi yang diminta panitia, c) peserta sangat pasif di dalam kelas, d) manajemen pelatihan yang dilakukan belum efektif, e) evaluasi dilakukan sekadar formalitas.

Beberapa kajian implementasi model pelatihan yang kurang efektif dalam meningkatkan kompetensi guru. Miftahul (2017), berjudul Implementasi Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat evaluasi Diklat dalam meningkatkan kompetensi guru. Model Diklat yang digunakan adalah model induktif. Kelebihan model induktif adalah hasil identifikasi dapat diperoleh dari sasaran yang luas, sehingga ada kecenderungan penyelesaiannya menggunakan harga yang murah, dan relatif lebih efisien dibanding dengan tipe induktif karena informasi kebutuhan belajar yang diperoleh dapat digunakan untuk penyelenggaraan proses belajar dalam pelatihan secara umum. Namun model ini mempunyai kelemahan dari segi efektifitasnya, karena belum tentu semua peserta pelatihan (sasaran) diduga memiliki karakteristik yang sama akan memanfaatkan, dan membutuhkan hasil identifikasi tersebut. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa keanekaragaman peserta pelatihan (sasaran) cenderung memiliki minat dan kebutuhan belajar yang berbeda. Hasil penelitian yang dilakukan Miftahul menunjukkan pada kegiatan evaluasi terdapat kekurangan, dimana orientasi pelatihan masih mengutamakan output pelatihan berbentuk *hard copy*, bukan peningkatan *soft skill* guru.

Sri Rezeki (2015:15) dalam penelitiannya tentang Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pra Jabatan di Aceh, ditemukan bahwa: *pertama*; manajemen Diklat yang dilakukan belum efektif, dan masih berbasis anggaran.

Padahal pelatihan adalah usaha sadar untuk memperbaiki kinerja pegawai pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Nawawi, 2005:51). Artinya, Diklat itu adalah sebuah program yang seharusnya diatur sebaik mungkin dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, karena manajemen merupakan serangkaian kegiatan atau proses yang sumber daya yang tidak berhubungan ke dalam keseluruhan sistem untuk pencapaian tujuan. Bila dilihat dari aspek peserta diklat, kendala yang dihadapi BKPP Aceh mencakup komponen berikut, yaitu kurangnya motivasi intrinsik peserta diklat untuk mendalami materi pembelajaran sehingga pembelajaran yang diajarkan hanya untuk melengkapi syarat sebagai PNS saja. Deskripsi tersebut merupakan hambatan yang harus dipenuhi oleh penyelenggara Diklat dan widyaiswara dalam perannya sebagai tenaga pengajar yang mampu membangkitkan motivasi belajar para peserta diklat.

Ketidaksesuaian antara hasil beberapa penelitian dengan tujuan esensial pelatihan bagi guru menjadi permasalahan penting yang perlu diatasi. Simamora (2013:174) menjelaskan bahwa pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian sesuai perkembangan teknologi, memecahkan persoalan operasional, mengorientasikan pegawai terhadap organisasi, memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Rizaldi dan Mochamad (2018:60) menambahkan bahwa pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan stabilitas, memperbaiki cara kerja, mempercepat perkembangan kompetensi, dan menjadi sarana pengembangan diri guru.

Namun, teori-teori ini menegaskan bahwa manajemen pelatihan yang tidak efektif dapat menghambat pencapaian tujuan pelatihan. Simamora (2013), Elizabeth Block et al. (2012), Utomo (2018), Asikin (2015), serta Rizaldi dan

Mochamad (2018) menunjukkan bahwa kelemahan dalam manajemen pelatihan berdampak langsung pada rendahnya peningkatan kompetensi guru. Hal ini sejalan dengan temuan Pakpahan (2015), Ningsi et al. (2016), dan Priyanto (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak selalu menjamin peningkatan kompetensi karena dalam beberapa kasus, pelatihan tidak memberikan pengaruh positif secara signifikan.

Oleh karena itu, diperlukan pengembangan model pelatihan alternatif yang mampu menjawab kelemahan tersebut dan memastikan tercapainya peningkatan kompetensi guru secara efektif. Dari kajian teoritis dan fakta empiris di atas menunjukkan berbagai kelemahan dan kebaikan dari model pelatihan yang diimplementasikan di Kabupaten Dairi, maka peneliti tertarik mengembangkan model manajemen pelatihan yang menggabungkan model pelatihan ELC (*Experience Learning Cycle*) yang dikembangkan oleh Susianti (2014) dengan model induktif (Mustofa Kamil, 2015).

Siklus pembelajaran pengalaman merupakan proses belajar yang didasarkan pada pengalaman yang terus berubah untuk meningkatkan efektivitas hasil belajar (Baharuddin & Wahyuni, 2010:164). Pendapat ini sejalan dengan teori Dharmawati & Wirata (2016:2) dan Yeni (2015:55) yang menegaskan bahwa pengetahuan dapat diperoleh melalui pengalaman.

Dalam konteks pendidikan orang dewasa, pengalaman individu menjadi sumber belajar utama. Setiap individu memiliki pengalaman unik yang membentuk proses pembelajarannya. Guru dalam pendidikan orang dewasa berperan sebagai fasilitator, yang memanfaatkan pengalaman hidupnya untuk memperkaya proses belajar. Sebagaimana dikemukakan oleh Zainudin Arif

(1993:17) dan Susanti (2014:2), konsep-konsep baru dalam pembelajaran orang dewasa dijelaskan melalui pengalaman peserta, sehingga pembelajaran menjadi relevan dan aplikatif dalam kehidupan sehari-hari. Pengalaman, baik positif maupun negatif, merupakan guru terbaik yang memberikan pelajaran berharga. Dengan memahami dan memaknai pengalaman, individu dapat menerapkannya dalam proses pembelajaran dan kehidupan nyata, menciptakan pembelajaran yang bermakna dan berkelanjutan.

Model pembelajaran berbasis pengalaman, seperti *Experience Learning Cycle* (ELC), dirancang untuk mencapai hasil belajar yang efektif melalui proses yang terus berkembang berdasarkan pengalaman. Model ini memanfaatkan pengalaman individu sebagai sarana belajar, yang memungkinkan pengembangan kemampuan dan peningkatan kompetensi dalam pembelajaran. Dalam proses pelatihan, penerapan ELC berfokus pada pengalaman peserta untuk memperkaya pembelajaran dan meningkatkan efektivitas pelatihan (Baharuddin & Wahyuni, 2010:164).

Pada umumnya dalam model pelatihan ELC dalam setiap proses pembelajaran, adanya tutor atau narasumber dalam menyampaikan materi pelatihan, penerapan teknik-teknik mengajar lebih banyak melibatkan keterlibatan partisipasi peserta dalam proses belajar, maka semakin banyak pula terjadi belajar pada dirinya (Susanti, 2014:3). Dalam model ELC, selain para peserta dilatih untuk berkomunikasi didepan umum, peserta yang mengikuti pelatihan tersebut dapat membagi pengalamannya dalam berbagi pengetahuan di kelompoknya. Kelemahan dari model ELC ini adalah hanya berfokus pada pelaksanaan pelatihan dengan mengabaikan faktor perencanaan dan evaluasi.

Berdasarkan penelitian pendahuluan diperoleh informasi bahwa penyelenggaraan pelatihan guru sekolah dasar dilaksanakan atas dasar program kerja semata bukan atas dasar kebutuhan guru sekolah dasar, juga peserta pelatihan tidak diukur kemampuannya baik pada saat sebelum pelatihan maupun selesai pelatihan. Hal ini yang menarik untuk diteliti, bahwasanya kegiatan pelatihan yang selama ini diselenggarakan di Kabupaten Dairi belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip manajemen pelatihan yang sebenarnya dan tidak diselenggarakan atas dasar kebutuhan guru pada sekolah dasar. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi Dinas Pendidikan untuk mampu membantu guru mencapai berhasil maksimal dalam pelaksanaan proses pembelajaran pada sekolah. Tentu ini dikhawatirkan merupakan salah satu faktor penyebab kompetensi guru SD Kabupaten Dairi masih rendah meskipun berbagai cara pengembangan kompetensi sudah dilakukan.

Dibutuhkan sebuah pengembangan model manajemen pelatihan yang lebih efektif. Perpaduan model Induktif dengan model ELC diharapkan mampu mengatasi permasalahan guru SD di Kabupaten Dairi selama ini. Model pelatihan induktif digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat pada kebutuhan peserta (guru). Kamil (2017:4) mengemukakan model induktif adalah penalaran melibatkan kemampuan individu untuk mengenali pola baru dan menggunakan pola-pola tersebut memecahkan masalah yang sama. Belajar dengan penalaran induktif adalah belajar melalui pengalaman orang lain (orang yang terbukti lebih berpengalaman).

Keunggulan dari model induktif adalah analisis kebutuhan bersifat langsung. Artinya informasi yang ingin diperoleh bersumber dari guru sebagai

pengguna model, sehingga mempermudah panitia menentukan materi dan menetapkan narasumber/tutor. Pelaksanaan pelatihan diawali dengan pengukuran awal kemampuan peserta pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa siap peserta mengikuti pelatihan (pengetahuan dan keterampilan). Selanjutnya pemetaan kemampuan peserta pelatihan dan membandingkannya dengan tujuan pelatihan, mengembangkan proses pelatihan (belajar), melaksanakan pelatihan (pembelajaran), dan diakhiri dengan penelitian.

Berdasarkan kajian model ELC dan Induktif, maka manajemen pelatihan yang dikembangkan adalah manajemen pelatihan terorganisasi dengan sistem belajar kolaborasi di antara sesama guru (*Collaborative Learning in the Organized Training System*) merupakan perpaduan dari model pelatihan ELC dan model induktif. Disebut *Collaborative Learning in The Organized Training System* atau CarLOS (Pembelajaran Kolaborasi dalam Sistem Pelatihan Terorganisasi), karena sistem belajar dilakukan secara kolaboratif antara sesama guru melalui berbagi pengalaman dan pengetahuan selama pelatihan ataupun pengalaman mengajarnya masing-masing. Kolaborasi merupakan pola dan bentuk hubungan yang dilakukan antar individu maupun organisasi yang berkeinginan untuk saling berbagi, saling berpartisipasi secara penuh, dan saling menyetujui atau bersepakat untuk melakukan tindakan bersama dengan cara berbagi informasi, berbagi sumber daya, dll.

Dikatakan sistem pelatihan terorganisasi karena manajemen pelatihannya terdiri atas unsur-unsur yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya (input proses, dan *output*, dan *outcome*) yang diorganisasi dalam perencanaan pelatihan, pengorganisasian pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

Tahapan model manajemen pelatihan berbasis CarLOS terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: 1) perencanaan pelatihan: (a) analisis kebutuhan, (b) perencanaan tujuan, (c) perencanaan materi, peserta, narasumber, dan panitia, (d) perencanaan program, (e) perencanaan strategi belajar dan pembelajaran, (e) perencanaan evaluasi. 2) pelaksanaan pelatihan: (a) penetapan tujuan, (b) penetapan materi, peserta, narasumber, dan panitia, (c) penetapan program, (d) penetapan strategi belajar dan pembelajaran, (e) penetapan instrumen evaluasi, dan (f) pelaksanaan pelatihan. 3) evaluasi pelatihan: (a) evaluasi awal, b) evaluasi prose, dan (c) evaluasi akhir.

Secara sederhana tahapan-tahapan dalam model manajemen pelatihan berbasis CarLOS merupakan sistem yang dapat diartikan sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur-unsur, komponen, atau variabel yang terorganisir, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, dan terpadu. Dengan adanya sistem maka lebih mempermudah dalam melakukan suatu tahapan pekerjaan.

Suatu sistem memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu, yang terdiri dari: Komponen sistem (*component*), batasan sistem (*boundary*), lingkungan luar sistem (*environment*), penghubung sistem (*interface*), masukan sistem (*input*), keluaran sistem (*output*), pengolahan sistem (*process*), dan sasaran sistem (*objective*) Ladjamudin (2013:4).

Dalam melatih guru pada sebuah pelatihan, metode pembelajaran yang cocok adalah pembelajaran orang dewasa (*andragogy*), yaitu melalui belajar secara kolaborasi yang dirasa mampu menggerakkan proses pembelajaran lebih efektif (Apriono, 2013:292). Setyosari (2009:12) mengutip teori McGregor (1992), keunggulan pembelajaran kolaborasi, antara lain: (1) prestasi belajar lebih

tinggi, (2) pemahaman lebih mendalam, (3) mengembangkan keterampilan kepemimpinan, (5) meningkatkan sikap positif, (6) meningkatkan harga diri, (7) belajar secara inklusif, (8) merasa saling memiliki, dan (9) mengembangkan keterampilan masa depan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan pembelajaran kolaboratif pada kelompok yang beragam memberikan hasil yang positif terhadap tercapainya tujuan (Clark & Baker (2017:1). Penelitian Gokhale (1995:2) menyimpulkan bahwa pembelajaran kolaboratif melalui diskusi, klarifikasi gagasan, dan evaluasi dari orang lain dapat menguatkan pemikiran kritis dan efektif dalam mendapatkan pengetahuan faktual. Sholihatin dan Raharjo (2007:4), menyatakan bahwa pada dasarnya *collaborative learning* mengandung pengertian sebagai suatu sikap atau perilaku bersama dalam bekerja atau membantu diantara sesama dalam struktur kerjasama yang teratur, yang terdiri dari dua orang atau lebih di mana keberhasilan kerjasama sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dari setiap anggota kelompok itu sendiri. *Collaborative learning* juga dapat diartikan sebagai struktur tugas bersama dalam suasana kebersamaan di antara sesama anggota kelompok. *Collaborative learning* merupakan model pembelajaran yang telah dikenal sejak lama, pada saat guru mendorong para siswa untuk melakukan kerjasama dalam kegiatan-kegiatan tertentu seperti diskusi atau pengajaran oleh teman sebaya (*peer teaching*). Dalam melakukan proses belajar-mengajar guru tidak lagi mendominasi, siswa dituntut untuk berbagi informasi dengan siswa yang lainnya dan saling belajar mengajar sesama mereka (Isjoni, 2010:17).

Berdasarkan fenomena di atas, penulis tertarik untuk menelaah lebih lanjut bagaimana strategi dalam meningkatkan kompetensi guru SD di Kabupaten Dairi

melalui implementasi model pelatihan. Penulis mengkaji permasalahan tersebut dalam bentuk penelitian disertasi berjudul “Model Manajemen Pelatihan Berbasis *CarLOS* Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Dairi”.

1.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pengembangan dan pengujian model manajemen pelatihan berbasis *CarLOS* (*Collaborative Learning in the Organized Training System*) dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogik guru Sekolah Dasar di Kabupaten Dairi. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan karakteristik model, menguji kelayakan, serta menilai efektivitas model tersebut secara empiris.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus masalah di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana karakteristik model manajemen pelatihan berbasis *CarLOS* Guru SD dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru SD di Kabupaten Dairi?
- b. Bagaimana kelayakan model manajemen pelatihan guru berbasis *CarLOS* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Dairi?

- c. Bagaimana efektivitas model manajemen pelatihan guru berbasis *CarLOS* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Dairi?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Menemukan karakteristik model manajemen pelatihan berbasis *CarLOS* Guru SD dalam meningkatkan kompetensi pedagogik Guru SD di Kabupaten Dairi.
- b. Menganalisis kelayakan model manajemen pelatihan guru berbasis *CarLOS* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Dairi.
- c. Mengevaluasi tingkat efektivitas model manajemen pelatihan guru berbasis *CarLOS* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Dairi.

1.5. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dan literatur pengembangan manajemen sumber daya manusia sekolah melalui pelatihan guru di sekolah dasar berbasis *collaboration learning in the organized training system (CarLOS)*.

b. Manfaat Praktis

- 1) Kepala Sekolah. Sebagai manajer dapat menjadi bahan kajian dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kompetensi guru di sekolah yang dipimpinnya dan memberikan kontribusi edukasi kepada bawahannya melalui pelatihan.
- 2) Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan peningkatan kompetensi guru sekolah yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.
- 3) Guru SD di Kabupaten Dairi. Sebagai bahan peningkatan mutu ataupun peningkatan kompetensi guru berbasis pelatihan.
- 4) Peneliti lain. Sebagai bahan literatur dalam penelitian sejenis atau penelitian selanjutnya.

1.6. Spesifikasi Model Yang Dikembangkan

- a. Nama model: Pengembangan Model Manajemen Pelatihan Guru Berbasis *CarLOS* dalam Meningkatkan Kompetensi guru SD di Kabupaten Dairi.

b. Definisi istilah:

- 1) Pengembangan Model Manajemen Pelatihan Guru adalah sebuah pengembangan model manajemen pelatihan yang efektif bagi peningkatan kompetensi guru yang terdiri dari perencanaan pelatihan,

pengorganisasian pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan.

- 2) CarLOS adalah akronim dari *Collaborative Learning in The Organized Training System*. Teori dasar model pelatihan yaitu penggabungan model pelatihan ELC (*Experience Learning Cycle*) Susianti (2014) dengan model pelatihan induktif (Mustofa Kamil, 2015). Metode belajarnya adalah kolaborasi (*collaborative*).
- 3) Model Manajemen Pelatihan Guru Berbasis CarLOS menjadi model alternatif dalam peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru SD di Kabupaten Dairi, yang terdiri dari tahapan: 1) perencanaan pelatihan: (a) analisis kebutuhan, (b) perencanaan tujuan, (c) perencanaan materi, peserta, narasumber, dan panitia, (d) perencanaan program, (e) perencanaan strategi belajar dan pembelajaran, (e) perencanaan evaluasi. 2) pelaksanaan pelatihan: (a) penetapan tujuan, (b) penetapan materi, peserta, narasumber, dan panitia, (c) penetapan program, (d) penetapan strategi belajar dan pembelajaran, (e) penetapan instrumen evaluasi, dan (f) pelaksanaan pelatihan. 3) evaluasi pelatihan: (a) evaluasi awal, b) evaluasi proses, dan (c) evaluasi akhir.

c. Kelebihan Model:

- 1) Memberikan banyak kesempatan kepada guru untuk mengekspresikan pengalaman emosi yang menyenangkan dalam kelompoknya.
- 2) Mampu menciptakan pelatihan dengan suasana kelas yang rilek dan menyenangkan sehingga tujuan pelatihan tercapai lebih efektif.

- 3) Manajemen pelatihan dikerjakan secara holistik dan terorganisasi dan tersistem sehingga setiap program mudah diukur tingkat ketercapaiannya.
 - 4) Mampu meningkatkan kompetensi profesional dan pedagogik guru.
 - 5) Meningkatkan keterampilan memecahkan permasalahan dengan berkolaborasi, bertanggung jawab terhadap tugas yang dimiliki dalam kelompoknya.
- d. Kelemahan Model:

Belajar secara berkelompok dapat memicu konflik bagi peserta pelatihan sebagai akibat banyaknya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota kelompok, yang apabila tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan permasalahan baru dalam pelatihan. Maka diperlukan strategi dari narasumber untuk memilih dan menerapkan metode belajar kolaboratif yang paling tepat.

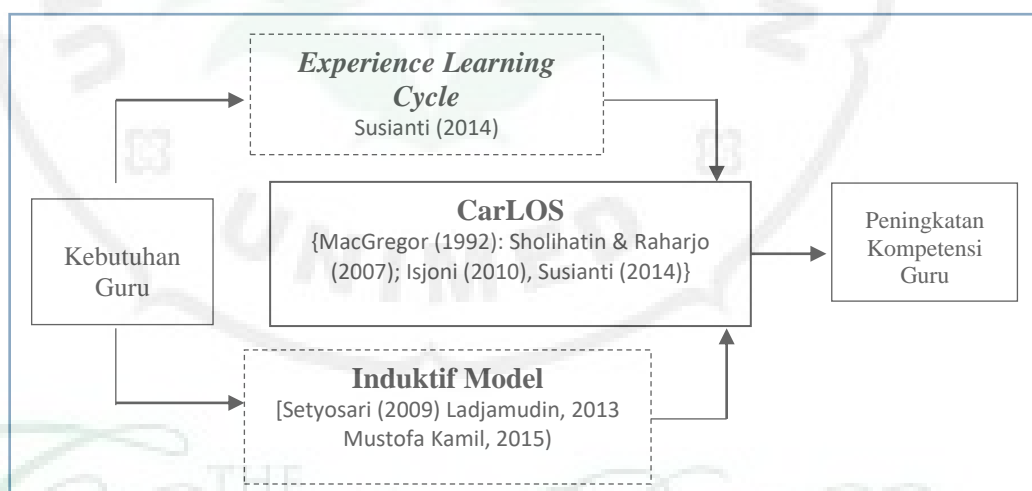
- d. Konsep Teori CarLOS

Guru yang profesional adalah guru yang mampu memenuhi atau melampaui standar kualifikasi dan atau memiliki kompetensi yang unggul (kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial) yang dikembangkan secara terus-menerus dalam upaya perbaikan kompetensinya serta mampu mengelola proses pembelajaran dalam pencapaian tujuan yang lebih baik.

Dalam meningkatkan kompetensi guru SD di Kabupaten Dairi, maka dilakukan manajemen pelatihan berbasis CarLOS. Konsep pelatihan CarLOS adalah proses pemberian pengetahuan, pemahaman, pengertian, tanggung jawab melalui peningkatan kompetensi pedagogik dan

profesional. Pada dasarnya konsep *collaborative learning* mengandung pengertian sebagai suatu sikap atau perilaku bersama dalam bekerja atau membantu diantara sesama dalam struktur kerjasama yang teratur, yang terdiri dari dua orang atau lebih di mana keberhasilan kerjasama sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dari setiap anggota kelompok itu sendiri sehingga melalui sistem pelatihan yang terorganisir, tujuan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional lebih efektif.

Hubungan *collaborative learning* dengan *organized training system* dalam meningkatkan kompetensi guru dapat dilihat dalam gambar 1.1.



Gambar 1.1. Konsep Teori Model CarLOS