

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejak digulirkannya kurikulum 2013 hingga mengalami pemulihan kurikulum pasca COVID-19, selanjutnya Kurikulum Merdeka menjadi kurikulum nasional terbaru berdasarkan Permendikbud Ristek No. 56 Tahun 2022, beberapa pengamat pendidikan menyatakan bahwa implementasi kurikulum belum sepenuhnya berhasil (Hajar, 2013:23; Ruja & Sukamto, 2015:4, Khofifah, 2023:7406, Arisanti, 2022:243; Batubara dkk, 2024:2522). Kenyataan tersebut disebabkan karena belum terpenuhinya faktor-faktor keberhasilan implementasi kurikulum 2013. Para pakar pendidikan menyatakan ada beberapa faktor kunci keberhasilan implementasi Kurikulum 2013 (Mulyasa, 2013:39), yaitu keberhasilan kurikulum bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, kreativitas guru, keberhasilan sosialisasi, keaktifan peserta didik, fasilitas dan sumber pembelajaran, partisipasi warga dan lingkungan yang kondusif.

Pandangan senada dikemukakan oleh Katuuk (2014:13) bahwa faktor kunci keberhasilan implementasi sebuah kurikulum, meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, fasilitas, lingkungan, dan budaya. Komponen-komponen sekolah tersebut memiliki peran dan fungsi masing-masing dalam implementasi kurikulum. Oleh sebab itu, seluruh komponen dan sumber daya yang ada perlu dikelola secara terpadu dan menyeluruh agar implementasi sebuah kurikulum dapat berhasil.

Pandangan berbeda dikemukakan oleh guru besar UNY (Suyanto, 2013:1), bahwa gurulah yang menjadi faktor kunci dalam implementasi kurikulum 2013.

Pandangan serupa dinyatakan oleh Kusumastuti dkk (2016:120), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum bergantung pada inovasi dan peran aktif guru. Bahkan para praktisi pendidikan-pun sependapat dengan pandangan bahwa guru merupakan kunci sukses implementasi kurikulum 2013 (Rohman, 2012: 4; dan Krissandi & Rusmawan, 2015:3). Contohnya, guru menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi kurikulum 2013, sebab gurulah yang berkewajiban mendesain, melaksanakan dan mengevaluasi implementasi kurikulum 2013 (Sunardi & Sujadi, 2016:1). Para guru harus mampu menjadi pelaksana kurikulum yang efektif, maka guru wajib memiliki kompetensi sebagai seorang desainer kurikulum, implementor kurikulum, dan evaluator kurikulum.

Pengembangan kompetensi guru sebagai seorang desainer, implementor, dan evaluator kurikulum menjadi tugas manajer sekolah untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen melalui penyelenggaraan pelatihan. Dalam rangka menghasilkan kompetensi guru yang mampu mendesain kurikulum, melaksanakan kurikulum dan mengevaluasi kurikulum, maka kegiatan pelatihan guru sangat penting dilakukan (Suyanto, 2013:1). Hal tersebut senada dengan pendapat Muhammad Noer (2020:1), bahwa dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru untuk melaksanakan tugas profesinya, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui pelatihan peningkatan kemampuan dan kompetensi guru, dengan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), dan keterampilan (*skill*).

Qalyubi, dkk (2017:311) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu upaya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Melalui

pelatihan maka setiap karyawan diharapkan mampu berkembang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini berarti melalui pelatihan akan timbul perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Makna senada tentang definisi pelatihan menurut *English Cambridge Dictionary* (2021:332), sebagai proses mempelajari pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan atau aktivitas tertentu.

Penyelenggaraan program pelatihan tidak hanya bermanfaat bagi guru saja, akan tetapi juga dapat bermanfaat bagi sekolah dan memberi dampak pada siswa. Menurut Utomo (2018:336) ada tujuh manfaat pelatihan, yaitu: (1) peningkatan produktivitas kerja sekolah secara 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. Dalam sudut pandang pendidikan, manfaat pelatihan bagi guru menurut Asikin (2015:156), diantaranya: (1) membantu para guru membuat keputusan dengan lebih baik; (2) meningkatkan kemampuan para guru menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya; (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional; (4) timbulnya dorongan dalam diri guru untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya; (5) peningkatan kemampuan guru untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri; (6)

tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para guru dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual; (7) meningkatkan kepuasan kerja; (8) semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang; (9) makin besarnya tekad guru untuk lebih mandiri; dan (10) mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Pandangan senada dikemukakan Sulistiyani & Rosidah (2021:174), Sahirdkk (2023:29) tujuan pelaksanaan pelatihan bagi guru adalah: (1) memperbaiki kinerja; (2) memutakhirkan keahlian para guru sejalan dengan kemajuan teknologi; (3) membantu memecahkan persoalan operasional; (4) mengorientasikan tujuan individu terhadap organisasi; (5) memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi; (6) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan demikian, dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan bagi guru adalah sesuatu yang penting dilakukan dengan proses yang terencana dalam mempelajari ilmu pengetahuan, pendalaman sikap, keterampilan dan produktivitasnya dalam mencapai tujuan profesionalisme.

Namun kenyataannya, kegiatan pelatihan yang seharusnya menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi guru, hanya sekedar untuk menjalankan perintah dari pemerintah semata. Hasil riset terdahulu mengungkapkan secara kontradiktif argumen tentang manfaat dan tujuan pelatihan bagi peningkatan keterampilan atau pengetahuan karyawan tidak memiliki berpengaruh positif. Pakpahan (2015:121), Ningsi dkk (2016:140), Priyanto (2018:1), menemukan bahwa pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, dan pelatihan bukan suatu jaminan cara meningkatkan kompetensi karyawan. Kondisi tersebut dipertegas

temuan Sumartini (2020:1); Notoatmodjo (2019:8) menyatakan, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan memudahkannya menyerap ilmu pengetahuan tanpa perlu mengikuti pelatihan. Dharmawati & Wirata (2016:2); Yeni (2019:55) semakin mempertegas bahwa pengetahuan dan keterampilan bisa didapat melalui pendidikan formal di sekolah dan juga bisa diperoleh melalui pengalaman langsung di lapangan. Tingkat pendidikan tersebut dijadikan sebagai bahan kualifikasi atau prasyarat sebagai pandangan dalam membedakan tingkat pengetahuan seseorang (Yulaelawati, 2008:61).

Kajian teori Notoatmodjo dan Sumartini berbanding terbalik dengan pendapat Miarso (2007:45), disebutkan bahwa tenaga kerja yang dibutuhkan dalam setiap era adalah mereka yang tidak hanya memiliki pendidikan tinggi saja tetapi mereka terdidik dengan baik, terlatih, dan menguasai informasi (*well educated, well trained, well informed*) sesuai dengan tuntutan zaman. Rostina, dkk (2022:154) mengemukakan bahwa pendidikan adalah pembentukan sikap, penguasaan keterampilan, dan perolehan pengetahuan sebelum memasuki dunia kerja. Sedangkan pelatihan adalah peningkatan kemampuan secara khusus dalam suatu lingkungan kerja. Hal senada juga dikemukakan Sembiring (2016:143), bahwa pelatihan merupakan salah satu cara untuk dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam menyesuaikan diri dan memahami perkembangan zaman dari waktu ke waktu.

Pandangan berbeda tentang bagaimana seseorang meningkatkan keterampilannya tidak hanya melalui pendidikan formal semata. Pendidikan merupakan investasi jangka panjang atas individu dalam pekerjaannya, sementara

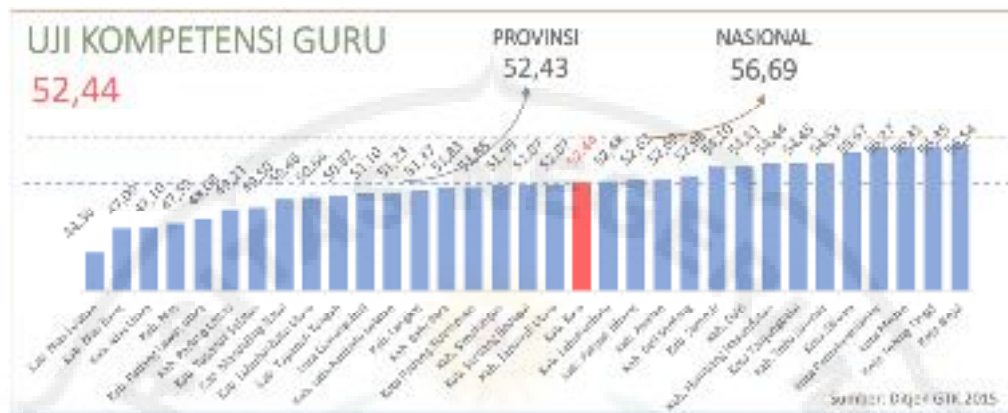
pelatihan lebih fokus pada kebutuhan mendesak dan kekinian mengenai pekerjaannya. Teori ini sejalan dengan pendapat Suparyadi (2015:184):

“Pelatihan merupakan suatu proses yang berkelanjutan atau suatu proses tanpa akhir karena bahkan seorang karyawan yang telah eksis dalam perusahaan perlu dilatih untuk penyegaran atau memungkinkan mereka menguasai metode atau teknik kerja yang baru sesuai dengan perkembangan jaman”.

Hasil studi pendahuluan melalui wawancara dengan Kepala UPT Dikdas Kabupaten Karo, dinyatakan bahwa desain pelatihan yang selama ini dilakukan bersifat *top down*, tidak didasarkan oleh kebutuhan guru dalam pembelajaran. Aktivitas dalam pelatihan sifatnya sosialisasi, sehingga belum melibatkan guru untuk menyusun sebuah produk yang menunjang kebutuhan pembelajaran di kelas, misalnya merancang jaring tema dan subtema sesuai kondisi lingkungan guru. Dampak yang ditimbulkan dari pelatihan seperti ini belum tentu sesuai dengan kebutuhan guru dalam pembelajaran, sehingga hasil pelatihan bisa saja sia-sia dan tidak dapat meningkatkan kompetensi guru sesuai kebutuhan. Idealnya, kegiatan pelatihan dirancang berdasarkan kebutuhan guru dalam pembelajaran, sehingga hasil dari pelatihan dapat bermanfaat untuk diimplementasikan (Trianto, 2019: 84).

Lebih lanjut Kepala UPT Dikdas Kabupaten Karo menyatakan bahwa setiap tahunnya guru-guru yang berada di bawah pengelolaan UPT Dikdas Kabupaten Karo secara konsisten melaksanakan pelatihan pendalaman kurikulum, pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), penyusunan modul ajar. Selain kegiatan pelatihan, untuk menunjang peningkatan kompetensi guru juga tersedia wadah KKG (kelompok kerja guru) bagi guru SD. Akan tetapi, sebagai dampak dari pelatihan maupun KKG yang ada selama ini untuk meningkatkan

kompetensi guru masih belum signifikan. Hal ini dapat dilihat dari perspektif capaian hasil uji kompetensi guru secara nasional.



Gambar 1.1. Hasil UKG Provinsi Sumatera Utara

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa secara umum kompetensi guru di Indonesia masih rendah (56,69) dan masih jauh dari nilai ideal (6,0). Sementara nilai rata-rata UKG untuk provinsi Sumatera, seluruh Kabupaten/Kota secara bersama-sama berada pada level rendah (52,43). Fakta tersebut merupakan konsekuensi logis dari lemahnya kompetensi guru selama ini. Manfaat pelatihan yang diterima guru justru berbanding terbalik dengan kajian teori yang dipaparkan oleh para ahli di atas. Konsep nyata dari pelatihan bagi guru selama ini yang semestinya terlihat semakin berkualitas dan stabil justru tidak demikian. Shaleh berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan yang selama ini diberikan kepada guru belum berdampak baik bagi kualitas guru secara terus menerus, akan tetapi kualitas guru itu hanya terjadi saat pelatihan itu saja, atau hanya 1 (satu) bulan saja (Shaleh, 2014:243-244).

Berdasarkan hasil studi awal, Uji Kompetensi Guru (UKG) secara lokal yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten terhadap 81 orang guru SD Sekolah Dasar di Kabupaten Karo, diperoleh nilai rata-rata sebesar 42,59. Hal tersebut

menunjukkan bahwa terdapat kebutuhan yang signifikan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik para guru. Fakta ini menunjukkan bahwa dibutuhkan program pelatihan yang memfokuskan pada peningkatan kompetensi pedagogik para guru. Program ini harus dirancang secara komprehensif, mencakup berbagai aspek penting seperti strategi pengajaran yang efektif, manajemen kelas yang baik, penilaian yang tepat, dan penggunaan teknologi dalam pembelajaran.

Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan individu dan berdasarkan hasil evaluasi UKG. Hasil wawancara dengan beberapa kepala SD di Kabupaten Karo pada September 2022, ditemukan fakta: *Pertama*, kesiapan dan kepedulian guru-guru yang sudah sertifikasi di sekolah masing-masing dalam penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) masih sangat rendah. Sebanyak 85,5% guru cenderung menggunakan RPP tahun sebelumnya untuk digunakan pada tahun berikutnya, dengan alasan silabus yang diajarkan masih tetap sama. Tentu saja hal yang demikian berpengaruh kurang baik, karena materi ajar tidak mengikuti perkembangan jaman.

Kedua, untuk konsep pelaksanaan pelatihan yang pernah mereka peroleh selama ini adalah metode *off job training*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan pada saat guru tidak melaksanakan tugas rutin (saat libur sekolah). Guru mendapat pelatihan singkat dalam kurun waktu 3-4 hari, bahkan waktu terlama adalah 1 (satu) minggu. Luaran dari pelatihan adalah dihasilkannya produk pelatihan berupa RPP, LKS atau soal-soal ujian bagi siswa yang dikerjakan secara berkelompok. Untuk materi pelatihan, selain sosialisasi kurikulum, materi yang diperoleh guru masih sebatas penyusunan perangkat pembelajaran.

Wawancara yang berbeda dengan beberapa guru SD yang pernah mengikuti pelatihan di Kabupaten Karo selama ini bahwa guru sering mengikuti pelatihan, seperti penyusunan RPP, sosialisasi kurikulum, pendalaman kurikulum, dll. Dari pengakuan guru, jika materi berhubungan dengan kurikulum, maka metode pelatihan yang pernah ada selama ini masih sebatas *off job training*, yaitu guru mendapatkan pelatihan dalam waktu cepat, sekitar 3 (tiga) hari atau 1 (satu) minggu. Lebih lanjut beberapa guru mengemukakan kendala yang ditemui dalam pelatihan adalah: 1) singkatnya waktu yang tersedia untuk belajar sehingga tidak optimal dalam memahami materi pelatihan, 2) antar sesama guru dominan mengumpulkan *output* pelatihan dengan cara menduplikasi hasil pekerjaan anggota lain atau bahkan tidak mengumpulkan sama sekali, 3) guru kurang memahami penguasaan teknologi sehingga guru lebih banyak menjadi penonton saja, 4) guru tidak berani atau enggan bertanya kepada tutor/narasumber secara langsung untuk menanyakan materi yang kurang dipahami atau permasalahan teknis penggunaan teknologi yang akhirnya guru lebih memilih diam dan tidak mendapatkan esensi materi pelatihan, 5) jadwal pelatihan yang ditetapkan oleh panitia selama pelatihan sering tidak dilakukan secara teratur, baik dari segi manajemen waktu maupun manajemen materi, 6) tutor tidak sepenuhnya memiliki keterampilan mumpuni dalam menciptakan suasana belajar yang menarik dan meningkatkan motivasi belajar orang dewasa sehingga guru bosan dan tidak memahami materi pelatihan, 7) belum ada pengawasan dari panitia/penyelenggara pelatihan terhadap peserta pelatihan yang bebas keluar masuk ruangan pada jam-jam belajar, sehingga sering kali hal tersebut mengganggu konsentrasi para peserta yang lain.

Hasil wawancara dengan sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Karo tentang sejauh mana efektivitas pelaksanaan model pelatihan yang pernah ada di Kabupaten Karo bagi guru Sekolah Dasar ditemukan beberapa poin, yaitu: *pertama*, dari segi perencanaan. Penentuan materi dan jadwal pelatihan telah dilakukan dengan terencana yang disesuaikan dengan agenda kalender pendidikan. Pemilihan narasumber yang relevan dan pemilihan peserta diklat yang akan dilatih. Namun seringkali jadwal yang telah ditetapkan tidak dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan, karena tutor/narasumber tidak memperhatikan waktu presentasi.

Kedua, dari segi pengorganisasian. Minimnya sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Karo yang memahami pelaksanaan manajemen pelatihan, sehingga sering sekali kegiatan pelatihan bertumpuk pada satu divisi. *Ketiga*, dari segi pelaksanaan. Masih terjadi ketidakkonsistenan terhadap jadwal pelaksanaan kegiatan. Direncanakan 3 (tiga) hari, namun pelaksanaan dipadatkan menjadi 2 (dua) hari. Hal ini disebabkan karena banyaknya program pelatihan yang diselenggarakan Dinas Pendidikan Kabupaten di tempat yang lain atau berbenturan dengan program dari provinsi maupun pusat. *Keempat*, dari segi evaluasi. Telah dilakukan dengan baik dan hasilnya dilaporkan kepada pimpinan tertinggi kegiatan dan kepada pihak-pihak terkait, terutama yang berkaitan dengan pelaporan pembiayaan.

Berdasarkan paparan sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Karo dapat diasumsikan bahwa model pelatihan yang dipergunakan selama ini adalah model deduktif. Model deduktif dipilih karena memiliki konsep yang mudah digunakan, dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara umum, dan

pemilihan sasaran secara luas sehingga dapat menghemat biaya. 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.

Hasil studi awal di atas menunjukkan bahwa masih belum sepenuhnya efektif manajemen pelatihan bagi guru yang ada di Kabupaten Karo, dan belum tepatnya pemilihan materi yang dibutuhkan guru SD saat ini mengingat masih terdapat beberapa kendala, khususnya kendala pada pencapaian tujuan pelatihan bagi guru. Rendahnya nilai rata-rata UKG guru SD di Kabupaten Karo menjadi gambaran realitas dari model pelatihan yang selama ini diimplementasikan, maka memerlukan pengembangan konsep, ataupun manajemen, dan pemilihan materi yang tepat.

Mengapa pelatihan yang ditujukan bagi guru di Kabupaten Karo belum efektif? Berdasarkan fakta di lapangan dan hasil wawancara dengan beberapa guru, kepala sekolah, Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Karo, diperoleh beberapa catatan berikut: *Pertama*, berkaitan dengan materi dan cara penyampaian. Pelatihan kurang efektif karena hanya bersifat teoritis dan konseptual. Sering kali tujuan pelatihan yang diperoleh guru hanya sebatas penjelasan teoritis dan tidak menerapkan praktik langsung. Fakta ini berbanding terbalik dengan pendapat Darling *et al* (2006:21) dalam bukunya *The Design of Teacher Education Programs*, disebutkan bahwa pelatihan harus menjawab kebutuhan aktual guru dalam kaitannya dengan peran mereka sebagai guru dan pendidik, bukan hanya berfokus pada penyampaian pengetahuan teoretis. Kemampuan konseptual dan praktis harus dibahas dalam materi pelatihan.

Seringkali, materi yang dibutuhkan praktik disajikan secara teoritis atau konseptual. Peserta diwajibkan untuk berlatih tepat seperti yang diinstruksikan oleh instruktur. Padahal, semestinya pelatihan harus meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan tugas guru, seperti kemampuan penggunaan komputer, implementasi pembelajaran aktif, penelitian tindakan kelas, dan sejenisnya.

Kedua, permasalahan seputar penentuan peserta pelatihan. Secara umum, peserta yang dikirim sekolah pada kegiatan pelatihan yang diselenggarakan Dinas Pendidikan tidak memiliki kredensial, seperti pelatihan guru pendidikan kewarganegaraan; yang dikirim adalah seorang guru agama. Peserta yang salah ditugaskan tidak dapat memahami materi pelatihan, sehingga peserta masih harus beradaptasi dengan materi dan lingkungan pelatihan.

Ketiga, dari segi waktu. Waktu pelatihan yang sangat terbatas membuat guru tidak dapat memahami materi pelatihan secara menyeluruh. Sejumlah besar materi pelatihan harus dicakup dalam waktu yang terbatas. Misalnya, pelatihan dilakukan antara pukul 08.00 WIB hingga 16.00 WIB. Ketidakefektifan pelatihan tersebut disebabkan oleh minimnya tingkat analisis kebutuhan peserta pelatihan. Pelatih sering mengakhiri sesi pelatihan terlepas dari durasi yang ditentukan, atau pelatihan dilakukan pada hari Sabtu dan Minggu, yaitu waktu istirahat bagi guru.

Keempat, instruktur yang tidak memadai. Untuk melayani kelompok tertentu, pelatihan yang diperuntukkan kepada guru telah berubah menjadi proyek yang mengabaikan tujuan peningkatan kompetensi guru. Terdapat pelatih tidak memiliki pemahaman yang mendalam tentang subjek dan tujuan pelatihan yang pada akhirnya tujuan pelatihan tidak terpenuhi.

Kelima, minimnya prasarana pendidikan. Minimnya fasilitas sekolah membuat guru tidak dapat menggunakan keterampilannya setelah menyelesaikan pelatihan. Setelah pelatihan, tentu saja guru membutuhkan lokasi dan fasilitas untuk mempraktikkan pengetahuan yang baru mereka peroleh. Akan tetapi, ketika kembali ke sekolah, guru sering kekurangan sarana untuk mendalami ilmu yang didapat pada saat pelatihan.

Berdasarkan beberapa hal yang berhubungan dengan permasalahan manajemen pelatihan yang selama ini berlaku di Kabupaten Karo, dan beberapa bukti yang menunjukkan rendahnya mutu guru pasca dilakukannya pelatihan maka manajemen pelatihan yang dilakukan belum efektif, dan masih berbasis anggaran. Bila dilihat dari fungsi manajemen, maka masalah yang dihadapi Kabupaten Karo mencakup beberapa aspek berikut: (a) perencanaan (*planning*) pelatihan masih membutuhkan analisis kebutuhan pelatihan, mulai perencanaan manusia (*man*), bahan (*materi*), biaya (*money*), metode (*method*), peralatan (*machines*), dan pasar (*market*) sehingga tujuan (*goals*) tercapai secara lebih efektif; (b) pelaksanaan (*actuating*) pelatihan juga membutuhkan konsistensi terhadap apa yang sudah direncanakan, terutama pengelola (panitia) harus orang-orang yang kompeten di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan jadwal pelaksanaan pelatihan yang harus sesuai program kerja; (c) evaluasi (*evaluating*) terhadap pelatihan juga masih perlu dilakukan sebagai upaya introspeksi hasil yang sudah dicapai.

Berbagai model pelatihan telah tersedia, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya. Kamil (2012:22), Daryanto (2022:1) menyebutkan bahwa ketika suatu model pelatihan didasarkan pada kurikulum, pendekatan, dan strategi

yang sesuai dengan kebutuhan belajar siswa sasaran dan masalah yang mereka hadapi, maka pelatihan tersebut dapat dikatakan efektif. Sebagai contoh untuk bidang pendidikan, Kamil (2012:23) merekomendasikan berbagai model yang relevan digunakan meningkatkan SDM, antara lain: *pertama*, Model inferensi kausal menggunakan model induktif, fokusnya adalah pada kontribusi yang dilakukan oleh pemangku kepentingan yang paling langsung, langsung, dan pihak ketiga untuk tujuan yang lebih besar dan kelompok yang lebih inklusif. Sebagai hasil baik dari model ini, lebih mudah bagi pelatih untuk memilih materi yang dibutuhkan peserta.

Model deduktif, model dengan analisa kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum, dengan sasaran yang luas. Karena hasil identifikasi dapat diperoleh dari target yang luas, maka ada kecenderungan untuk menyelesaikannya dengan biaya yang murah dengan metode jenis ini. Dibandingkan dengan metode induktif, metode ini lebih efektif karena data yang dikumpulkan tentang kebutuhan belajar siswa dapat digunakan untuk melaksanakan program pelatihan yang lebih efektif. Kelemahan dari model ini menurut Kamil (2012:41), bahwa dengan mengutamakan pertimbangan biaya yang lebih murah akan mengorbankan tujuan pelatihan yang tidak efektif, karena jumlah peserta yang lumayan banyak tidak dapat dicover oleh nara sumber secara merata,

Sedangkan Milhem dkk (2014:19-21) mengemukakan beberapa model pelatihan yang umum digunakan di instansi swasta, pemerintahan, maupun lembaga pendidikan diantaranya: a) Pelatihan *On-The-Job* dan *Off-The-Job*. *On-the-job training* (OJT) dilaksanakan di tempat kerja selama hari kerja; Pelatihan *off-the-job* (OFJT) dilakukan secara *off-site* dan *off-line*. OFJT adalah bentuk

pelatihan yang paling umum. Ini menyumbang pengeluaran tiga sampai enam kali lebih banyak daripada yang dihabiskan untuk OJT (Rothwell & Kazanas, 2004:3),

b) Metode pelatihan Tim. Membangun tim mengajarkan orang bagaimana bekerja sama untuk memecahkan masalah secara lebih efektif dalam kelompok, yang memerlukan pengamatan dan umpan balik yang konstan. Mengelola sumber daya bersama sebagai sebuah tim dapat dilakukan secara efektif kapan saja dan di mana saja.

Berdasarkan model-model pelatihan di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya apapun model pelatihan dan pendekatan yang digunakan sama-sama membutuhkan manajemen di dalamnya. Demikian pula yang disampaikan oleh Gomes (2003:204), Secara umum, ada tiga tahapan pelatihan: menentukan kebutuhan pelatihan, melaksanakan pelatihan, dan mengevaluasinya, atau sebaliknya, perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan kemudian mengevaluasinya. Sudjana (2007:12) juga menyatakan, manajemen program pendidikan dan pelatihan setidaknya memiliki empat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian.

Manajemen pelatihan adalah proses perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan program pelatihan yang efektif dan efisien untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Beberapa hal yang diperlukan dalam manajemen pelatihan meliputi: a) analisis kebutuhan pelatihan, b) perencanaan program pelatihan, c) pengembangan materi pelatihan, d) pengelolaan program pelatihan, e) evaluasi program pelatihan, f) pemantauan pelaksanaan, dan g) Pemeliharaan rekam jejak (Suroto, 2023:133). Lebih lanjut Yusuf & Hendra (2023:52), menegaskan dalam manajemen pelatihan, beberapa

hal yang perlu diperhatikan antara lain: a) analisis kebutuhan pelatihan, b) Desain pelatihan, c) Pelaksanaan pelatihan, dan d) Evaluasi pelatihan dan e) Manajemen pelatihan.

Berdasarkan fakta empiris implementasi manajemen pelatihan di Dinas Pendidikan Kabupaten Karo, dibutuhkan sebuah model pelatihan alternatif dalam upaya efektivitas manajemen pelatihan sehingga tujuan peningkatan kompetensi guru-guru khususnya guru Sekolah Dasar dapat tercapai lebih maksimal. Hal ini sepadan dengan pendapat Allison Rosset bahwa pelatihan sejatinya adalah sebagai konsep untuk membantu orang mempelajari hal-hal baru dan menjadikan hal yang dipelajarinya memberi kontribusi yang lebih baik dari apa yang sudah mereka ketahui (Roset n.d).

Secara umum, kelemahan model pelatihan yang selama ini digunakan Dinas Pendidikan Kabupaten Karo dalam pengembangan kompetensi guru adalah: a) pelatihan belum efektif karena sekedar teoritis-konseptual, b) peserta pelatihan yang dikirim sekolah tidak sesuai dengan kualifikasi yang diminta panitia, c) panitia pelatihan tidak melakukan evaluasi latar belakang pendidikan peserta, d) peserta sangat pasif di dalam kelas, e) manajemen pelatihan yang dilakukan belum efektif dan masih berbasis anggaran, f) evaluasi dilakukan sekedar formalitas. Selanjutnya, selama ini Dinas Pendidikan Kabupaten Karo mengadopsi model pelatihan deduktif. Pendekatan yang lebih umum diambil dalam model ini, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan di berbagai bidang. Dengan model ini, hasil identifikasi dapat diperoleh dari target yang luas, sehingga lebih memungkinkan untuk diselesaikan dengan biaya yang rendah. Karena itu, model ini lebih efisien daripada model induktif dalam hal waktu dan uang yang

dihabiskan untuk belajar. Kelemahan model ini menurut Kamil (2012:19), bahwa dengan mengutamakan pertimbangan biaya yang lebih murah akan mengorbankan tujuan pelatihan yang tidak efektif, karena jumlah peserta yang lumayan banyak tidak dapat dicover oleh narasumber secara merata.

Dalam perencanaan pengembangan sebuah manajemen pelatihan, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan (Yuliasatika & Nurhadi, 2022:69):

- 1) Kebutuhan organisasi: Pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan dapat membantu mencapai tujuan bisnis. Ini termasuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti visi, misi, dan strategi organisasi;
- 2) Kebutuhan karyawan: Pelatihan harus juga disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan harus mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan karir;
- 3) Perencanaan yang matang: Pengembangan model pelatihan SDM membutuhkan perencanaan yang matang dan terstruktur. Ini termasuk menentukan sumber daya manusia, anggaran, durasi pelatihan, dan metode pengiriman yang sesuai;
- 4) Instruktur yang berkualitas: Instruktur atau pengajar yang berkualitas dan berpengalaman sangat penting untuk memberikan pelatihan yang efektif;
- 5) Desain pelatihan yang efektif: Desain pelatihan yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan pelatihan. Ini termasuk kurikulum yang sesuai, metode pengiriman yang tepat, dan evaluasi yang efektif;
- 6) Teknologi modern: Penggunaan teknologi modern, seperti pelatihan online dan platform *e-learning*, dapat membantu mencapai efisiensi dan efektivitas pelatihan;
- 7) Evaluasi pelatihan: Evaluasi pelatihan harus dilakukan secara teratur untuk menilai keberhasilan pelatihan dan memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai.
- 8) Dukungan manajemen: Dukungan manajemen

yang kuat sangat penting untuk keberhasilan pelatihan SDM. Ini termasuk memberikan sumber daya dan dukungan yang diperlukan, serta memastikan bahwa pelatihan sesuai dengan strategi organisasi; 9) Pembelajaran berkelanjutan: Pelatihan SDM harus menjadi bagian dari budaya organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian Putri dkk (2023:167), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas sebuah manajemen pelatihan adalah: kebutuhan bisnis dan tujuan organisasi; kebutuhan karyawan; metode penyampaian materi; anggaran; evaluasi pelatihan; perbaikan dan pengembangan; sumber daya manusia; kebijakan dan prosedur organisasi; dan dukungan manajemen. Dengan memperhatikan faktor-faktor di atas, pengembangan model pelatihan SDM dapat dijalankan dengan efektif dan dapat membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan serta mencapai tujuan organisasi.

Terdapat beberapa langkah yang dapat diambil dalam pengembangan model pelatihan menurut Putri dkk (2023:165): a) Identifikasi kebutuhan pelatihan: Langkah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan karyawan. Ini dapat melibatkan analisis gap antara keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi; b) Perencanaan pelatihan: Setelah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan harus dilakukan untuk menentukan bagaimana pelatihan akan diimplementasikan. Perencanaan harus mencakup hal-hal seperti sumber daya manusia, anggaran, durasi pelatihan, dan metode pengiriman yang akan digunakan; c) Desain pelatihan: Desain pelatihan mencakup penyusunan kurikulum pelatihan, penentuan metode

pengiriman yang sesuai, dan penentuan evaluasi yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan pelatihan; d) Implementasi pelatihan: Setelah pelatihan dirancang, pelaksanaannya dapat dilakukan. Hal ini meliputi penyampaian materi pelatihan, penggunaan instruktur atau pengajar yang berkualitas, dan penggunaan teknologi modern yang memungkinkan pelatihan dilakukan secara online; e) Evaluasi pelatihan: Evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan pelatihan. Hal ini dapat melibatkan pengumpulan umpan balik dari peserta pelatihan, pengukuran keterampilan dan pengetahuan sebelum dan sesudah pelatihan, serta evaluasi tingkat keberhasilan pelatihan dalam mencapai tujuan organisasi; f) Perbaikan dan pengembangan: Setelah evaluasi dilakukan, hasilnya digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan program pelatihan yang ada. Hal ini termasuk perbaikan kurikulum pelatihan, penggunaan teknologi terbaru, dan pengembangan program pelatihan yang baru.

Sunarsa (2023:52) menegaskan beberapa langkah yang dapat diikuti dalam pengembangan model pelatihan sumber daya manusia pada organisasi: Identifikasi kebutuhan pelatihan, penentuan tujuan pelatihan, perancangan kurikulum, pemilihan metode pengiriman pelatihan, penetapan instruktur, penyediaan sumber daya, evaluasi pelatihan, implementasi dan pemantauan. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, organisasi dapat mengembangkan program pelatihan SDM yang efektif dan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi. Berdasarkan kajian teoritis di atas, terdapat beberapa tahapan yang dapat digunakan dalam pengembangan model manajemen pelatihan, yaitu: analisis kebutuhan, penetapan tujuan dan sasaran implementasi program pelatihan, pemeliharaan, dan penilaian.

Salah satu karakteristik kurikulum 2013 maupun kurikulum merdeka belajar pada tingkat Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah pendekatan tematik integratif. Pembelajaran tematik integratif merupakan suatu model pembelajaran yang memadukan beberapa materi pembelajaran dari beberapa mata pelajaran ke dalam tema (Trianto, 2019:84). Oleh sebab itu, guru pada tingkat SD dituntut memiliki kompetensi pedagogik yang lebih baik untuk mengintegrasikan beberapa mata pelajaran ke dalam tema.

Kompetensi pedagogik guru merujuk pada kemampuan seorang guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan. Berikut ini adalah beberapa kompetensi pedagogik guru yang penting: a) merencanakan pembelajaran: Guru harus mampu merencanakan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan yang sesuai, menentukan tujuan pembelajaran yang jelas, dan menyusun rencana pembelajaran yang mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik siswa; b) mengelola kelas: Guru harus mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan, menjaga disiplin kelas, dan memotivasi siswa untuk belajar; c) melaksanakan pembelajaran: Guru harus mampu menyampaikan materi pelajaran dengan jelas, memberikan contoh yang relevan, menggunakan teknologi pembelajaran yang sesuai, serta mengelola waktu dan interaksi dalam kelas; d) menilai pembelajaran: Guru harus mampu menilai kemajuan siswa dengan menggunakan berbagai teknik penilaian, seperti tes, tugas, observasi, dan portofolio, serta menggunakan hasil penilaian untuk memperbaiki pembelajaran di masa depan; e) mengembangkan diri: Guru harus mampu mengembangkan diri

secara terus-menerus, belajar dari pengalaman, dan berpartisipasi dalam kegiatan profesional untuk meningkatkan kompetensi pedagogiknya.

Kompetensi pedagogik guru sangat penting karena guru memainkan peran yang sangat vital dalam membentuk masa depan siswa dan masyarakat secara keseluruhan. Guru bertanggung jawab untuk menyampaikan materi pelajaran dengan jelas, membimbing siswa dalam belajar, memotivasi mereka untuk meraih prestasi, dan mengembangkan kemampuan mereka. Dengan memiliki kompetensi pedagogik yang baik, seorang guru dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, memotivasi siswa untuk belajar, dan membantu siswa mencapai potensi terbaik mereka. Berikut adalah beberapa urgensi kompetensi pedagogik guru: meningkatkan kualitas pembelajaran, mengoptimalkan potensi siswa, menumbuhkan minat belajar, menjadi contoh bagi siswa. Dalam kesimpulannya, urgensi kompetensi pedagogik guru sangat penting karena mempengaruhi kualitas pembelajaran, potensi siswa, minat belajar, contoh bagi siswa, dan profesionalisme guru itu sendiri. Oleh karena itu, penting bagi guru untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pedagogik mereka.

Berkaitan dengan kompetensi guru dalam implementasi kurikulum, baik Kurikulum K-13 maupun kurikulum merdeka, studi lapangan yang dilakukan peneliti mengenai kebutuhan guru dalam menerapkan pembelajaran tematik integratif di Sekolah Dasar, ditemukan gejala-gejala berikut: 1) guru belum memahami konsep pembelajaran tematik integratif secara utuh; 2) pembelajaran tematik integratif dilakukan secara lepas-lepas pada setiap mapel; 3) guru belum mampu merancang jaring tema dan subtema yang sesuai dengan lingkungan sekitar siswa.

Bertolak dari permasalahan di atas, maka kegiatan pelatihan tentang pengembangan pembelajaran tematik integratif penting untuk dilakukan. Pelatihan ini juga dipandang mendesak mengingat tahun pelajaran 2022/2023 sudah 100% sekolah di Indonesia menggunakan kurikulum K-14, dan paling tidak 56% sekolah dasar sudah harus menerapkan kurikulum merdeka belajar dengan pilihan kategori pelaksanaan implementasi: mandiri belajar, mandiri berubah, atau mandiri berbagi (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2022).

Dewasa ini telah banyak pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka peningkatan kompetensi guru. Salah satu contoh desain pelatihan yang memungkinkan guru SD terlibat secara runtut dalam menganalisis komponen-komponen pembelajaran tematik integratif adalah *Critical Event Model* (CEM) yang dicetuskan oleh Nadler & Nadler (2011). Pelatihan CEM ini dipandang paling relevan untuk menutup kelemahan pelatihan yang digunakan selama ini yang cenderung bersifat *top down*, karena dalam pelatihan CEM diawali dengan menganalisis kebutuhan peserta pelatihan (*bottom up*). Pelatihan CEM ini terdiri atas delapan tahap, yaitu (1) mengidentifikasi kebutuhan lembaga, (2) spesifikasi pelaksanaan pekerjaan, (3) mengidentifikasi kebutuhan peserta, (4) menentukan tujuan, (5) memilih kurikulum, (6) memilih strategi pembelajaran, (7) mendapatkan sumber-sumber pembelajaran, dan (8) melakukan pelatihan. Telah ada penelitian yang membuktikan keefektifan model CEM ini, penelitian yang dilakukan Mulastin (2016) menemukan bahwa model pelatihan CEM integratif terbukti efektif digunakan dalam pelatihan ($t_{hitung} = 10,72$, $t_{tabel} = 2,102$). Oleh sebab itu, penulis memilih CEM sebagai salah satu rujukan untuk dikembangkan

menjadi sebuah desain pelatihan guru dalam mengembangkan kompetensi guru SD.

Berdasarkan fakta di lapangan dan gap yang ada, dibutuhkan sebuah pengembangan model manajemen pelatihan yang lebih efektif bagi guru SD di Kabupaten Karo. Perpaduan model CEM dengan model Induktif diharapkan mampu mengatasi permasalahan guru SD di Kabupaten Karo selama ini. Model pelatihan induktif digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat pada kebutuhan peserta (guru), melalui 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).

Perpaduan model pelatihan CEM dan Induktif merupakan model manajemen pelatihan yang terorganisasi dengan sistem belajar kolaborasi antara sekolah, dinas pendidikan, dan guru. Pelatihan terorganisasi didefinisikan sebagai pelatihan yang dapat dilakukan dengan berbagai metode seperti ceramah, diskusi, latihan, studi kasus, simulasi, dan praktik langsung. Pelatihan terorganisasi melibatkan evaluasi dan umpan balik dari peserta pelatihan untuk memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai dan kebutuhan peserta terpenuhi. Kolaborasi merupakan pola dan bentuk hubungan yang dilakukan antar individu ataupun 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.

Tahapan model manajemen pelatihan yang dikembangkan dibentuk dari tahapan model CEM dan model Induktif yang terdiri dari: *pertama*, *Reflection*,

yaitu tindakan refleksi yang melibatkan pemikiran kritis yang dilakukan oleh panitia pelatihan untuk mengenali, memahami, dan mengevaluasi pengalaman dan pembelajaran yang telah dilakukan selama pelatihan. Tindakan refleksi dapat juga membantu peserta pelatihan untuk memperkuat pemahaman mereka tentang konsep yang telah dipelajari, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam menerapkan keterampilan baru, dan mengambil hikmah dari pengalaman pelatihan.

Teori Reflektif adalah pendekatan dalam pembelajaran dan pengembangan profesional yang dikembangkan oleh Schön (1983). Dalam bukunya "*The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*", teori ini menekankan pentingnya refleksi dalam tindakan, di mana praktisi secara aktif merenungkan dan mempelajari pengalaman mereka dalam praktiknya. Menurut teori reflektif, refleksi dalam tindakan melibatkan siklus refleksi yang terdiri dari tiga tahap utama: refleksi dalam tindakan, refleksi di dalam tindakan, dan refleksi pada tindakan. Dalam refleksi dalam tindakan, praktisi secara simultan memperhatikan dan memikirkan tindakan yang sedang mereka lakukan. Dalam refleksi di dalam tindakan, praktisi menganalisis dan memikirkan tentang tindakan yang sedang mereka lakukan saat itu. Sedangkan dalam refleksi pada tindakan, praktisi mengkaji dan mengambil pelajaran dari pengalaman yang sudah lewat.

Teori ini berfokus pada pemahaman konteks, pengembangan pemecahan masalah, dan perbaikan berkelanjutan melalui refleksi dalam tindakan. Hal ini berbanding lurus dengan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penggunaan Teori Reflektif sebagai langkah pengembangan model pelatihan bagi guru. Zeichner & Liston (1996). *Reflective teaching: An introduction*, Routledge.

Penelitian ini memberikan pemahaman dasar tentang refleksi dalam praktik mengajar dan menggambarkan bagaimana guru dapat menggunakan refleksi untuk pengembangan profesional mereka. Selanjutnya Hatton & Smith (1995:44), dalam penelitiannya tentang *reflection in teacher education*. Penelitian ini membahas pentingnya refleksi dalam pendidikan guru, dan menjelaskan bagaimana refleksi dapat diterapkan secara praktis dalam pelatihan guru. Demikian halnya dengan Clark & Lampert (1986:27), hasil penelitiannya tentang *The Study of Teacher Thinking: Implications for Teacher Education*, penelitian ini membahas pemikiran guru dan pentingnya refleksi dalam pengembangan profesional. Penelitian ini menunjukkan bahwa refleksi dalam tindakan adalah langkah penting dalam pengembangan model pelatihan guru yang efektif.

Teori Reflektif telah diterapkan dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan, pengembangan profesional, manajemen, dan bidang profesional lainnya. Pendekatan ini telah digunakan dalam pelatihan guru, pengembangan kepemimpinan, pelatihan profesional untuk tenaga medis, dan sebagainya. Teori Reflektif memiliki pengaruh yang signifikan dalam memahami dan meningkatkan praktik profesional, serta memberikan dasar bagi pengembangan model pelatihan yang mendorong refleksi dan pemikiran kritis.

Kedua, Goals and Targets setting, yaitu penentuan tujuan sebuah pelatihan adalah langkah awal penting dalam merancang program pelatihan yang efektif.

Tujuan pelatihan yang jelas dan spesifik akan membantu peserta pelatihan untuk memfokuskan perhatian mereka pada keterampilan dan pengetahuan yang paling penting untuk dikuasai dan memastikan bahwa peserta pelatihan dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi dunia nyata;

Dalam konteks pelatihan guru, Teori Pengaturan Tujuan dan Sasaran (*Goals and Targets setting*) digunakan sebagai pendekatan untuk membantu guru mengembangkan tujuan yang jelas dan mengatur sasaran yang terukur dalam praktik pengajaran mereka. Teori ini mengakui pentingnya pengaturan tujuan yang efektif dalam meningkatkan motivasi, fokus, dan pencapaian guru. Tujuan dari teori ini adalah untuk: menentukan tujuan yang spesifik dan terukur, menentukan sasaran jangka pendek dan jangka panjang, pemantauan dan umpan balik, mendapatkan partisipasi guru dalam pengaturan tujuan.

Ketiga, Implementation, yaitu tahap implementasi pada pelatihan adalah tahap di mana program pelatihan yang telah dirancang mulai dijalankan. Tahap ini melibatkan banyak aktivitas, termasuk mempersiapkan fasilitas, mempersiapkan peserta pelatihan, dan memberikan pelatihan itu sendiri; *Keempat, Nursing*, yaitu tahap perawatan yang merujuk pada tahap setelah pelatihan selesai, di mana peserta pelatihan perlu mendapatkan pemeliharaan atau dukungan tambahan untuk memastikan bahwa mereka dapat menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan dalam pekerjaan atau kehidupan sehari-hari mereka; dan *Kelima, Assessment*, yaitu tahap evaluasi dalam pelatihan adalah tahap penting untuk menilai kesuksesan program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi pelatihan dapat memberikan informasi berharga tentang efektivitas program, keterampilan dan pengetahuan yang telah ditingkatkan oleh peserta pelatihan, serta area yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki pada pelatihan selanjutnya.

Berdasarkan tahapan-tahapan di atas, maka model manajemen pelatihan yang dikembangkan disebut sebagai model manajemen pelatihan berbasis

reflectif, goals and target setting, implementation, nursing and assessment (ReGINA). Dengan demikian, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan pengembangan yang diadaptasi dari model CEM dan Induktif dengan judul “Pengembangan Model Manajemen Pelatihan Berbasis *ReGINA* untuk Meningkatkan Kompetensi Guru SD di Kabupaten Karo.

1.2. Fokus Masalah

Mengingat kompleks dan rumitnya permasalahan peningkatan kompetensi guru, maka fokus masalah penelitian ini adalah pengembangan model manajemen pelatihan berbasis *ReGINA* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Karo.

1.3. Rumusan Masalah

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

- a. Bagaimana karakteristik model manajemen pelatihan yang dibutuhkan Guru SD di Kabupaten Karo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik saat ini?
- b. Bagaimana kelayakan model manajemen pelatihan guru berbasis *ReGINA* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Karo?
- c. Bagaimana efektivitas model manajemen pelatihan guru berbasis *ReGINA* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Karo?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

- a. Menemukan karakteristik model manajemen pelatihan yang dibutuhkan Guru SD di Kabupaten Karo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik saat ini.
- b. Mengetahui kelayakan model manajemen pelatihan guru berbasis *ReGINA* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Karo.
- c. Menguji tingkat efektivitas model manajemen pelatihan guru berbasis *ReGINA* dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Karo.

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 *reflectif, goals and target setting, implementation, nursing dan assesment (ReGINA)*.

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 Karo. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan peningkatan

kompetensi guru sekolah yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

3) Guru SD di Kabupaten Karo.

Sebagai bahan peningkatan kompetensi yang bermuara pada pemenuhan standar pendidik.

4) Peneliti lain.

Sebagai bahan literatur dalam penelitian sejenis atau penelitian selanjutnya.

