

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Guru mempunyai peran yang vital dalam penyelenggaraan pendidikan nasional, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 yang berlaku bagi guru dan dosen. Guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan Pasal 4 harus merupakan tenaga profesional terlatih yang bertugas meningkatkan harga diri siswa mulai dari jenjang PAUD, sampai tingkat menengah, serta sebagai orang yang dipercaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia mencetak sumber daya yang unggul (Depdiknas, 2005:25).

Pemerintah Kabupaten Nias Selatan dalam mendukung visi Pendidikan Nasional tersebut melalui Dinas Pendidikan menyelaraskan visi pendidikan di Kabupaten Nias Selatan. Implementasi pencapaian visinya telah ditetapkan beberapa misi yaitu: a) menyiapkan pembelajaran berkualitas yang dapat dinikmati anak-anak Indonesia, b) peningkatan profesionalitas dan perlindungan, penyelenggara dan pengelola pendidikan, c) mewujudkan peran masyarakat terhadap pengelolaan, penyelenggara pendidikan dan pelestarian nilai-nilai budaya.

Sasaran strategis yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Selatan untuk mencapai visi dan misi pendidikan Kabupaten Nias Selatan adalah:

- 1) meningkatnya mutu pendidikan, 2) meningkatnya kualitas layanan pendidikan,
- 3) memperkuat mutu guru dan tenaga kependidikan, 4) terwujudnya usaha perluasan serta pemerataan akses pendidikan, dan 5) terpeliharanya pelestarian seni budaya asli Daerah.

Berangkat dari sasaran strategis, berkenaan pada peningkatan mutu ketenagaan, dimana posisi guru sebagai tonggak pendidikan diharapkan guru mampu mengembangkan kompetensinya sehingga memiliki daya saing. Sehubungan dengan itu Dinas Pendidikan dan jajarannya secara bersama-sama mengelola peningkatan SDM guru dan pegawai yang ada. Salah satu diantaranya yaitu guru yang melaksanakan layanan khusus di sekolah.

Layanan Khusus adalah bentuk bantuan yang diberikan di lembaga pendidikan untuk memuluskan penyelenggaraan pembelajaran berkenaan dengan cita-cita yang telah dicanangkan oleh sekolah. “bentuk-bentuknya adalah berupa layanan dimaksud adalah: (a) Bimbingsndab Konseling, (b) Perpustaakn Sekolah, (c) Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS)” (Kusmintardjo, 1992:20). Berdasarkan pengamatan pada beberapa sekolah yang ada di Indonesia, bentuk-bentuk Layanan Khusus adalah: (1) Bimbingan dan Konseling (BK), (2) perpustakaan, (3) laboratorium, (4) ekstra kurikuler, (5) Unit Kesehatan Sekolah (UKS), (6) kafeteria, (7) koperasi, (8) Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), (9) transportasi, (10) asrama, (11) akselerasi, (12) kelas inklusi, dan (13) Praktek Kerja Industri (khusus sekolah kejuruan), (14) keamanan/perparkiran, dan (15) rumah peribadatan pada setiap sekolah tidak selamanya sama dan lengkap. Sementara “fungsi/proses manajemen Layanan Khusus dimaksud terdiri dari: (a) Pencanaan, (b) pengorganisasian, (c) penggerakan, (d) pengawasan” (Kusmintardjo, 1992:21; Nurrahmi, 2015:45). Fungsi/proses tersebut dalam implementasinya, masing-masing (a) fungsi perencanaan, merupakan kegiatan menganalisis hal-hal yang diperlukan (kebutuhan) dalam rangka penyusunan program kegiatan layanan siswa di sekolah; (b) fungsi pengorganisasian, merupakan pendistribusian tanggung jawab

dalam penyelenggaraan kegiatan yang ada dalam program; (c) fungsi penggerakan, merupakan pengeaturan penyelenggaraan layanan di sekolah, dan (d) fungsi pengawasan yaitu, penilaian tentang apa yang sudah dikerjakan berkenaan dengan layanan khusus di sekolah.

Melalui uraian yang telah dipaparkan tersebut, diperoleh informasi bahwa terdapat 15 jenis layanan khusus, walaupun tidak semua sekolah memiliki secara lengkap dan dalam implementasinya dilaksanakan melalui fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Satu diantara 15 butir tersebut adalah bimbingan dan konseling.

Layanan khusus sekolah yang diprogram secara sistematis, terorganisir, dan diprioritaskan, membuat guru dengan mudah membantu siswa mencapai tujuan pendidikan mereka dengan cara yang lebih efisien dan efektif (Tim Uji dan Pelatihan Pengembangan Kompetensi Calon Kepala Sekolah dan Kepala Sekolah, 2007:87).

Menurut pasal (1) butir (1) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 111 tahun 2014 tentang Bimbingan dan Konseling, Bimbingan dan Konseling adalah upaya sistematis, objektif, logis, berkelanjutan, dan terprogram yang dilakukan oleh konselor atau guru bimbingan dan konseling untuk memfasilitasi perkembangan peserta didik atau konseli untuk mencapai kemandirian dalam kehidupannya.

Bimbingan dan konseling merupakan upaya layanan yang seorang kepada yang lain supaya dapat memutuskan hal-hal penting yang menghambatnya dalam (Tim Dosen Administrasi Pendidikan, 2001). Sesungguhnya bimbingan diberikan tanpa kecuali, dilakukan terencana dan terus-menerus, sistematis untuk pencapaian tujuan, sehingga seseorang dapat menemukan dan mengembangkan potensinya

secara optimal. Pengenalan akan potensi diri ini memungkinkan seseorang menjadi mandiri dalam hal menerima diri, menerima orang lain apa adanya, menerima lingkungan apa adanya secara dinamis, mengambil keputusan, dan mewujudkan diri.

Konseling adalah usaha seorang ahli memberi bantuan kepada individu secara langsung sehingga seseorang yang dibantu untuk mempunyai rasa percaya diri dan berpikir positif untuk meningkat taraf hidupnya kearah yang lebih baik. Konseling dilakukan seorang guru bimbingan terlatih sehingga siswa yang membutuhkan dapat keluar dari berbagai kendala yang dihadapinya dan kemampuan yang ada dalam diri siswa dapat dimaksimalkan berkaitan dengan masalah-masalah yang dialami siswa dan dapat mengganggu perkembangannya (Syuhada,1988:75).

Sebagai salah satu layanan khusus, BK merupakan bagian pada keseluruhan sistem pendidikan terlebih di sekolah, karena penyelenggaraan bimbingan yang baik dapat meningkatkan prestasi siswa sekaligus merupakan keberhasilan sekolah. Sama seperti istilahnya, jadi istilah "bimbingan konseling" mengacu pada jenis bantuan. Namun, tidak semua bentuk bantuan itu pada kenyataannya bersifat pembinaan (Santoso, 2006). Bimbingan dan konseling adalah layanan yang diberikan kepada semua siswa baik secara individu maupun kelompok untuk membantu mereka mengembangkan potensi kemandirian dan kemandiriannya. Bimbingan individu, sosial, studi, dan karier semuanya paling baik dilayani oleh berbagai layanan, termasuk: (1) layanan orientasi, (2) layanan informasi, (3) layanan penempatan/distribusi, (4) layanan konten, (5) layanan konseling individu, (6) layanan bimbingan kelompok, (7) layanan konseling kelompok, (8) layanan

mediasi, (9) layanan konsultasi, dan (10) layanan advokasi: aplikasi instrumentasi, pendataan, kegiatan kasus, kunjungan rumah, transfer kasus, dan tampilan perpustakaan (Prayitno, 2004:141; Winkel, 1991:147; Sukardi, 2008:60-68).

Makna bimbingan selalu bersebelahan dengan makna konseling, atau dengan kata lain makna bimbingan dan konseling saling berkaitan erat. Konseling adalah bagian dari bimbingan bagi yang memerlukan bantuan (Jones Sutirna, 2013:13). Implementasi BK terkait erat, menyiratkan bahwa itu adalah bagian dari keseluruhan yang lebih besar. Namun, perlu diingat bahwa meskipun tidak semua nasihat diberi label sebagai konseling, konseling tentu saja bisa menjadi bimbingan.

Bimbingan tanpa konseling sebanding dengan pendidikan tanpa instruksi atau pengobatan tanpa pengobatan. Layanan konseling individu diberikan kepada individu dalam hubungan tatap muka untuk membantu mereka dalam menyelesaikan masalah. Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan layanan bimbingan dan konseling, serta penggunaan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, disebut sebagai manajemen dalam konteks layanan konseling. Layanan bimbingan dan konseling memerlukan manajemen karena tiga alasan: untuk mencapai tujuan, untuk menjaga keseimbangan antara tujuan yang saling bertentangan (jika ada), dan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Peran guru supervisi sangat penting dalam memastikan bahwa ketiga tujuan ini terpenuhi.

Konselor atau disebut juga guru pembimbing adalah pendidik yang sangat dibutuhkan di sekolah. Kepribadian yang baik diperlukan dari seorang konselor karena berhasil tidaknya proses konseling ditentukan oleh kepribadian konselor, dalam memberikan pelayanan bimbingan dan konseling, kepribadian konselor

menjadi perhatian. Empati, kepekaan terhadap perasaan konseli, dan memiliki perasaan yang hangat, terbuka, dan dapat dipercaya merupakan sifat-sifat yang harus ditunjukkan oleh guru/konselor kepada siswanya.

Guru/konselor memiliki tugas utama adalah menyelenggarakan konseling. Ketika ditambah mengenai diluar layanan konseling maka akan menyebabkan ketidak jelasan sebutan konselor itu sendiri. Seorang guru pembimbing memiliki karakteristik: (1) penguasaan informasi mengenai pekerjaan, pengetahuan sosial dan cara menerapkannya kepada konseli. Pengetahuan dalam hal psikologi dan pandangan yang memadai mengenai karakteristik penyebab masalah siswa; (2) keterampilan menggunakan instrumen dan cara mengolahnya untuk kepentingan siswa; (3) menolong siswa untuk mengetahui potensi yang dimiliki atau kekuatan yang ada padanya; (4) memperoleh data mengenai siswa-siswa yang dapat dipakai sebagai bahan manajemen kelas; (5) menggunakan tes dalam penilaian; (6) merencanakan dan melaksanakan berbagai jenis layanan bimbingan; (7) berkolaborasi dengan guru lain dalam lingkungan sekolah; (8) berpartisipasi aktif dalam pengembangan kurikulum sekolah; (9) membantu sekolah dalam menjalin kerjasama dengan masyarakat, yang meliputi bertindak sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat untuk memastikan sumber daya pengabdian masyarakat yang ada dapat digunakan oleh siswa dan guru; dan (10) menafsirkan program sekolah, khususnya program bimbingan masyarakat (Dharma, 2008:18).

Peran guru/konselor tidak sebatas membantu siswa dalam memecahkan masalah; itu juga termasuk membantu siswa dalam mengembangkan kualitas pribadi mereka sehingga mereka dapat tumbuh secara maksimal. Guru BK membantu siswa dalam mencapai potensi penuh mereka dalam hal perkembangan

intelektual, emosional, spiritual, dan sosial saat mereka dewasa menjadi dewasa. Perkembangan emosi siswa belum sempurna karena sedang dalam masa transisi ke tahap selanjutnya yaitu dewasa. Siswa mulai belajar bagaimana mengelola dan mengontrol emosi mereka ketika mereka mencapai usia sekolah. Pada usia sekolah, siswa mengalami kemarahan, ketakutan, kecemburuan, iri hati, kasih sayang, rasa ingin tahu, dan kegembiraan, serta emosi (Syamsul, 2008). Emosi memiliki dampak yang signifikan pada tindakan langsung seseorang dan rencana untuk memecahkan masalah. Siswa akan mengalami kesulitan emosional jika emosi tidak dikendalikan dan dikelola dengan baik. Jika hal ini terus berlanjut akan merugikan kemampuan intelektual siswa dan mempersulit mereka belajar (Goleman, 1996, dalam Syah, 2006:28).

Siswa dengan masalah emosional akan kesulitan untuk belajar, akan mengalami kesulitan bergaul dengan orang lain, dan akan kurang mampu mengendalikan emosinya. Kecerdasan Emosional (EQ) mempengaruhi keterampilan mereka, termasuk keterampilan intelektual (Syah, 2006:32), selanjutnya kecerdasan intelektual (IQ) bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi keberhasilan individu dalam belajar dan dalam kehidupan, namun, EQ adalah faktor terpenting dalam kesuksesan dan kebahagiaan seseorang (Syamsul, 2008:1).

Kemampuan yang lebih penting, kecerdasan spiritual, diperlukan selain kecerdasan intelektual dan emosional (SQ). Hal ini disebabkan kedua inteligensi (IQ dan EQ) hanya menyentuh bidang mental yang masih berdimensi duniawi, sedangkan pertanyaan tentang Tuhan masih belum terjawab. Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan

dengan Tuhan. “Kecerdasan intelektual dan emosional seseorang dapat ditingkatkan dengan kecerdasan spiritual” (Agus Nggermanto, 2001:21). “Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang berpusat pada nilai-nilai agama, berdasarkan nilai-nilai agama.” “Tindakan apapun yang dilakukan bertujuan untuk cinta Tuhan” (Tasmara, 2001:82). Bagi siswa, kecerdasan spiritual (SQ) didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami signifikansi mereka ketika berhadapan dengan Tuhan. "Membangun SQ" mengacu pada peningkatan kesadaran untuk meningkatkan kemampuan spiritual. Kemampuan untuk menghadapi berbagai tekanan hidup, dari yang kecil hingga yang besar.

Akibatnya, kecerdasan spiritual sangat penting dalam membangkitkan motivasi diri untuk menyelesaikan tugas. Kecerdasan Emosional dan Spiritual (ESQ) telah naik ke urutan teratas daftar prioritas. Kecerdasan emosional dan spiritual, serta keberhasilan akademik dan kecerdasan intelektual, merupakan bekal penting bagi siswa dalam mempersiapkan masa depan. Mengingat pentingnya kecerdasan emosional dan spiritual bagi anak usia sekolah, maka guru/konselor bertanggung jawab membantu siswa mengembangkan kecerdasan emosional dan kemampuan spiritualnya.

Berbagai karakteristik siswa di sekolah memerlukan perhatian tambahan dari guru atau konselor dalam pengembangan kecerdasan emosional dan spiritualnya. Dalam hal ini, guru/konselor harus dapat membantu siswa dalam mengembangkan kecerdasan emosional dan spiritualnya sehingga dapat memperoleh kepercayaan diri, mengenali, memahami, dan mengelola emosi secara efektif, serta memiliki kecerdasan spiritual yang matang. Guru berada di sekolah sehingga mereka dapat menawarkan layanan konseling khusus kepada siswa, baik

satu lawan satu maupun dalam kelompok, di bidang pengembangan pribadi, sosial, pembelajaran, dan karir. Ini membantu siswa menjadi mandiri dan tumbuh seperti yang diharapkan.

Profesionalisme guru di Indonesia belum dapat dikategorikan pada level baik. Terbukti dari mutu pendidikan di Indonesia yang masih rendah. Indonesia dianggap sebagai negara yang kurang memperhatikan pendidikan. Pendidikan di Indonesia menduduki peringkat 10 dari 14 negara berkembang yang disurvei oleh Global Education Monitoring (UNESCO, 2018). Berkenaan dengan kualitas guru, mereka berada di urutan ke-14 dari bawah. Temuan itu diperkuat dengan hasil PISA Indonesia masuk pada level 1 (terendah) yang dikutip dari berita Jawa Pos.com bahwa Indonesia peringkat ke 72 dari 77 negara yang masuk ranking PISA. PISA (*Programme for International Student Assessment*) adalah studi internasional tentang prestasi literasi membaca, matematika, dan sains siswa sekolah berusia 15 tahun dimana hal ini terkait dengan kemampuan guru mentransfer ilmu pada tiga mata pelajaran yang menjadi indikator (Jawa Pos.Com, 2021:1).

Rapor nasional uji kompetensi guru (UKG) yang diselenggarakan pada 2020 pun serupa. Hasilnya tidak terduga. Rata-rata nasional kompetensi guru hanya 53,02, jauh di bawah target 55 poin. Provinsi Sumut hanya mendapat rata-rata 54,25. Nias Selatan memiliki persentil 44,87 (Data UKG, 2020). Rata-rata nasional adalah 55, angka ini jauh lebih rendah. Ini adalah akibat wajar dari kualifikasi rendah secara historis untuk mempekerjakan guru. Kerugian ini dapat menciptakan kesenjangan yang signifikan, memungkinkan siapa pun untuk percaya bahwa mereka memenuhi syarat untuk mengajar tanpa terlebih dahulu lulus uji uji tuntas kompetensi yang menyeluruh.

Akibatnya, sejumlah besar dari 3,5 juta guru di negara itu tidak memiliki kualifikasi yang diperlukan. Terbukti, 25% responden tidak memenuhi persyaratan kualifikasi minimum, dan 52% tidak mendapatkan sertifikat profesi. Mengajar menjadi profesi sederhana sebagai akibat dari dampaknya. Padahal, menurut Bab III Asas Profesionalisme Pasal 7 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, menjadi guru merupakan profesi yang sangat sulit. Guru harus (a) memiliki bakat, minat, panggilan, dan cita-cita, sesuai dengan salah satu poinnya. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya sebagaimana dimaksud pada butir (d).

Guru/konselor dalam melaksanakan layanan khusus BK, ditemukan bahwa “masih ada orang yang tidak memiliki ciri-ciri kepribadian yang diperlukan, tercermin dari sikap guru yang antara lain mudah tersinggung, menghukum siswa, mengatakan hal-hal yang tidak pantas, bahkan memukul atau mencubit siswa (Ahmad, 2016:127).

Fenomena kemampuan guru dari hasil temuan Unesco, PISA, dan UKG yang dirilis tahun 2020, berbanding terbalik dengan apa yang seharusnya dimiliki oleh seorang guru tidak terkecuali guru/konselor sesuai dengan UU 14/2005, yaitu guru memiliki berbagai keterampilan, minat, vokasi, dan cita-cita, serta kompetensi yang diperlukan untuk bidang pekerjaannya. Sesungguhnya yang terjadi adalah kemampuan guru itu sendiri sebagaimana dilaporkan oleh Ahmad dalam penelitiannya. Simpulan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru/konselor:

Berknaan dengan kegiatan pendukung “kunjungan rumah”, susah dalam perencanaan, kurang dalam menetapkan kasus siswa yang disebabkan kurang mampu menggunakan instrumen berupa alat unkap masalah (AUM) siswa. Terkait dengan penetapan materi kunjungan rumah, kurang mampu mengidentifikasi apa saja yang dibahas bersama orang tua siswa, mengalami kendala untuk menganalisis hasilnya, serta hasil tersebut kepada siapa harus

dikomunikasikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa diperlukan penambahan wawasan dan pengetahuan guru/konselor dalam kegiatan pendukung layanan khusus BK (I.U/W.R.1).

Terkait kemampuan melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan layanan khusus BK serta administrasi pengiringnya, dijelaskan oleh guru/konselor dalam wawancara berikut ini:

Kesulitan melaksanakan kegiatan layanan khusus BK kepada siswa utamanya melakukan perencanaan apa adanya karena kurangnya pengetahuan tentang hal itu, pengorganisasian melalui pembagian tugas masing-masing guru/konselor melaksanakan BK bagi siswa yang bermasalah saja karena banyaknya siswa, melakukan evaluasi program hanya yang sudah dilaksanakan saja, belum berkesempatan melakukan tindak lanjut, dan administrasi BK apa adanya (belum sesuai dengan Satuan layanan (Satlan), Satuan pendukung (Satkung), Laporan pelaksanaan program (Lapelprog) sesuai yang dipersyaratkan (I.U/W.R.2).

Berdasarkan fenomena lapangan yang ada, dari data awal melalui wawancara, dapat disimpulkan bahwa diperlukan pelatihan bagi guru/konselor untuk meningkatkan kemampuannya melaksanakan layanan khusus BK di sekolah.

Masalah-masalah berikut harus dihadapi oleh pelatih: Widyaiswara dan narasumber lainnya tidak tahu bagaimana mengelola pendidikan dan pelatihan dengan baik; pelatih tidak memiliki cukup waktu untuk mengajari peserta pelatihan keterampilan yang seharusnya mereka miliki; peserta pelatihan tidak berpartisipasi dalam proses pembelajaran, yang membuat mereka belajar lebih sedikit; dan Widyaiswara tidak tahu bagaimana melakukan evaluasi awal pembelajaran, sehingga tidak tahu seberapa terampil peserta.

Penyelenggara diklat, serta Widyaiswara dalam perannya sebagai tenaga pengajar yang dapat memotivasi peserta diklat untuk belajar, menghadapi tantangan. Dalam proses belajar, motivasi sangat penting karena seseorang yang tidak termotivasi untuk belajar tidak mungkin berhasil. Ini adalah tanda bahwa apa

pun yang dia lakukan tidak memuaskannya. (a) modul pembelajaran; (b) LCD/proyektor; (c) papan tulis dan flip chart; (d) jaringan komputer dan internet; dan (e) teknologi multimedia merupakan tantangan dalam manajemen pelatihan.

Deskripsi hasil wawancara dengan beberapa Kepala SMP di Kabupaten Nias Selatan pada 25 Oktober 2019.

Konsep pelaksanaan pelatihan yang pernah diikuti oleh para guru/konselor selama ini adalah metode off job training, yaitu metode dengan pelatihan yang dilakukan pada saat guru tidak melaksanakan tugas rutin (saat libur sekolah), dimana guru mendapat pelatihan singkat dalam kurun waktu 3-4 hari, bahkan waktu terlama adalah satu minggu. Luaran dari pelatihan adalah dihasilkannya produk pelatihan berupa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan Lembar Kerja siswa (LKS). Luaran ini belum menyinggung kebutuhan guru/konselor seperti Satlan, Satkung, dan Lapelprog (I.K/W.R.4.5.6).

Hasil wawancara terpisah kepada beberapa kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa model pelatihan yang ada di kabupaten Nias Selatan selama ini masih *training output oriented* artinya pelatihan yang mengutamakan hasil bukan proses.

Wawancara yang berbeda dengan guru/konselor SMP yang membidangi Layanan Khusus BK dan pernah mengikuti pelatihan di Kabupaten Nias Selatan:

Selama ini guru/konselor mengikuti pelatihan seperti penyusunan RPP atau Satuan Layanan (Satlan), Satuan Pendukung (Satkung), sosialisasi kurikulum, pendalaman kurikulum, dan lain-lain. Jika materi berhubungan dengan kurikulum, maka metode pelatihan yang pernah ada selama ini masih sebatas *off job training*, yaitu guru mendapatkan pelatihan dalam waktu panjang minimal satu minggu. Kegiatan pelatihan kadang terkesan dipaksakan, artinya banyak terjadi kekurangan seperti: 1) narasumber yang kurang luwes dalam memaparkan materi, 2) minimnya sarana pelatihan, 3) waktu pelatihan yang tidak terkontrol yang mengakibatkan kebanyakan waktu untuk istirahat dari pada pelatihan, 4) panitia terkesan memaksakan peserta mengumpulkan luaran pelatihan sementara guru belum sepenuhnya paham menyusun luaran yang dimaksudkan sehingga tidak maksimal, 5) banyak guru peserta pelatihan yang hanya datang mengisi presensi saja (I.U/W.R.7).

Hasil wawancara dengan guru/konselor di Kabupaten Nias Selatan di atas menunjukkan bahwa manajemen pelatihan guru SMP bidang Layanan Khusus BK

selama ini masih memiliki kendala perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan yang baik hingga evaluasi dan tindak lanjut yang belum terlaksana.

Harapan kinerja guru dan konselor dalam memberikan pelayanan BK selalu dilatarbelakangi oleh motif altruistik, empati, menghargai keberagaman, dan mengutamakan kepentingan konseli dengan selalu mempertimbangkan dampak jangka panjang dari pelayanan yang diberikan. Guru atau konselor yang tidak profesional seringkali mengabaikan kompetensi kepribadian dalam membimbing siswa ketika melihat hasil observasi awal.

Guru dan konselor di sekolah hanya bertanggung jawab memberikan pelayanan; mereka tidak memiliki wewenang untuk mengarahkan siswa. Saat membimbing siswa, guru/konselor sering marah, berteriak hingga menyinggung perasaan siswa (Ahmad, 2016:128). Ketika siswa memiliki masalah di sekolah, guru/konselor menuduh dan menghukum mereka tanpa terlebih dahulu menanyakan siapa yang salah, apa alasannya, atau apa pendapat siswa. Ini sama sekali tidak seperti kepribadian seorang guru atau konselor.

Fakta lain menyatakan bahwa ketika melakukan layanan konseling individu, guru/konselor tidak memperhatikan tahapan-tahapan yang ada, menjadikan layanan tersebut seolah-olah menjadi ajang untuk memberikan nasehat kepada siswa. Selanjutnya dalam konseling individu, guru/konselor tidak menggunakan pendekatan dan kurang memperhatikan keterampilan dasar. Hal ini juga menunjukkan bahwa guru/konselor tidak menerapkan standar kompetensi profesional poin ke-3, yang menyatakan bahwa “Konselor harus memfasilitasi pengembangan akademik, karir, pribadi, dan konseling sosial” sebagaimana

tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008, tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi konselor.

Fenomena yang sama juga terjadi dalam manajemen pelatihan guru/konselor terjadi di beberapa negara, menjadi hal penting untuk dibahas karena ada yang sukses ada pula yang gagal misalnya, pelatihan yang seharusnya mengembangkan keterampilan dan wawasan pengetahuan guru/konselor ada pula pelatih yang menyajikan RPP seperti yang dikemukakan Widodo (2015:301) “Guru yang mengikuti pelatihan hanya terlihat semangat 2-3 minggu saja. Selebihnya guru akan kembali kepada kebiasaan sebelumnya”. Di Swedia (Norberg, 2019:8) “pelatihan sukses dengan menggunakan komponen-komponen manajemen dalam pelatihan, beberapa dekade di Cina sukses mengembangkan bimbingan karir” (Wong dkk, 2019:1).

Kondisi-kondisi seperti ini yang mendorong Popov dan Spasenovic (2014) melakukan studi banding internasional pada beberapa aspek konseling sekolah di 12 negara, berikut Daftarnya: Austria, Bulgaria, Kroasia, Denmark, Irlandia, Malta, Makedonia Utara, Rusia, Serbia, Slovenia, Inggris, dan Amerika Serikat. Para penulis menjelaskan karakter manajemen multifungsi konseling sekolah termasuk pelatihan bagi guru/konselor, memberikan ide untuk membangun bidang penelitian dan pelatihan yang dapat disebut 'studi konseling sekolah komparatif', menunjukkan istilah asli di masing-masing negara, dan membandingkan enam aspek konseling sekolah: 1) kerangka legislatif; 2) persyaratan posisi; 3) peran konselor sekolah; 4) fungsi konselor sekolah; 5) interaksi; dan 6) rasio. Makalah ini diakhiri dengan daftar panjang kualitas yang diharapkan dimiliki oleh konselor sekolah. Ini adalah studi dokumen yang terutama didasarkan pada pemeriksaan,

sistematisasi dan perbandingan dokumen nasional (undang-undang, laporan, instruksi, saran, persyaratan posisi, perintah menteri, rekomendasi, strategi, dan statistik) tentang konseling sekolah.

Ternyata di setiap negara masalahnya sama, yang berbeda adalah manajemennya, termasuk kebijakan pemerintah yang kurang sepadan dalam pelaksanaan di lapangan. Pada 12 negara di atas berkaitan erat antara teori, undang-undang dari pemerintah dengan pelaksanaan di lapangan, tidak terkecuali di Indonesia.

Adanya kondisi nyata menunjukkan bahwa beberapa guru dan konselor tidak melakukan yang terbaik dalam memberikan bimbingan dan konseling di sekolah. Menguasai kiat-kiat penyampaian layanan BK di sekolah sebenarnya menunjukkan kompetensi profesional. Tujuan yang ditetapkan dalam Permendiknas nomor 27 tahun 2008, seperti standar kualifikasi akademik dan kompetensi konselor, tidak akan tercapai jika seorang guru/konselor tidak cakap dalam menguasai dan menerapkan kompetensi profesional. Hal ini kemungkinan akan berdampak pada kualitas layanan bimbingan yang diberikan oleh guru/konselor dan konseling.

Demikian halnya dalam pelatihan bahwa kemampuan guru/konselor dalam Layanan Khusus BK masih tergolong rendah, oleh karena itu masih perlu ditingkatkan melalui berbagai strategi, termasuk pelaksanaan pelatihan.

Fakta-fakta tentang manfaat pelatihan yang diterima guru berbanding terbalik dengan kajian Unesco, peringkat PISA, dan nilai UKG, yang dipaparkan di atas. Konsep nyata dari pelatihan bagi guru selama ini yang semestinya terlihat semakin berkualitas dan stabil justru tidak demikian. "Pendidikan dan pelatihan

yang selama ini diberikan kepada guru tidak berdampak baik bagi kualitas guru secara terus menerus, akan tetapi kualitas guru itu hanya terjadi saat pelatihan itu saja, atau hanya satu bulan saja (Shaleh, 2014:243). Simpulan ini didukung dengan hasil wawancara kepada guru/konselor:

Tentang pelatihan yang diikuti masih berbasis anggaran yaitu jika ada anggaran Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Selatan saja pelatihnya pun banyak yang belum bersertifikasi, sehingga materi yang disampaikan tidak berdampak pada pengembangan kompetensi guru di tempat tugas (I.U/W.R.8).

Dampak yang dirasakan mahasiswa sebagai akibat dari menerima layanan tidak berubah, sehingga direkomendasikan adanya peningkatan kemampuan guru/konselor salah satunya melalui pelatihan dalam jabatan secara berkelanjutan.

Sedangkan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan tentang sejauh mana efektivitas pelaksanaan model pelatihan yang pernah ada di Kabupaten Nias Selatan ditemukan beberapa poin, yaitu:

Perencanaan. Penentuan materi dan jadwal pelatihan telah dilakukan dengan terencana yang disesuaikan dengan agenda/kalender pendidikan. Pemilihan narasumber yang relevan dan pemilihan peserta pelatihan yang akan dilatih. Namun seringkali jadwal yang telah ditetapkan tidak dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan, karena tutor/narasumber tidak memperhatikan waktu presentasi. Banyak narasumber terlalu asik memaparkan materi sehingga melebihi durasi untuk presentasi.

Pengorganisasian. Minimnya sumber daya manusia di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Nias Selatan yang memahami pelaksanaan manajemen pelatihan, sehingga sering sekali kegiatan pelatihan bertumpuk pada satu divisi.

Pelaksanaan. Masih terjadi ketidakkonsistenan terhadap jadwal pelaksanaan kegiatan. Direncanakan satu minggu, namun pelaksanaan dipadatkan menjadi empat 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.

Evaluasi. Telah dilakukan dengan baik dan hasilnya dilaporkan kepada pimpinan tertinggi kegiatan dan kepada pihak-pihak terkait, terutama yang berkaitan dengan pelaporan pembiayaan.

Faktor pembiayaan pelatihan, anggaran sangat terkait dengan persetujuan DPRD. Pembiayaan yang mencapai puluhan bahkan ratusan juta rupiah

menjadi kendala karena harus menyesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah (I.K/W.R.1).

Lebih lanjut dalam wawancara dengan Kabid GTK Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Selatan memaparkan model pelatihan yang aktual diselenggarakan Dinas Pendidikan Kabupaten Nias Selatan sebagai berikut:

Model aktual yang digunakan adalah induktif dan model klasik. 1) Model klasik ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis-jenis kebutuhan belajar yang dirasakan atau kebutuhan belajar pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Proses identifikasi juga harus dilakukan terhadap peserta diklat. 2) Tujuan dari model klasik ini adalah untuk mencocokkan materi pembelajaran dalam kurikulum atau program pembelajaran dengan kebutuhan (sasaran) belajar peserta pelatihan. Berbeda dengan model induktif, pelatih (tutor) dalam model ini sudah memiliki pedoman dalam bentuk kurikulum, seperti pelatihan prajabatan, pelatihan kepemimpinan, unit pelajaran dalam pelatihan, modul, *handout*, dan sebagainya. (I.K/W/R.2).

Berdasarkan pemaparan diatas menunjukkan bahwa manajemen pelatihan yang ada di Kabupaten Nias Selatan selama ini, masih belum efektif. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa kendala, diantaranya kendala pada pencapaian tujuan pelatihan bagi guru. Belum tercapainya kualitas kompetensi guru tersebut menjadi gambaran realitas manfaat pelatihan di Kabupaten Nias Selatan pada saat ini.

Berbagai kendala yang dikemukakan di atas, *SMART goals* dapat digunakan dalam evaluasi karyawan sebagai cara untuk mengukur kinerja menuju tujuan. “Tujuan SMART digunakan untuk merumuskan dan mencapai sasaran secara efektif dan dapat digunakan bersamaan dengan evaluasi dan ulasan” (Clohessy, 2014:2). “Kami membutuhkan sebuah metode yaitu metode SMART Goals, untuk memudahkan organisasi dalam menetapkan target, rencana, dan tujuan di era ini,” ujar penulis (Nurkholis, 2017:119).

Kata “SMART” adalah akronim kata dalam Bahasa Inggris yaitu *Specific, Measurable, Attainable, Realistic* dan *Timebound*. Berikut ini adalah penjelasan

singkat mengenai SMART Goals menurut Nurcholis yaitu: “1) *Specific* (Spesifik/Khusus), 2) *Measurable* (dapat diukur). 3) *Attainable* (yang dapat dicapai). 4) *Realistic* (Realistis). 5) *Time bound* (batas waktu)” (Nurkholis, 2017:119). Masing-masing kelima huruf tersebut dapat dijelaskan bahwa Istilah "*specific*" mengacu pada kebutuhan tujuan proyek yang akan ditentukan dan didefinisikan dengan jelas. Suatu target yang telah ditentukan secara spesifik memiliki peluang lebih besar untuk dipenuhi daripada target yang telah ditentukan secara luas. Target yang terukur memiliki peluang lebih besar untuk dipenuhi (dapat diukur). Sasaran proyek harus dapat diukur dengan indikator yang sesuai sehingga dapat melakukan tinjauan, menilai kemajuannya, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Pengukuran harus berupa nilai numerik berdasarkan fakta; *attainable* (yang dapat dicapai). Tujuan proyek harus dapat dicapai melalui upaya yang sulit dan harus didasarkan pada sumber daya yang tersedia. Tim harus memahami kemampuannya dan membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja ideal. Itu harus dilakukan secara bertahap, dari kinerja saat ini hingga kinerja yang sempurna, dan tujuan yang ingin dicapai juga harus ditetapkan secara bertahap. Pada versi *SMART Goal* lainnya, *attainable* juga disebut dengan *achievable*; *Realistic* (Realistis). Tujuan proyek yang realistis harus ditetapkan. Jangan menetapkan tujuan tinggi yang tidak realistis untuk diri sendiri dalam waktu singkat. harus memahami batas kemampuan tim untuk memenuhi tujuan proyek; *time bound* (batas waktu). Hal ini diperlukan untuk menetapkan batas waktu untuk memenuhi tujuan proyek. Tanpa batas waktu, tim akan bekerja lambat dan tidak ada rasa *urgency* (mendadak), membuat pencapaian tujuan yang diinginkan menjadi sangat sulit.

Prinsip tujuan SMART adalah seperangkat pedoman untuk menentukan tujuan atau target proyek, seperti proyek peningkatan kualitas, proyek Six Sigma, atau bahkan menetapkan tujuan organisasi. “George T. Doran pertama kali memperkenalkan prinsip SMART Goal dalam Majalah Management Review edisi November 1981” (Nurkholis, 2017:120; Mousa, 2019:99). Selain itu, menetapkan tujuan atau sasaran yang tepat sangat penting untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja tim, karena ada fokus yang jelas pada apa yang akan dicapai (Lawlor, 2012: 259).

Kemampuan guru/konselor dalam layanan khusus BK selama ini tergambarkan dari berbagai hasil penelitian antara lain penelitian Sari (2013:59) menemukan kendala yang dihadapi guru/konselor di SMP dan SMA dalam kegiatan pendukung kunjungan rumah: dalam perencanaan, hambatan dalam menetapkan kasus siswa yang memerlukan kunjungan rumah, menetapkan materi kunjungan rumah; pelaksanaan, dalam mengkomunikasikan kegiatan kunjungan rumah kepada pihak-pihak yang terkait; Tindak Lanjut mengalami hambatan yaitu sukar menganalisis hasil. Terkait dengan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK, Fauziah (2017:11) menemukan bahwa guru kurang memahami siswa dengan baik, kurangnya motivasi guru pembimbing dan membantu siswa.

Begitu kompleksnya masalah yang dihadapi guru/konselor, berkenaan dengan kurangnya motivasi membantu siswa terkait dengan kurangnya kemampuan dan keterampilan yang dimiliki akan 10 jenis layanan, lima kegiatan pendukung, serta administrasi yang mengiringinya. Winkel dan Hastuti (2004:234) mengatakan bahwa cara guru pembimbing menangani masalah membuat sulit untuk melihat apa peran BK dalam pelaksanaan konseling. Berbagai kelemahan pemahaman, serta

ketidakprofesionalan guru pembimbing terkadang membuat mereka menyimpang dari program dan kegiatan yang seharusnya dilakukan (Kamaruzzaman, 2016:241).

Berdasarkan pendapat di atas terlihat bahwa pendekatan yang dilakukan guru/konselor terkait dengan kemampuan pengetahuan dan keterampilan melaksanakan layanan khusus BK yang masih kurang, dan kelemahan dari segi kemampuan melaksanakan layanan khusus BK juga berhubungan dengan kurangnya keprofesionalan yang menyebabkan penyimpangan pelaksanaan program dan kegiatan yang seharusnya, untuk itu dibutuhkan pelatihan untuk menambah wawasan dan keterampilan.

Penelitian lain dilakukan oleh Utami (2019:108) menemukan “Guru/konselor SMP mendapatkan wawasan tentang perilaku dan perubahan perilaku siswa di sekolah; memperoleh keterampilan dalam mengajarkan perilaku adaptif kepada siswa menggunakan skema pendidikan; dan mendapatkan wawasan tentang mengajarkan perilaku adaptif kepada siswa secara tepat dan menarik”.

Hasil-hasil penelitian yang diungkapkan di atas menyatakan bahwa guru/konselor terkendala melaksanakan BK dalam kegiatan pendukung “kunjungan rumah, kendala karena kurangnya pemahaman terhadap siswa, kurang motivasi guru/konselor membimbing dan membantu siswa, pendekatan yang dilakukan menyebabkan hasil bantuan tidak terlihat, dan belum profesionalnya guru/konselor menyebabkan penyimpangan dari program yang seharusnya dilakukan. Namun dipihak lain menyebutkan bahwa guru/konselor SMP semakin memahami mengenai perilaku dan pengubahan perilaku bagi siswa di sekolah. Berkenaan dengan dua pendapat yang saling bertentangan ini menjadi pendorong dilakukannya

pelatihan untuk menyatukan kedua pemahaman dimaksud agar guru dalam melaksanakan layanan khusus BK dapat berjalan dengan baik

Menurut temuan penelitian yang dilakukan oleh Noprita et al. (2014:24), “(1) kurangnya penguasaan layanan yang ada oleh guru/konselor; (2) kurangnya peralatan dan dana anggaran yang terbatas; (3) tidak efektifnya kerjasama antara sekolah dengan guru/konselor; dan (4) pihak sekolah belum dapat memberikan jadwal yang efektif untuk pelaksanaan BK di sekolah” dalam layanan konseling individu siswa. Sering ditemukan bahwa guru/konselor pada awalnya mengadakan kontrak konseling individu dengan siswa, kemudian melibatkan siswa tersebut karena dia tidak ingin berpartisipasi dalam kegiatan konseling; mahasiswa tersebut kemudian kabur karena tidak mau mengikuti kegiatan bimbingan dan konseling; karena fasilitas ruangan yang kurang memadai untuk kegiatan BK; terlalu malas untuk menceritakan masalahnya; asumsi bahwa guru/konselor adalah kebijakan sekolah; asumsi bahwa guru/konselor adalah kebijakan sekolah;

Semua ini diakibatkan oleh ketidakmampuan seorang guru atau konselor untuk menguasai teori, praktik, dan pendekatan yang berpusat pada siswa. (1) Tidak ada jam khusus guru/konselor; (2) lebih sedikit siswa yang tertarik menghadiri layanan; dan (3) lebih sedikit siswa yang mau mengindahkan bimbingan yang ditawarkan. diberikan guru pembimbing, dan siswa sulit dipanggil ke ruang BK, sesuai dengan kesulitan dalam menangani masalah siswa (2017:16, Fauziah), (4) sekolah tidak menyediakan jam guru pembimbing, (4) jumlah siswa terlalu banyak, (5) siswa memandang ruang BK sebagai aib, dan (6) letak ruang BK yang berada dalam satu ruangan dengan dewan guru (Fauziah, 2017:17).

Kepribadian konselor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses pemberian layanan bimbingan dan konseling. Layanan bimbingan dan konseling merupakan hubungan saling menguntungkan yang terjadi dalam setting pendidikan guna mencapai tujuan tertentu. Dalam proses bimbingan, diasumsikan bahwa siswa sebagai konseli dan guru/konselor sebagai pemberi pelayanan merupakan satu kesatuan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan. Menurut Sano dkk. (2017: 54), sebagian besar siswa yang menyatakan keprihatinan (70,0 %) memiliki masalah sosial, dan (72,6 %) memiliki keinginan untuk berbicara dengan guru/konselornya. Aspek AKURS (Acuan, **K**ompetensi, **U**saha, **R**asa, **S**ungguh-sungguh), tidak terlaksana akibat penanganan guru/konselor. Sebagian besar hasil penyelesaian soal berasal dari aspek kompetensi (69,2%), sedangkan siswa mendapatkan hasil sebanyak 39,3% dari aspek rasa.

Penelitian Noprita menunjukkan bagaimana terhambatnya penyelenggaraan layanan khusus BK karena minimnya penguasaan guru/konselor, dukungan sekolah yang belum maksimal, Fauziah yang juga mengemukakan faktor berkaitan dengan kurangnya minat siswa memanfaatkan jasa layanan khusus BK, dan temuan Sano, menunjukkan bahwa ada masalah dari siswa menggunakan kesempatan yang ada untuk membicarakan masalah sosial mereka karena guru/konselor menangani masalah dengan AKURS (, siswa memperoleh hasil yang memuaskan dari guru/konselor yang kompeten, berada pada persentase yang membayangkan. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa penanganan masalah siswa tidak semua tempat gagal. Karenanya di tempat-tempat tertentu dibutuhkan pengembangan kompetensi guru/konselor secara berkelanjutan sangat dibutuhkan termasuk dalam hal ini pelatihan.

Lebih lanjut untuk melihat bagaimana pengaruh manajemen pelatihan terhadap profesionalisme guru, dalam penelitian Widya menemukan bahwa manajemen mempunyai kontribusi positif dan signifikan terhadap pencapaian tujuan pelatihan bagi peningkatan profesionalisme guru apabila mengikuti pelatihan dengan baik melalui kegiatan pelatihan yang terencana, terkendali dan diawasi (Widya, 2017:44). Hal senada juga diteliti oleh Shu, (2016;137-148), dalam penelitiannya di China hasil temuannya menunjukkan bahwa “dengan adanya manajemen pelatihan maka peserta pelatihan (guru) akan lebih terprogram aktivitasnya selama mengikuti pelatihan yang berdampak pada tercapainya tujuan pelatihan yaitu guru mampu menyerap materi pelatihan dengan optimal”.

Manajemen pelatihan mempengaruhi kualitas materi yang diterima guru. Berdasarkan penelitian Norberg (2019:13), tentang studi kasus di Swedia menunjukkan bahwa hasil persentase analisis deskriptif untuk variabel materi pelatihan berada dalam kategori baik karena guru peserta pelatihan senang dengan materi yang disajikan dan program sangat terorganisir dengan baik. Artinya pelatihan yang diikuti guru sudah baik dan menerapkan unsur-unsur manajemen, dan hal tersebut berpengaruh terhadap kualitas materi yang diperoleh guru selama mengikuti proses pelatihan. Ini berarti manajemen pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kualitas tujuan pelatihan itu sendiri. Dengan demikian, apabila sebuah pelatihan dimanajemen dengan baik maka hasilnya akan berdampak baik.

Penelitian yang dilakukan Ganesh ditemukan bahwa pentingnya efektivitas manajemen pelatihan “*Therefore, training will address workplace challenges and foster a positive culture surrounding human resource management. Education*

institution has a clear focus on having well motivated and trained people” (Ganesh, 2015:337) artinya pelatihan akan menjawab tantangan di tempat kerja dan akan menciptakan budaya positif di sekitar Manajemen Sumber Daya Manusia. Lembaga pendidikan memiliki fokus yang jelas untuk memiliki orang-orang yang termotivasi dan terlatih dengan baik.

Penelitian Julifan (2018:1-12) menunjukkan bahwa manajemen pelatihan berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI belum dilaksanakan secara efektif, karena:

- 1) Belum ada analisis kebutuhan pelatihan berbasis kompetensi yang komprehensif untuk mendukung program pelatihan. Hal ini disebabkan kurangnya sumber daya untuk mendanai *training needs assessment*.
- 2) Sistem yang digunakan untuk merekrut orang untuk berpartisipasi dalam pelatihan tidak terlalu selektif seperti yang seharusnya. Situasi ini terlihat pada sistem rekrutmen yang masih menjangir nama peserta untuk diperkenalkan ke dinas pendidikan tanpa mengetahui terlebih dahulu kompetensinya.
- 3) Program pelatihannya banyak tetapi disampaikan dengan cepat. Akibatnya, peserta diklat tidak akan mampu menguasai kompetensi secara utuh. Pemrograman perencanaan pelatihan yang tidak tepat dibuktikan dengan jadwal pelatihan yang sering berubah-ubah sehingga membingungkan peserta pelatihan. Di sisi lain, ada program pelatihan yang dalam hal kedalaman materi dapat disampaikan dalam waktu singkat, tetapi dalam praktiknya diberikan dalam jangka waktu yang lama.

- 4) Metode ceramah masih digunakan dalam pelatihan. Artinya metode pelatihan guru kurang bervariasi, dan tidak memenuhi kebutuhan dan harapan guru yang dilatih.
- 5) Karena tidak ada jaminan kualitas bahwa hasil pelatihan akan dilaksanakan, maka efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan selama ini belum dapat diukur.

Dilihat dari segi manajemen pelatihan yang selama ini berlaku, terdapat beberapa penyebab rendahnya mutu guru pasca dilakukannya pelatihan. Rezeki dalam penelitiannya tentang Manajemen Pelatihan Prajabatan di Aceh, ditemukan bahwa manajemen Pelatihan yang dilakukan belum efektif, dan masih berbasis anggaran (Rezeki, 2015:15). Pelatihan adalah upaya terencana untuk meningkatkan seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pendidikan adalah upaya terencana untuk meningkatkan seberapa baik seorang siswa melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa ditinjau dari efektivitas manajemen pelatihan, suatu program pelatihan dikatakan efektif apabila hasil pelaksanaan pelatihan sejalan dengan tujuannya. Dimensi dan aspek manajemen pelatihan berbasis kompetensi berikut ini berkontribusi terhadap efektivitas manajemen pelatihan: “Perencanaan pelatihan meliputi kebutuhan, kurikulum, materi pelatihan, pemilihan peserta, pemilihan guru, dan pengelolaan sarana dan prasarana; pelaksanaan pelatihan meliputi persiapan dan pelaksanaan; pelatihan evaluasi meliputi evaluasi peserta, instruktur/fasilitator, pelaksanaan, dan pasca pelatihan” (Julifan, 2015:2).

Sementara menurut Christianto (2014:44-50) terdapat beberapa “faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pelatihan, di antaranya: a) manajemen, b) tutor/pengajar, c) peserta pelatihan, d) sarana dan prasarana, e) waktu pelaksanaan, f) gaya belajar, dan g) tujuan pelatihan”,

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Daulay (2016:34) menemukan cara efektif untuk mencapai tujuan sebuah kegiatan adalah melalui manajemen yang baik. Karena manajemen merupakan ujung otak dari kegiatan. Pimpinan dalam organisasi dituntut mampu mengarahkan semua sumber daya yang ada guna menggapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tingkat kesiapan peserta diklat juga berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan diklat. Peserta di acara pelatihan biasanya dimotivasi oleh berbagai faktor. Ada yang hadir sebagai peserta karena mencari cara untuk memecah kebosanan kerja di lembaga masing-masing; yang lain diperintah hanya oleh para pemimpin mereka; dan ada juga yang merasa membutuhkan informasi yang diperoleh melalui kegiatan pelatihan; Oleh karena itu, peserta pelatihan dapat dipandang sebagai segmen penting dari suatu organisasi karena dipandang memiliki peran dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kesiapan pengelola diklat dan peserta diklat dalam program diklat memegang peranan penting dalam menentukan program diklat yang akan dilaksanakan (Siregar, 2018:159).

Hasil-hasil penelitian yang dikemukakan di atas terjadi perbedaan, di satu tempat dengan tempat lainnya, bahwa “manajemen pelatihan berkontribusi pada hasil yang diperoleh, menjawab tantangan di tempat kerja, efektif” (Widya, 2017:44; Shu, 2016:137-148; Norberg, 2019:13; Ganesh, 2015:337; Christianto,

2014:44-50; Daulay (2016:34; Siregar, 2018:159). Namun yang mengejutkan adalah penelitian Julifan (2015:2) langsung di lembaga P4T bahwa sesungguhnya belum efektif manajemen pelatihan dengan mengemukakan berbagai faktor, program, rekrutmen peserta, waktu yang padat, efektivitas yang tidak terukur, metode. Urain dari kedua hasil penelitian ini menjadi alasan pentingnya manajemen pelatihan.

Pelatihan adalah suatu terjemahan dari kata '*training*' dalam bahasa Inggris. Secara harfiah akar kata "*training*" adalah "*train*", yang artinya: "(1) memberikan pelajaran dan praktik (*give teaching and practice*), (2) menjadikan berkembang pada tujuan yang diharapkan (*cause to grow in a required direction*), (3) persiapan (*preparation*), dan (4) latihan (*practice*)" (Lulu, 2016:26).

Menurut *English Cambridge Dictionary* (2020:332) bahwa pelatihan diartikan sebagai proses mempelajari keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Sebagai contoh pelatihan dalam dunia pendidikan, bagi guru merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu guru. Guru membutuhkan bantuan ekstra dalam mengasah atau mengembangkan keterampilan profesional mereka. "Salah satu cara untuk meningkatkan dan mengasah keterampilan adalah melalui pelatihan yang sistematis. Artinya kegiatan pelatihan harus dilakukan berulang-ulang pada interval yang telah ditentukan dan teratur" (Arghode, 2013, hlm. 22).

Secara historis, pelatihan dalam dunia bisnis, model pelatihan dibangun di atas kebutuhan untuk meningkatkan produksi, memperluas pemasaran, dan kemampuan perusahaan untuk memperkuat manajemen unit bisnis itu sendiri. Interaksi edukatif yang terjadi dalam model pelatihan merupakan interaksi edukatif

antara tiga kelompok orang dalam kegiatan belajarnya. Kelompok pertama terdiri dari individu-individu yang memiliki pengalaman bisnis sebelumnya. Merekalah yang telah menguasai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan produksi, pengadaan bahan baku, dan kepemilikan finansial. Kelompok kedua, yang terdiri dari orang-orang yang sudah memiliki keahlian di kelompok pertama, mempelajari keterampilan ini dari kelompok pertama, tetapi mereka kekurangan modal usaha. Orang-orang yang tidak memiliki keterampilan dari dua kelompok pertama membentuk kelompok ketiga. Selama bekerja di perusahaan, orang-orang di kelompok ketiga ini belajar dari kelompok pertama dan/atau kedua. Artinya, mereka belajar sambil bekerja. *“The conditions and development of these educational interactions occurred in the middle ages, when the industrial world began to develop”* (Ganesh, 2015:43). Ketika dunia industri mulai berkembang pada Abad pertengahan, keadaan dan perkembangan interaksi pendidikan terjadi.

Menurut Mathin (2014:13), pelatihan adalah proses mengajar karyawan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Inti dari upaya peningkatan kompetensi karyawan dan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Biasanya, pelatihan karyawan berfokus pada pemberian keterampilan khusus atau membantu dengan kekurangan kinerja.

Pelatihan adalah sebagai perolehan pengetahuan tentang keterampilan, dan kompetensi yang bertujuan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kapasitas, kinerja, dan produktivitas seseorang. Ganesh, 2015:334). Menurut Milhem (2014:12), pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, keterampilan, atau perilaku melalui pengalaman belajar untuk

mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan. Di tempat kerja, tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi individu sambil memenuhi persyaratan organisasi saat ini dan masa depan. Pelatihan adalah proses pendidikan singkat yang menggunakan prosedur dan metode yang terorganisir dengan baik dan sistematis. Proses tersebut dimaksudkan untuk membantu individu memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Slameto, 2017:39).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa pelatihan bagi guru/konselor adalah suatu proses yang terencana dalam mempelajari ilmu pengetahuan, pendalaman sikap, keterampilan dan produktivitasnya dalam mencapai tujuan profesionalisme, termasuk dalam meningkatkan kemampuan guru dalam Layanan Khusus BK di sekolah.

Dibutuhkan manajemen dalam upaya mencapai tujuan pelatihan, karena manajemen merupakan unsur terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang ungkapkan oleh Aryanti, dkk (2014:14) bahwa 80 % pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh manajemen”.

Menurut hasil penelitian Widodo (2015:301), bahwa peran “pelatihan bagi guru dalam meningkatkan kinerja guru sebatas saat kegiatan pelatihan terjadi karena dilihat dari sisi capaian mutu guru setelah mengikuti pelatihan masih jauh dari harapan semestinya”.

Lebih lanjut, Widodo melakukan penelitian yang sama dua tahun setelah dilakukannya pelatihan, hasil temuan menunjukkan bahwa kualitas guru pada saat menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) cukup rendah karena hanya 25% masuk dalam kategori layak. “Secara umum guru di Kabupaten Sleman

cenderung menggunakan RPP lama (tahun sebelumnya) dalam proses belajar di sekolah, padahal seharusnya RPP tersebut harus ditingkatkan baik dari segi isi dan kualitas materinya” (Widodo, 2017:66-68). Fakta ini menunjukkan bahwa pasca pelatihan, guru belum termotivasi untuk mengembangkan kompetensi dirinya.

Sejalan dengan itu, “*reinforcement* adalah respon positif pada suatu perilaku tertentu dari individu yang memungkinkan tingkah laku tersebut timbul kembali. Artinya semakin tinggi *reinforcement*, maka semakin tinggi pula lah hasil kinerja” (Siregar, 2018:160).

Sedangkan Milhem, (2014:19-21) mengemukakan beberapa model pelatihan yang umum digunakan di instansi swasta, pemerintahan, maupun lembaga pendidikan di negara Spanyol diantaranya:

- 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. Model ini diperkenalkan Rothwell & Kazanas (2004).
- Metode pelatihan Tim. Orang-orang diajari bagaimana memecahkan masalah secara lebih efektif dalam kelompok melalui pelatihan tim, yang membutuhkan pengamatan dan umpan balik yang konstan. Model ini diperkenalkan oleh Rasmussen, 1982; Forbush & Morgan, 2004.
- Model mentoring. Pelatihan *SMART* juga mampu dilakukan dengan pendampingan. Mentor mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan khusus pada saat penyelesaian masalah, resolusi konflik,

komunikasi, menentukan tujuan dan perencanaan (Model ini dipopulerkan oleh Hartenian, 2003).

- Simulasi. Ini adalah metode yang banyak digunakan untuk memberikan pelatihan oleh bisnis, lembaga pendidikan, dan militer. Dipopulerkan oleh Jacobs & Dempsey, 1993).
- Kunjungan Lapangan. Ini memberi kesempatan kepada staf untuk mengalami situasi tempat kerja yang jauh dan untuk informasi praktis yang diperoleh mengenai fungsi pekerjaan mereka yang (dipopulerkan oleh Kaushik, 1996).
- *E-Learning*. Hal ini membutuhkan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan dan mendukung pendidikan dan pembelajaran, serta menyediakan berbagai strategi pembelajaran dan aplikasi untuk berbagi informasi dan perolehan keterampilan (dipopulerkan oleh Candice, Sandra & John, 1998; Sife, Lwonga & Sanga, 2007).

Sedangkan Martin, (2014:16) mengemukakan model-model pelatihan yang biasanya ada di Maryland, Delaware, dan Arizona adalah Studi Kasus, Games-Based Training (Pelatihan Berbasis Game), Magang, Job Rotasi Pekerjaan, Job Kuliah Bayangan Kerja, SMART dan Magang, Instruksi Terprogram, pemodelan peran, permainan peran, simulasi, berbasis stimulus, dan pelatihan tim.

Berdasarkan analisis hasil beberapa penelitian di atas, maka untuk “membantu guru/konselor memperoleh kualitas dari pelaksanaan pelatihan membutuhkan sebuah program Pelatihan yang memiliki manajemen yang baik” (Munthe, 2016:1). Hal senada dikemukakan oleh Siregar “manajemen yang baik adalah bagaimana tujuan dapat dicapai dengan efektif dan efisien” (Siregar, 2018:157).

Guru dan konselor memainkan peran penting dalam memastikan bahwa siswa tumbuh dan berkembang dengan tepat. Masalah yang dihadapi siswa di lingkungan keluarga, masyarakat, dan sekolah dapat dipelajari melalui guru dan konselor di sekolah. Bagaimana rasanya bekerja sebagai guru atau konselor bimbingan? Untuk menjadi seorang guru atau konselor sejati, ada beberapa langkah yang harus dilakukan: (1) Guru/konselor harus dapat memprediksi masalah siswa sebelumnya; (2) guru/konselor harus memberikan solusi kepada siswa yang akhirnya mampu menyelesaikan masalahnya sendiri, (3) Guru/konselor harus selalu bersikap ramah, dan (4) Guru/konselor harus tegas dalam melakukan tindakan (Winkel, 2004:236). Pendapat ini diperkuat hasil wawancara dengan Guru yang melayani layanan khusus BK kepada siswa di sekolah:

Kami masih kesulitan mengidentifikasi masalah yang dihadapi siswa karena keterbatasan kemampuan dan keterampilan terhadap 10 jenis layanan khusus BK, walaupun masalah siswa sudah diketahui, masih terbatas pula dalam menanganinya, sikap ramah, dan ketegasan dapat kami tunjukkan, namun ini tidak cukup disitu saja. Karenanya kami membutuhkan pelatihan yang diberikan seorang instruktur yang ahli dalam bidangnya (I.U/W.R.11).

Berdasarkan pernyataan dalam wawancara tersebut, terlihat bahwa guru/konselor membutuhkan pembinaan dan pengembangan lebih lanjut. Menurut Triwanto, (2016:145). “Pelatihan jabatan fungsional terdiri atas penugasan, kenaikan pangkat, dan kenaikan pangkat, serta pembinaan dan pengembangan yang dimaksud dilakukan melalui pelatihan jabatan fungsional.” Kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional merupakan salah satu aspek yang dibina dan dikembangkan.

Kualitas pribadi konselor adalah: merasakan keadaan, kebutuhan, keinginan, dan emosi; menghargainya secara positif tanpa syarat; menciptakan lingkungan yang hangat, sehingga menimbulkan masalah; menerima apa adanya

tanpa diskriminasi; memberikan rasa aman; dan memiliki rasa empati terhadap masalah yang dialami siswa,” menurut Perez (dalam Willis 2011:80). “Aspek penting kepribadian konselor dalam hubungan konseling adalah: memiliki empati, rasa hormat, penerimaan, rasa hormat, pengertian, dan kejujuran,” saran Rogers (dalam Willis 2011: 85).

Anda harus mengenal diri Anda sendiri, mengenal klien Anda, memahami maksud dan tujuan konseling, serta menguasai proses konseling untuk menjadi seorang konselor yang baik, yaitu konselor yang efektif. Membangun hubungan konseling merupakan langkah kritis dan menentukan dalam proses konseling. Konselor dalam menjalankan tanggung jawabnya di lapangan juga dihadapkan pada berbagai persoalan.

Menurut Prayitno (2004), masalah yang dihadapi sebagian besar konselor berkaitan dengan kompetensi diri mereka sebagai konselor. Karena tidak memenuhi kualifikasi, terdapat kelangkaan literatur yang memberikan wawasan, pemahaman, dan berbagai seluk-beluk teori dan praktik BK yang dapat memperluas dan mengarahkan pemahaman mereka, yang terkadang menambah masalah. Konselor menangani sejumlah masalah, diantaranya adalah:

- Pembicaraan sepihak dari konselor/konseling dominan terfokus pada masalah/peristiwa traumatis konseli
- Kurang empati dan perhatian
- Terkesan dengan nasehat konseli, menggurui, dan mengarahkan.
- Terkesan menyalahkan konseli.
- Menentukan solusi atas masalah konseli.
- Jaga jarak aman dan perlakukan konseli sebagai pasien.

- Menggunakan bahasa yang sulit dimengerti
- Menunjukkan gerak tubuh atau tindakan yang membuat hubungan arus pendek tidak nyaman, seperti cemberut, tidur, menjaga jarak, acuh tak acuh, dan lain-lain.
- Memandang pelanggan sebagai individu yang tidak berdaya
- Menjadikan konseli bergantung pada konselor dan orang lain

Sesuai dengan hal tersebut, Jones dan Nelson (dalam Supriatna 2009:18) menyatakan bahwa seorang konselor tidak dapat membentuk suatu hubungan konseling jika ia tidak mengenal dirinya sendiri atau kliennya, memahami maksud dan tujuan konseling, atau memahami proses konseling.

Melihat beberapa teori di atas antara kenyataan dengan harapan, diperlukan suatu tindakan agar guru/konselor/konselor memperoleh kemampuan mengatasi problem siswa, mampu memberi solusi, bersikap ramah, empati, menciptakan suasana hangat, menguasai konseling lintas budaya, dan jujur. Sehingga berbagai permasalahan sebagaimana diuraikan Prayitno dapat dihindari dan tujuan utama layanan khusus BK dapat dimaksimalkan yaitu siswa dapat mandiri secara pribadi, sosial, belajar, dan karir. Oleh karena itu diperlukan pelatihan bagi guru/konselor untuk melaksanakan layanan khusus BK dimana memadukan dua kesenjangan ini dengan sebuah pelatihan berbasis SMART.

“Setiap pelaksanaan layanan konseling harus menghasilkan sesuatu yang bermakna yang mendukung pengembangan KES (kehidupan sehari-hari yang efektif) dan penanganan KES-T pada masyarakat yang dilayani,” ujar Prayitno (2009:51). Proses konseling diharapkan dapat menghasilkan apa yang siswa terima dalam layanan konseling. Acuan, kompetensi, usaha, rasa, dan kesungguhan/ikhlas

adalah lima unsur “AKURS” yang dihasilkan dari pelayanan. Kelima elemen AKURS tersebut terkait dengan KES-T (masalah klien), yang diatasi melalui layanan konseling dan menghasilkan kondisi KES. “Layanan konseling dikatakan berhasil jika subjek/siswa yang dilayani mengembangkan referensi positif terhadap perilaku KES sebagai tujuan layanan konseling” (Prayitno, 2012:15).

Juga, Prayitno (2004) mengatakan bahwa orang sering bingung tentang hal-hal berikut di lapangan:

- Pendidikan disamakan dengan atau sepenuhnya dipisahkan dari bimbingan dan konseling.
- Konselor sekolah dianggap sebagai polisi sekolah.
- BK hanya dianggap sebagai metode pemberian nasihat.
- BK dibatasi untuk menangani masalah-masalah kecil.
- BK hanya tersedia untuk sekelompok orang tertentu.
- BK untuk yang "sakit" dan/atau "luar biasa"
- BK untuk wiraswasta
- Sementara pihak lain pasif, konselor harus aktif.
- Konseling dan bimbingan hanya berpusat pada keluhan pertama
- Dengan asumsi bahwa siapa pun dapat memberikan bimbingan dan konseling.
- Menempatkan pekerjaan bimbingan dan konseling dalam kategori yang sama dengan pekerjaan dokter atau psikiater adalah suatu kesalahan.
- Pertimbangkan bagaimana Anda dapat melihat hasil pekerjaan bimbingan dan konseling Anda segera.
- Standarisasi teknik pemecahan masalah untuk semua klien.

- Pusatkan semua upaya bimbingan dan konseling Anda pada instrumentasi dan konseling (misalnya, tes, inventaris, kuesioner, dan alat pengungkapan lainnya).
- BK hanya tersedia untuk membantu masalah-masalah kecil.

Guru/konselor peran di sekolah sebagai salah satu pendidik yang bertanggung jawab atas perkembangan siswa mengharuskan guru/konselor memberikan bimbingan dan konseling kepada siswa. Mereka yang datang secara sukarela maupun yang terpanggil atau direkomendasikan, mengakibatkan siswa memperoleh nilai di bawah rata-rata ketuntasan. Ada juga layanan bimbingan sosial yang bertujuan untuk membantu siswa menemukan kelompok bermain yang sesuai dan memberikan pemahaman untuk tidak saling membenci antar teman, serta layanan bimbingan pribadi yang dapat menyelesaikan masalah pribadi dari siswa itu sendiri yang tergolong kurang baik.

Berbagai masalah yang ditemui dalam pelaksanaan program BK dikemukakan oleh Gunawan (2001:19) sebagai berikut:

- Tugas sekolah, menurut pengelola, masih mengajar.
- Peran dan pentingnya program bimbingan dan konseling dalam program pendidikan sekolah masih belum sepenuhnya dipahami oleh kepala sekolah dan guru.
- Petugas bimbingan dan konseling sering tidak diberi kesempatan untuk menguji keterampilan baru mereka di tempat kerja.
- Tenaga bimbingan sering memberi kesan kepada guru bahwa peran mereka khusus.

- Bimbingan dan konseling tidak dapat berfungsi secara efektif karena banyak petugas bimbingan yang tidak memiliki latar belakang bimbingan dan konseling. Banyak orang melanggar aturan bimbingan dan konseling.

Harapan-harapan sebagaimana dikemukakan oleh Prayitno bahwa pelaksanaan layanan sangat signifikan dengan KES berkaitan dengan KES-T (masalah siswa), oleh guru/konselor yang memiliki AKURS menuju KES siswa, namun terkendala oleh masalah-masalah di lapangan oleh pemahaman yang salah para pengelola sekolah dan lingkungannya, dan para personil yang seharusnya memberi dukungan untuk suksesnya program bimbingan dan konseling sebagaimana diuraikan oleh Gunawan. Disinilah seorang guru/konselor membutuhkan peningkatan wawasan secara berkelanjutan.

Manajemen menurut Choliq (2011: 36), terdiri dari empat fungsi: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian. Menindaklanjuti fungsi-fungsi dasar manajemen ini dilakukan setelah ditentukan tercapai atau tidaknya apa yang telah ditentukan.

Fungsi manajemen, menurut Terry dalam Hasibuan, adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Sedangkan fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan pengendalian, menurut John F. Mee. Berbeda dengan keyakinan Henry Fayol, ada lima fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian, serta banyak pendapat pakar manajemen lainnya. “Fungsi-fungsi manajemen tersebut pada hakikatnya serupa dan harus dijalankan secara tertib oleh setiap manajer agar proses manajemen dapat dilaksanakan dengan baik” (Hasibuan, 2005: 3–4).

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Arghode bahwa melalui manajemen pelatihan yang baik, maka tujuan utama pelatihan bagi guru dapat tercapai secara maksimal. Karena “Kegiatan belajar mengajar adalah pendekatan metodis dan sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjuti suatu proyek. Adalah umum bagi penyelenggara untuk mengabaikan salah satunya.” (Arghode, 2013:1).

“Pelatihan adalah upaya yang disengaja untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya,” kata seorang ahli (Nawawi, 2005:51). Artinya, pelatihan adalah suatu program yang harus dikelola seefektif mungkin melalui pelaksanaan fungsi manajemen, karena manajemen merupakan kumpulan kegiatan atau proses yang sumber dayanya tidak berhubungan dengan sistem secara keseluruhan untuk mencapai tujuan.

Berkenaan dengan manajemen program, Sudjana mengemukakan bahwa “manajemen program pelatihan sedikitnya memiliki 4 fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi, ketika satu diantaranya diabaikan akan terjadi kesenjangan” (Sudjana, 2007:12).

Peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan (terutama pelatihan) bagi guru selama ini, pemerintah sudah berusaha mengevaluasi peningkatan kompetensi pada guru secara bertahap dan berkesinambungan, baik itu dengan penataran-penataran, pengembangan kompetensi berkelanjutan, pendidikan profesi guru, dan lain-lain. Kegiatan manajemen Pelatihan juga perlu diperhatikan, karena sejauh ini Pelatihan masih salah satu jalan dalam upaya pengembangan mutu guru. "Untuk berhasil dalam suatu organisasi," kata Robbins (2010: 53), "karyawan harus dilatih dan

dikembangkan untuk mengikuti perkembangan teknologi terkini dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka saat ini dan pekerjaan masa depan."

Faktor manajemen menjadi salah satu hal penting dalam manajemen pelatihan. Karena tercapainya tujuan pelatihan harus dimanajemen dengan baik. *"Management in this case serves as a tool in managing resources, both human and non-human to achieve goals effectively and efficiently"* (Terry, 1997:211) artinya manajemen berfungsi sebagai alat dalam mengelola sumber daya, baik pada manusia ataupun non manusia agar pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Hal tersebut senada dengan pernyataan Marthin bahwa "manajemen adalah unsur penting dalam sebuah kegiatan, karena melalui manajemen seluruh sumber daya dapat berfungsi sesuai dengan kapasitasnya secara maksimal" (Marthin, 2014:13).

Jika lembaga pelatihan telah memiliki sistem manajemen pelatihan terpadu, yang berarti bahwa satu subsistem terkait dengan yang lain, tidak ada kondisi di atas yang diperlukan. Oleh karena itu, diperlukan tahapan atau langkah yang sistematis melalui fungsi manajemen pelatihan yang terdiri dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi agar pelatihan dapat berjalan dengan efektif, dan salah satunya tidak boleh terlewatkan.

Awalnya, pelatihan berlangsung di dunia bisnis, terutama melalui magang tradisional. Seorang peserta didik (siswa sasaran) dan sumber belajar melaksanakan kegiatan pembelajaran secara tradisional prakerin (tutor). Setelah itu, interaksi edukatif terjadi tidak hanya antar individu tetapi juga antara kelompok warga belajar (target peserta didik, target pelatihan) yang memiliki kebutuhan dan tujuan belajar yang sama dengan satu, dua, atau lebih pelatih (sumber belajar, pelatih). Salah satu alasan pengembangan model pelatihan adalah sangat tergantung pada

kondisi masyarakat belajar, siswa sasaran, dan pelatih/tutor. Hal ini dapat dimaklumi karena “kebutuhan dan tujuan pelatihan dapat terpenuhi jika komunitas belajar dan tutor saling memahami, menghormati, dan mengajar” (Sudjana, 1993:12; Qalyubi, 2007:36).

Istilah "manajemen" berasal dari kata "to managen", bermakna “untuk mengelola”. Mengelola manusia, uang, metode, mesin, bahan, dan pasar yang merupakan unsur manajemen (Mulyasa, 2010:55). Manajemen adalah cara atau seni mengarahkan pekerjaan orang lain untuk mencapai hasil tujuan yang masif, kompleks, dan tinggi dengan cara yang efektif dan efisien.

Menurut Simamora (Sulistiyani, 2003:174), tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan guru adalah: (1) meningkatkan kinerja; (2) pemutakhiran keterampilan karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi; (3) membantu penyelesaian masalah operasional; (4) mengorientasikan karyawan terhadap organisasi; (5) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi; dan (6) meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wursanto (2013: 60), pendidikan dan pelatihan bermanfaat bagi guru dengan cara sebagai berikut: (1) pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai; (2) pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan cara kerja karyawan; (3) dengan pelatihan, pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien, dan efektif dalam melaksanakan tugasnya; (4) dengan pelatihan, karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

Pelatihan berkembang dengan pesat dan modern sebagai konsep program yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang (peserta didik sasaran). Model pelatihan (peningkatan kapasitas, pemberdayaan,

pelatihan, dan lain-lain) saat ini sedang dikembangkan tidak hanya di dunia bisnis tetapi juga di beberapa lembaga profesional. Kebutuhan pembelajaran, proses pembelajaran (proses pendidikan), penilaian, target, dan tantangan lainnya semuanya mempengaruhi pengembangan model pelatihan (dunia global dan lainnya).

Kita dapat menyimpulkan dari temuan yang dijelaskan di atas bahwa semua pelatihan pada dasarnya sama karena memerlukan pengawasan. Ada tiga tahapan pelatihan: menentukan kebutuhan pelatihan, melaksanakan pelatihan, dan mengevaluasi pelatihan. Dengan kata lain, ada fase pra pelatihan, fase pelatihan, dan fase pasca pelatihan (Gomes, 2003: 204).

Sedangkan Donaldson (1993:18) menyatakan bahwa melakukan analisis kebutuhan, menentukan kebutuhan pelatihan, menentukan tujuan dan standar, mengembangkan materi pelatihan, memilih metode dan media pembelajaran, melakukan uji coba, melaksanakan pelatihan, mengevaluasi program, dan merevisi program adalah beberapa langkah yang harus dilakukan. dapat digunakan untuk merancang program pelatihan, mereka bukan satu-satunya.

Pada peserta pelatihan terdapat karakteristik yang mempengaruhi prestasi belajar, yaitu (1) penguatan, (2) harapan, (3) ketekunan dan motivasi, dan (4) waktu yang tersedia untuk belajar, (5) keinginan untuk berhasil (*desire to success*), dan (6) motivasi (Nasution (1998) dan Broad & Newstrom (1992)).

Faktor-faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya tujuan pelatihan antara lain: “hubungan antara tujuan yang ditetapkan dalam pelatihan dengan hasil akan dihasilkan, interaksi pembelajaran yang tercipta dalam pelatihan antara peserta dan pelatih, dan metode belajar dalam pelatihan juga harus memperhatikan sasaran

peserta latih” (Rivai, 2010:225). Apakah metode *andragogy*, *heutagogy* atau *pedagogy*, karena pada prinsipnya setiap individu memiliki karakteristik utama dalam mengolah setiap informasi yang diperolehnya (*information processing*)

Dari dulu hingga sekarang, pelatihan terus tumbuh dan berkembang. Pelatihan diberikan oleh berbagai instansi pemerintah, swasta, sekolah, dan kelompok masyarakat lainnya. Instansi pemerintah, baik departemen maupun non-departemen, mengadakan pelatihan di berbagai bidang, terutama yang relevan dengan tanggung jawabnya. Pelatihan tersebut antara lain bertujuan untuk meningkatkan kemampuan staf dan petugas di lingkungan masing-masing. Instansi pemerintah mengadakan pelatihan dalam berbagai kategori dan model, antara lain "pelatihan prajabatan", "pelatihan dalam jabatan", dan "pelatihan layanan sosial", antara lain (pelatihan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat). Pelatihan ini memanfaatkan konsep persyaratan kerja dan/atau aktualisasi diri (Kamil, 2012:19).

Model pelatihan sederhana hingga model pelatihan kompleks yang bergantung pada budaya manusia atau masyarakat itu sendiri telah muncul sebagai akibat dari perkembangan pelatihan, khususnya di bidang pendidikan (pembelajaran), bisnis, manajemen, teknologi, masyarakat, dan lain-lain (Kamil, 2012:22). Ketika model pelatihan dapat dibangun di sekitar kurikulum, pendekatan, dan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan belajar siswa target dan masalah yang mereka hadapi, itu dianggap efektif. Untuk menciptakan model pelatihan yang efektif dan efisien, diperlukan persyaratan khusus. Kebutuhan belajar peserta diklat” adalah salah satu persyaratan tersebut (siswa sasaran, warga belajar, dll) Istilah tersebut dalam dunia pendidikan luar sekolah dikenal dengan TNA (*Training*

Needs Assessment), SMA (*Subject Matter Analysis*) dan ATD (*Approaches to Training and Development*) (Ningtyas, 2018:44).

Beberapa model pelatihan dalam dunia pendidikan yang dikemukakan oleh Kamil (2012:23) diantaranya:

- Model Induktif. Pendekatan model induktif lebih menekankan pada upaya pihak yang paling langsung, langsung, dan ketiga dalam mengejar pihak yang luas dan menyeluruh. Model induktif ini memiliki keunggulan dalam memberikan informasi langsung dan tepat kepada tutor (pelatih) tentang jenis kebutuhan yang dimiliki peserta pelatihan, sehingga memudahkan mereka untuk memilih materi pelatihan (pembelajaran) yang memenuhi kebutuhan tersebut. Di sisi lain, menciptakan materi pendidikan yang komprehensif dan umum untuk sejumlah besar peserta pelatihan akan memakan banyak waktu, uang, dan tenaga. Karena setiap peserta pelatihan yang memiliki keinginan atau kebutuhan untuk belajar ditanya tentang pelatihan (pembelajaran) yang diinginkannya.
- Model deduksi. Model ini didekati secara deduktif dalam arti bahwa kebutuhan pelatihan diidentifikasi secara luas dengan tujuan yang luas. Keuntungan dari jenis ini adalah hasil identifikasi dapat diperoleh dari berbagai target, meningkatkan kemungkinan penyelesaian dengan biaya rendah. Lebih efisien daripada tipe induktif karena informasi kebutuhan belajar yang diperoleh dapat digunakan untuk pelaksanaan umum proses pembelajaran.
- Model Klasik. Dirancang untuk menyesuaikan materi pembelajaran dalam kurikulum atau program pembelajaran dengan kebutuhan (sasaran) pembelajaran khusus peserta pelatihan.

Berdasarkan fakta empiris tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya adalah melakukan revitalisasi manajemen pelatihan melalui (1) perancangan model pelatihan berbasis SMART yang mampu mengatasi kurang efektifnya sistem pelatihan, (2) penyusunan panduan pelatihan yang lebih efektif dan efisien serta mudah digunakan, dan (3) Penyusunan modul yang diharapkan mempermudah pelaksanaan pelatihan guru melaksanakan layanan khusus BK dalam wadah Musyawarah Guru BK (MG-BK) yang lebih terarah dan dapat dijadikan wadah untuk pengembangan kemampuan guru secara mandiri dan berkelanjutan.

Begitu kompleksnya permasalahan manajemen pelatihan bagi peningkatan kemampuan guru/konselor dalam Layanan Khusus BK di Kabupaten Nias Selatan saat ini, maka dirasa penting dikembangkan model lain dalam upaya meningkatkan kompetensi guru pada Layanan Khusus BK ini melalui kajian ilmiah dengan melakukan penelitian mendalam melalui pengembangan model manajemen Pelatihan yang dapat memaksimalkan pencapaian kinerja tim manajerial dengan judul penelitian yang akan dilakukan adalah Pengembangan Model Manajemen Pelatihan Guru/konselor Berbasis SMART Melaksanakan Layanan Khusus BK pada SMP di Kabupaten Nias Selatan.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui berbagai permasalahan yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru/konselor dalam layanan khusus di sekolah, berbagai macam pola model manajemen yang diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut, namun masalah penelitian ini difokuskan pada pengembangan model manajemen

pelatihan guru SMP berbasis SMART pada Layanan Khusus BK siswa di Kabupaten Nias Selatan, yang dirinci menjadi sub-fokus penelitian yang meliputi:

- a) perencanaan (*planning*) pelatihan, pengorganisasian (*organizing*) pelatihan, c) pelaksanaan (*actuating*) pelatihan dan d) pengawasan (*controlling*) pelatihan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka jabaran rumusan penelitian dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimanakah karakteristik model manajemen pelatihan berbasis SMART untuk meningkatkan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK yang dikembangkan di SMP Kabupaten Nias Selatan?
- 1.3.2. Bagaimanakah kelayakan model manajemen pelatihan berbasis SMART untuk meningkatkan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK yang dikembangkan pada SMP di Kabupaten Nias Selatan?
- 1.3.3. Bagaimanakah efektivitas implementasi model manajemen pelatihan berbasis untuk meningkatkan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK yang dikembangkan di SMP Kabupaten Nias Selatan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

- 1.4.1. Menyusun karakteristik model manajemen pelatihan berbasis SMART untuk meningkatkan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK yang dikembangkan pada SMP di Kabupaten Nias Selatan.

1.4.2. Mengukur kelayakan model manajemen pelatihan berbasis SMART untuk meningkatkan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK yang dikembangkan pada SMP di Kabupaten Nias Selatan.

1.4.3. Memprediksi efektivitas implementasi model manajemen pelatihan berbasis untuk meningkatkan kemampuan guru melaksanakan layanan khusus BK yang dikembangkan pada SMP pada Kabupaten Nias Selatan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memiliki kegunaan, baik dalam kepentingan pengembangan pengetahuan teoritis, dan praktis.

1.5.1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi utamanya bidang manajemen Pendidikan secara umum, dan pengembangan Sumber Daya Manusia sekolah secara khusus.

1.5.2. Praktis

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan Layanan Khusus BK di sekolah, terutama:

1.5.2.1. Guru/konselor.

Dijadikan Bahan Pengembangan Diri dalam Meningkatkan Kemampuannya Melaksanakan Layanan Kkhusus BK Kepada Siswa di Sekolah Tempat Kerja Masing-masing.

1.5.2.2. Kepala Sekolah.

Dijadikan pertimbangan saat menetapkan suatu keputusan dan kebijakan dalam rangka peningkatan profesionalisme guru/konselor, sekaligus untuk

mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan program pendidikan dan pengajaran.

1.5.2.3. Pengelola/Yayasan (sekolah swasta).

Sebagai pertimbangan saat pengambilan keputusan dalam hal pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di masa yang akan datang.

1.5.2.4. Dinas Pendidikan.

Sebagai bahan masukan dan acuan dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, khususnya guru, guna meningkatkan kualitasnya sebagai pendidik melalui pengelolaan pelatihan yang efektif.

1.5.2.5. Peneliti Lain.

Sebagai rujukan dalam upaya referensi penelitian yang relevan.