

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Guru adalah orang yang membantu siswa memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau kebajikan. Seorang guru juga disebut sebagai guru sekolah atau, lebih formalnya, seorang pendidik (Bergmark et al. 2018:1). Menurut Jamaluddin (2014:5), guru adalah pendidik, orang dewasa yang mendampingi atau membimbing anak didik pada saat mereka berkembang mental dan fisiknya sampai dewasa, orang dewasa yang mandiri yang dapat menjalankan tugasnya sebagai khalifah. Tuhan sebagai makhluk sosial dan agen bebas di bumi ini. Menurut Mulyasa (2005:4), agar guru sehat jasmani dan rohani serta mampu mencapai tujuan pendidikan nasional, guru harus memiliki kredensial akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran. Guru adalah seseorang yang pekerjaan, mata pencaharian, dan profesinya semuanya dikategorikan mengajar, menurut Kamus Besar Online Bahasa Indonesia (KBBI online, 2021).

Menurut UU 14 Tahun 2005, guru dan dosen adalah pendidik profesional yang mempunyai tugas pokok mengajar dan membimbing peserta didik pada anak usia dini dan pendidikan formal dasar dan menengah serta menilai dan mengevaluasinya. proses pembelajaran (UU No. 14 Tahun 2005). Guru memiliki peran dan tanggung jawab yang signifikan di bawah hukum dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagian-bagian undang-undang berikut menunjukkan hal itu: Untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila, pembangunan nasional di bidang pendidikan adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia

yang setia, berdedikasi, dan diberkahi dengan akhlak mulia. dalam rangka menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi, serta tata kelola dan mutu pendidikan yang baik (c) guru dan dosen sebagaimana dimaksud pada huruf (a), memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat penting dalam pembangunan sistem pendidikan negara dan harus diperlakukan dengan hormat sebagai profesi yang sah.

Makna yang terkandung dari isi undang-undang di atas adalah bahwa guru perlu meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan agar mampu mencapai tujuan pendidikan nasional. Ada banyak alasan bagi guru untuk terus belajar sepanjang karirnya, antara lain sebagai berikut: *Pertama*, guru sebagai salah satu unsur utama dalam pendidikan (Wahid Abdul, 2013:1). Seperti yang dikatakan Sofyan Ahmad, kehadiran guru sangat penting bagi kemajuan suatu bangsa, terutama dalam mengarungi zaman teknologi yang berkembang pesat dan pergeseran nilai-nilai budaya yang cenderung memberi nuansa kehidupan. yang belajar dan mengamalkan seni rupa secara dinamis agar mampu menyesuaikan diri (Sofyan Ahmad, 2016:89).

Kedua, guru memainkan peran penting dalam kehidupan siswa di ruangan kelas (Block Elizabeth, *et al*, 2012:1164). Hal ini dipertegas pendapat Kay (2016) yang menyatakan guru memiliki tanggung jawab penting untuk mendukung tantangan pengembangan guru untuk masa depan (Livingstone Kay, 2016:2). Jurnal penelitian berjudul “Upaya Meningkatkan Profesional Guru dalam Menghadapi Pendidikan Di Era Globalisasi” oleh Sakti mengemukakan pentingnya peran guru dalam kemajuan pendidikan di dunia modern. Baik dalam suasana formal maupun nonformal, pendidik memainkan peran penting dalam proses belajar mengajar.

Akibatnya, pendidikan tidak mungkin ditingkatkan tanpa bantuan guru (Sakti, 2020, hlm. 75).

Ketiga, profesi guru adalah bidang pekerjaan khusus yang dilakukan sesuai dengan prinsip profesionalisme dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan melalui pembelajaran sepanjang hayat. *Keempat*, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni menuntut guru belajar beradaptasi dengan perubahan zaman. Dalam keadaan ini, seorang guru harus mampu beradaptasi dengan keadaan baru. *Kelima*, guru menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh karakter siswa yang selalu berubah dari generasi ke generasi. Akan sulit untuk menerapkan strategi pendidikan yang digunakan oleh generasi sebelumnya kepada generasi sekarang. Akibatnya, guru harus menyesuaikan metode atau pendekatan mereka untuk belajar untuk memenuhi kebutuhan siswa mereka.

Menurut Lulu (2016:19), “*training*” adalah terjemahan bahasa Inggris dari istilah “*training*”. Akar harafiah dari kata “*training*” adalah “*train*”, yang artinya: (1) memberi pelajaran dan latihan, (2) berkembang ke arah yang diinginkan, (3) persiapan (*preparation*), dan (4) latihan (*practice*). Selanjutnya, Qalyubi et al. (2017:311) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusianya.

Menurut Bernardin dan Russell (2010:252), pelatihan mencakup semua kegiatan yang membantu orang menjadi lebih mahir dalam pekerjaan mereka atau tugas-tugas terkait. Biasanya, ini memerlukan modifikasi khusus pada perilaku, sikap, keterampilan, dan pengetahuan. Menurut *English Cambridge Dictionary* (2021:332) bahwa pelatihan didefinisikan sebagai proses mempelajari keterampilan

(*skill*) yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Sebagai contoh pelatihan dalam dunia pendidikan, pelatihan bagi guru merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu guru. Sangat penting bagi guru untuk menerima pelatihan tambahan untuk mempertajam atau mengembangkan keterampilan profesional mereka. Pelatihan yang sistematis merupakan salah satu metode untuk mengasah dan mengembangkan keterampilan. Artinya kegiatan pelatihan harus dilakukan secara terus menerus dan berulang-ulang dalam tahapan yang terencana dan teratur (Jehanzeb et al., 2013:22).

Barbara, *et.al.*, (2014:13) mengatakan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang mengajarkan karyawan keterampilan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan mereka, dalam bentuk pendidikan. Pelatihan karyawan dan peningkatan kinerja adalah inti dari upaya yang dilakukan. Mempelajari keterampilan baru atau meningkatkan kinerja seseorang adalah tujuan utama dari sebagian besar program pelatihan. Menurut Ganesh dan Indradevi, pelatihan adalah sebagai perolehan pengetahuan tentang keterampilan, dan kompetensi yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, *skill* (keterampilan) dan kapasitas, kinerja, dan produktivitas seseorang (Ganesh dan Indradevi, 2015:334). Pelatihan bertujuan untuk mengubah sikap, pengetahuan, dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk meningkatkan kinerja dalam suatu kegiatan atau kegiatan. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk meningkatkan kinerja (Wajdi Milhem, dkk, 2014:6). Di tempat kerja, tujuannya adalah untuk mengembangkan keterampilan seseorang dan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Bentuk pelatihan berupa proses pendidikan singkat yang menggunakan metode dan prosedur yang

terorganisir dan sistematis (Slameto, 2017:39). Tujuan dari proses pendidikan singkat adalah untuk membantu peserta mengembangkan keterampilan yang akan membantu mereka mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan guru merupakan bagian penting dari manajemen sekolah di bidang sumber daya manusia, dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru sehingga mereka dapat bersaing dan memberikan layanan terbaik (Block Elizabeth, et al., 2012:1164). Bahwa guru dapat bekerja lebih produktif dan meningkatkan kualitas kinerjanya sesuai dengan Alan Cowling & Phillips James (1996:110). Guru harus mengikuti seperangkat perilaku yang telah ditentukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, dan ini dicapai melalui pendidikan formal dan pengalaman di lapangan (Kay Livingstone, 2016:1).

Sekolah dan guru dapat memperoleh manfaat dari pelatihan (Utomo, 2018:336), selain itu melalui pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan iklim kerja yang baik, meningkatkan kinerja, serta memberi peluang kepada manajemen dalam penentuan kebijakan pada tahap penentuan posisi karyawan. Sementara itu, Asikin (2015:156) mengklaim bahwa manfaat pelatihan guru meliputi: (1) membantu guru dalam mengambil keputusan; (2) meningkatkan kemampuan memecahkan berbagai masalah; (3) peningkatan motivasi kerja; (4) meningkatkan kemampuan kerjanya; dan (5) meningkatkan kemampuan guru dalam menghadapi stres, frustrasi, dan konflik; (6) sarana perkembangan teknis dan keterampilan karyawan; (7) sarana memperoleh kepuasan kerja; (8) dan mengurangi rasa takut mengambil tugas baru di masa depan.

Sulistiyani & Rosidah (2003:174) mengatakan tujuan pelatihan guru adalah: (1) meningkatkan kinerja; (2) memperbaharui keterampilan karyawan sejalan

dengan kemajuan teknologi; (3) membantu memecahkan masalah operasional; (4) mengorientasikan karyawan terhadap organisasi; (5) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi; dan (6) meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Senada dengan itu, Racmawati (2016:60) mengemukakan pelatihan bermanfaat untuk: 1) Memberi karyawan lebih banyak keamanan; 2) Memperbaiki kondisi kerja mereka; (3) meningkatkan produktivitas pegawai; (4) sarana mengembangkan diri pegawai. Berdasarkan beberapa kajian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan bagi guru adalah suatu yang penting dilakukan yang merupakan proses yang terencana dalam mempelajari ilmu pengetahuan, pendalaman sikap, keterampilan dan produktivitasnya dalam mencapai tujuan profesionalisme.

Secara kontradiktif, argumen tentang manfaat dan tujuan pelatihan bagi peningkatan keterampilan atau pengetahuan karyawan tidak berpengaruh positif ditemukan oleh Pakpahan (2015:121), Ningsi dkk (2016:140), dan Priyanto (2018:1), yang secara bersama-sama menemukan pelatihan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pegawai, pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan, dan pelatihan bukan suatu jaminan mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini dipertegas Dharmawati & Wirata (2016:2), Yeni (2015:55), mengatakan bahwa seseorang bisa mendapatkan pengetahuan dari pendidikan formal di sekolah, pendidikan nonformal di luar sekolah, dan dari pengalaman kehidupan nyata. Sumartini (2020:1) dan Notoatmodjo (2012:8) mengatakan bahwa tingkat pendidikan

seseorang memudahkannya untuk mempelajari hal-hal baru dan memberinya pandangan dunia yang lebih luas.

Dalam upaya mencapai tujuan pelatihan, dibutuhkan manajemen. Karena manajemen merupakan unsur terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Husaini bahwa 80 % pencapaian tujuan organisasi dipengaruhi oleh manajemen (Husaini, 2014:14). Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yaitu *man, money, mothode, machines, materials*, dan *market* (Mulyasa, 2010:55). Seni dan ilmu mengarahkan pekerjaan orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan berskala besar, rumit, dan bernilai tinggi dikenal sebagai manajemen.

Menurut G.R. Terry (2010:16), manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian tindakan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan aset lainnya. Upaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui tindakan orang lain didefinisikan sebagai manajemen oleh Koontz, Horold, dan Cyril O'donnel (1981) (dalam Fiertes Guillermo dkk, 2020:2).

Ada empat fungsi manajemen sebagaimana dijelaskan oleh Choliq: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan dan pengendalian (*leading*) (pengendalian). Setelah tugas pokok manajemen selesai dilakukan, tindak lanjut dilakukan untuk melihat apakah yang direncanakan sudah “tercapai” atau “belum tercapai” (Choliq Abdul, 2011:36).

G.R. Terry mengatakan bahwa fungsi manajemen di Hasibuan adalah perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengendalian. John F. Mee

mengatakan bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan, mengorganisir, memotivasi, dan mengendalikan. Berbeda dengan apa yang dipikirkan Henry Fayol, fungsi manajemen terdiri dari lima bagian: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian. Ini juga merupakan pendapat banyak pakar manajemen lainnya. Semua tugas manajemen ini pada dasarnya sama dan harus dilakukan dalam urutan yang sama oleh setiap manajer agar proses manajemen dapat berjalan (Hasibuan, 2005: 3-4).

Berdasarkan beberapa pendapat yang sudah disampaikan diatas, manajemen adalah seni dalam mempengaruhi sumber daya yang ada termasuk manusia untuk dapat melakukan pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Sedangkan manajemen pelatihan bagi guru adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi dalam kegiatan yang berhubungan dengan pelatihan bagi guru dalam mempelajari ilmu pengetahuan, pendalaman sikap, keterampilan dan produktivitasnya dalam mencapai tujuan profesionalisme.

Manajemen pelatihan guru memberi dampak yang lebih bagi pengelola maupun guru yang mendapatkan pelatihan. Bagi pengelola tentunya akan berdampak pada pencapaian tujuan pelatihan yang lebih efektif, karena telah direncanakan, terorganisasi, dikendalikan, diawasi dan dievaluasi. Untuk peserta pelatihan, manajemen pelatihan akan mempengaruhi seberapa baik tujuan pelatihan tercapai, dan guru akan mempelajari informasi dan keterampilan baru yang dapat digunakan di kelas, seperti bagaimana memotivasi siswa, menjalankan kelas dengan baik, dan mengembangkan kompetensi dan profesionalisme. (Ferreira dkk., 2013: 46).

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Jehanzeb bahwa melalui manajemen pelatihan yang baik, maka tujuan utama pelatihan bagi guru dapat tercapai secara maksimal. Karena manajemen menggambarkan prosedur yang teratur dan sistematis yang berfungsi sebagai pedoman perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut dalam kegiatan belajar mengajar (Jehanzeb, *et al.* 2013:1).

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widya (2017:44), tentang manajemen pelatihan menunjukkan bahwa faktor manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi karyawan. Pelatihan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme guru SD di Kabupaten Tulungagung. Temuan ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru di Kabupaten Tulungagung akan tinggi jika guru berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan yang direncanakan, diawasi, dan dikendalikan. Hal senada juga diteliti oleh Zyu Heng (2016; 137-148), dalam penelitiannya di China tentang pengaruh manajemen pelatihan dan pengalaman mengajar terhadap kualitas guru. Dari hasil temuannya menunjukkan bahwa dengan adanya manajemen pelatihan maka 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 Dafghar dan Loiz (2018:3) studi kasus di Swedia menunjukkan bahwa hasil analisis deskriptif persentase untuk variabel materi pelatihan dalam kategori baik, disebabkan guru sebagai peserta pelatihan merasa puas dengan materi yang disajikan serta program yang 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. Dari hasil temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa tujuan pelatihan efektif apabila diatur dengan baik.

Ganesh dan Indradevi (2015:337) dalam penelitiannya berjudul *Importance and Effectiveness of Mangement Training and Development* menemukan pentingnya efektivitas manajemen pelatihan adalah: 1) Untuk membuat kegiatan pelatihan lebih efektif, 2) dengan manajemen pelatihan akan memiliki dampak terbesar jika digabungkan dengan tujuan organisasi, 3) dampak manajemen pelatihan menciptakan situasi yang saling menguntungkan bagi karyawan dan juga organisasi, yaitu karyawan akan lebih produktif setelah mendapat ilmu baru dan organisasi akan diuntungkan dari kinerja karyawan yang semakin meningkat.

Pemerintah sudah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi guru; misalnya melalui PKG, KKG/MGMP, Pendidikan dan Pelatihan, Pelatihan, dan berbagai kegiatan lainnya (Sakti, 2020: 80). Namun upaya peningkatan kompetensi guru tersebut secara umum belum memberi dampak signifikan pada peningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Terbukti dari data mutu pendidikan di Indonesia yang masih rendah.

Fakta pertama ditunjukkan oleh *Global Education Monitoring (GEM)* mencatat, dari 14 negara berkembang yang disurvei, pendidikan di RI menempati peringkat ke-10 (UNESCO, 2018). Adapun kualitas gurunya berada di ranking terakhir, urutan ke-14. Temuan itu diperkuat dengan hasil PISA (2018), Indonesia masuk pada level 1 (terendah) yang dikutip dari halaman

<https://data.oecd.org/pisa/reading-performance-pisa.htm> bahwa Indonesia berada di peringkat ke 74 dari 80 negara yang masuk ranking PISA (Puspendik, 2020).

Rendahnya kualitas pendidikan Indonesia didukung oleh rapor UKG 2015 dan 2016. Ini mengejutkan. Rata-rata kompetensi guru nasional adalah 44,5 (2015) dan 66,96. (2016). Angka-angka ini jauh di bawah norma (75). Rata-rata nilai UKG di Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara adalah 51,99 dengan guru SD (50,23), guru SMP (53,63), guru SMA (57,48), dan guru kompetensi guru SMK (57,48). (54.06).

Fakta itu merupakan konsekuensi logis dari lemahnya kompetensi guru selama ini. Manfaat pelatihan yang diterima guru 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 bulan saja (Shaleh, 2014:243-244).

Pengembangan kompetensi guru di Kabupaten Simalungun sudah dilakukan. Salah satu upaya yang paling sering dilaksanakan adalah pendidikan dan pelatihan, karena konsep yang dianggap paling efektif dalam mentransfer ilmu kepada guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Muhammad Noer (2020:1) bahwa pelatihan bagi karyawan adalah konsep terbaik dalam mempelajari ilmu baru dalam meningkatkan kemampuan melalui belajar dan praktik langsung. Akan tetapi program yang sudah dilakukan belum memberi manfaat yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru.

Berdasarkan studi awal yang peneliti lakukan pada Desember 2019, bahwa:

a) berdasarkan data dari Neraca Pendidikan yang diterbitkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa nilai UKG guru SMP di Kabupaten Simalungun masih rendah yaitu tahun 2016 (51,99) dan 2107 (53,63) dengan nilai ideal 75.00. b) Hasil survei menunjukkan bahwa frekuensi pelatihan, serta tujuan dan sasaran yang ditetapkan bagi peserta pelatihan dalam pelaksanaan program peningkatan kualitas guru, semuanya dapat ditingkatkan. Data menunjukkan bahwa sebagian kecil guru SMP yaitu 67 orang (26,8%), mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi mengajar empat kali dalam setahun; dan jumlah yang sangat kecil yaitu 4 orang mengikuti pelatihan pengoperasian komputer (1,6 persen). Sebagian besar guru mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi mengajar masing-masing dua kali setahun dan setahun sekali. Guru masih memiliki sedikit kesempatan untuk berpartisipasi dalam program peningkatan kualitas guru, yang harus ditingkatkan. Selain itu, beban mengajar 24 jam memungkinkan guru untuk berpartisipasi dalam program peningkatan kualitas guru.

Program/kegiatan yang efektif harus relevan dengan kebutuhan guru. Lebih dari separuh guru, 180, mengatakan program/kegiatan peningkatan guru SMP di Kabupaten Simalungun tidak pernah relevan dengan kebutuhan mereka; hanya 70 yang mengatakan kadang-kadang relevan, dan tidak ada yang mengatakan selalu relevan. Program peningkatan kualitas guru dirasa perlu dilakukan oleh seluruh guru yang berjumlah 250 orang (100%). Dari yang paling diinginkan hingga yang paling tidak diinginkan, program tersebut meliputi pendidikan dan pelatihan/pelatihan bagi 145 orang guru (58 persen), lokakarya untuk 50 orang (20

persen), seminar untuk 28 orang (11,2 persen), lainnya untuk 21 orang (8,4%).), dan kursus singkat untuk 6 orang (1-3 bulan) (2,4 persen). Penguasaan teknologi komputer dalam proses pembelajaran semakin meningkat akibat target kompetensi yang dibutuhkan sebagian besar guru yaitu 171 orang (68,4%). Hanya 59 orang (31,6%) yang menguasai mata pelajaran/mata pelajaran yang diajarkan, dan hanya 20 orang (8%) yang ingin meningkatkan keterampilannya dalam menghasilkan karya ilmiah seperti penelitian tindakan kelas, pembuatan buku, dan sebagainya.

Peran pelatihan bagi guru dalam meningkatkan kinerja guru masih sebatas saat kegiatan pelatihan terjadi karena dilihat dari sisi capaian mutu guru setelah mengikuti pelatihan masih jauh dari harapan semestinya. Widodo Heri (2015:301) dalam penelitiannya di Kabupaten Sleman menunjukkan bahwa guru yang mengikuti pelatihan hanya terlihat semangat 2-3 minggu saja. Selebihnya guru akan kembali kepada kebiasaan sebelumnya. Lebih lanjut, Heri Widodo melakukan penelitian yang sama dua tahun setelah dilakukannya pelatihan, hasil temuan menunjukkan bahwa kualitas guru dalam 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 Heri, 2017:66-68). Fakta ini menunjukkan bahwa pasca pelatihan, guru belum termotivasi untuk mengembangkan kompetensi dirinya.

Julifan Joko Ahmad (2018:42–48) mengkaji efektivitas manajemen pelatihan berbasis kompetensi bagi guru di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bidang Mesin dan Teknik

Industri (PPPPTK BMTI) sebagai bagian dari penelitian tentang manajemen pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi bagi guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi bagi guru belum dikelola secara utuh dan efektif karena hal-hal berikut: (a) Program pelatihan tidak memiliki analisis kebutuhan berbasis kompetensi. Dana yang tidak mencukupi mencegah TNA (*Training Needs Analysis*). (b) Rekrutmen peserta diklat tidak selektif. Sistem rekrutmen masih menjaring nama-nama peserta pengenalan dinas pendidikan tanpa terlebih dahulu menentukan kompetensinya. (c) Latihannya intensif tapi cepat. Peserta tidak dapat menguasai keterampilan secara optimal. Perubahan jadwal yang sering terjadi dalam program pendidikan dan pelatihan yang tidak sesuai membingungkan peserta. Hal ini juga dapat terjadi ketika program pelatihan dengan materi yang mendalam disampaikan dalam jangka waktu yang lama. (d) Kuliah masih digunakan. Hal ini menunjukkan metode pelatihan guru kurang beragam dan tidak memenuhi kebutuhan peserta pelatihan. (e) Efektivitas pelatihan yang dilakukan selama ini belum dievaluasi karena tidak ada jaminan akan dilaksanakan.

Penelitian Miftahul (2017) tentang manajemen pelatihan untuk peningkatan kompetensi guru. Hasil menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi itu cacat. Karena evaluasi pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh MTs Negeri 2 Bandar Lampung tidak berkelanjutan, pelatihan hanya dilaksanakan di tempat pelatihan, dan tidak ada tindak lanjut bagaimana menggunakan keterampilan yang diperoleh secara profesional.

Hasil wawancara dengan beberapa kepala SMP di Kabupaten Simalungun pada September 2020: *Pertama*, bagaimana 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 ini sangat berpengaruh dengan materi yang tidak mengikuti perkembangan jaman.

Kedua, untuk konsep pelaksanaan pelatihan yang pernah mereka lakukan 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 terlalu lama 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, dan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran, guru harusnya dilatih cara memanfaatkan TIK, karena kebanyakan guru SMP rendah keterampilan penguasaan TIK dalam membantu proses belajar di kelas, sehingga guru selama ini masih menerapkan model mencatat di papan tulis, atau membereikan materi dari buku bacaan siswa.

Berdasarkan wawancara tersebut menunjukkan bahwa model pelatihan yang pernah ada di Kabupaten Simalungun selama ini masih *training input oriented* artinya pelatihan yang mengutamakan hasil bukan proses. Materi pelatihan yang diberikan adalah pemahaman kurikulum. Evaluasi pasca pelatihan belum dilakukan untuk mengetahui dampak langsung diterima guru peserta pelatihan dalam upaya peningkatan kompetensinya.

Wawancara yang berbeda dengan beberapa guru SMP yang pernah mengikuti pelatihan di Kabupaten Simalungun 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 hari atau 1 minggu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru tentang kendala yang ditemui dalam pelatihan adalah: 1) singkatnya waktu yang diperoleh guru 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) materi pelatihan yang paling guru butuhkan adalah peningkatan kompetensi dalam penguasaan teknologi dan informasi. Karena salah satu penyebab guru memiliki rendahnya nilai UKG adalah banyaknya soal UKG yang tidak sempat terjawab akibat guru tidak mahir menggunakan piranti komputer, seperti cara mengklik dengan *mouse*, dan memanfaatkan fitur-fitur yang dalam komputer, disamping itu guru sangat membutuhkan materi pelatihan TIK sehingga guru mampu menerapkan TIK dalam proses pembelajaran di kelas, 6) jadwal pelatihan yang ditetapkan oleh panitia selama pelatihan sering tidak dilakukan secara teratur, baik dari segi manajemen waktu maupun manajemen materi, 7) 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, 8) 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.

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

- a) 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 sering kali jadwal yang telah ditetapkan tidak dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan, karena tutor/narasumber tidak memperhatikan waktu presentasi.
- b) Dari segi pengorganisasian. Minimnya sumber daya manusia di Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun yang memahami pelaksanaan manajemen pelatihan, sehingga sering sekali kegiatan pelatihan bertumpuk pada satu divisi.
- c) Dari segi pelaksanaan. Masih terjadi ketidakkonsistenan terhadap jadwal pelaksanaan kegiatan. Direncanakan 3 hari, namun pelaksanaan dipadatkan menjadi 2 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.

- d) 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.

Lebih lanjut Kepala Bidang Ketenagaan Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun memaparkan model pelatihan yang biasa diselenggarakan Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun adalah model deduktif. Model ini dipilih karena deduktif memiliki konsep yang mudah digunakan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum, dengan sasaran yang 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 (contohnya diklat guru mata pelajaran bahasa Inggris, bahasa Indonesia, dll).

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

Mengapa pelatihan yang tujuan bagi guru di Kabupaten Simalungun belum efektif? Dari fakta di lapangan berdasarkan wawancara dengan beberapa guru, kepala sekolah, Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun, dan Kepala

Bidang Ketenagaan Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun terdapat beberapa masalah terkait dengan pelatihan bisa diringkaskan dalam beberapa butir berikut ini.

Pertama, berkaitan dengan materi dan cara penyampaian. Pelatihan tidak efektif karena hanya bersifat teoritis dan konseptual. Pelatihan harus meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan tugas guru, seperti kemampuan komputer, pembelajaran aktif, dan penelitian tindakan kelas. Sebagai Darling-Hammond et al. (2006:21) menulis dalam *The Design of Teacher Education Programs*, 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. Masalah ini melampaui ini. Seringkali, materi yang dibutuhkan praktik disajikan secara teoritis atau konseptual. Peserta diwajibkan untuk berlatih tepat seperti yang diinstruksikan oleh instruktur.

Kedua, ada masalah seputar peserta. Peserta yang dikirim ke sekolah tidak memiliki kredensial seperti pelatihan guru pendidikan kewarganegaraan; dikirim adalah seorang guru agama. Peserta yang salah ditugaskan tidak dapat memahami materi pelatihan. Peserta harus beradaptasi dengan materi dan lingkungan pelatihan. Ketidaktertarikan peserta membuat pelatihan menjadi tidak efektif. Kelas sepi. Guru senior kehilangan minat dan menjadi pendengar pasif. Pelatihan ini membutuhkan komunikasi dua arah. Pembelajaran aktif bisa jadi sulit untuk kelompok besar. Kesempatan pelatihan guru tidak merata. Jumlah guru tidak mencukupi. Beberapa guru tidak berinisiatif atau tidak diberi kesempatan untuk melatih guru lain setelah menerima pelatihan.

Ketiga, dari segi waktu. Waktu pelatihan yang sangat terbatas membuat instruktur tidak dapat memahami materi pelatihan secara menyeluruh. Sejumlah besar materi pelatihan harus dicakup dalam waktu yang terbatas. Misalnya, pelatihan terjadi antara pukul 07.00 hingga 23.00. Ketidakefektifan pelatihan tersebut disebabkan oleh kelelahan peserta pelatihan. Pelatih sering mengakhiri sesi pelatihan terlepas dari durasi yang ditentukan. Biasanya, guru bersama keluarga pada hari Sabtu dan Minggu, saat pelatihan diadakan. Ini menggambarkan kurangnya konsentrasi mereka. Pada kenyataannya, pendidik membutuhkan satu atau dua hari istirahat per minggu.

Keempat, pelatih yang tidak memadai. Untuk melayani kelompok tertentu, pelatihan guru telah berubah menjadi proyek yang mengabaikan kompetensi siapa yang melatih materi apa. Karena pelatih tidak memiliki pemahaman yang mendalam tentang subjek, tujuan pelatihan pada akhirnya tidak terpenuhi.

Kelima, mengenai pendidikan. Minimnya fasilitas sekolah membuat guru tidak dapat menggunakan keterampilannya setelah menyelesaikan pelatihan. Setelah pelatihan, guru membutuhkan lokasi dan fasilitas untuk mempraktikkan pengetahuan yang baru mereka peroleh. Ketika kembali ke sekolah dengan fasilitas dasar, guru sering kekurangan pelatihan dalam keterampilan baru mereka. Selain itu, budaya sekolah juga tidak mendukung pembaharuan.

Bila dilihat dari segi manajemen pelatihan yang selama ini berlaku di Kabupaten Simalungun, beberapa bukti rendahnya mutu guru pasca dilakukannya pelatihan. *Pertama*; manajemen pelatihan yang dilakukan belum efektif, dan masih berbasis anggaran. Di sisi lain, pelatihan adalah upaya sadar untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Bariqi M et

al., 2018: 51). Artinya, pelatihan itu adalah sebuah program yang seharusnya diatur sebaik mungkin dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, karena dalam sistem yang lebih besar, manajemen mengacu pada serangkaian tindakan atau prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Kedua, bila dilihat dari fungsi manajemen, maka masalah yang dihadapi Kabupaten Simalungun mencakup beberapa aspek berikut: (a) perencanaan (*planning*) pelatihan masih membutuhkan analisis kebutuhan pelatihan, mulai perencanaan manusia (*man*), bahan (*matery*), biaya (*money*), metode (*method*), peralatan (*machines*), dan pasar (*market*) sehingga tujuan (*goals*) tercapai secara lebih efektif (Mulyasa, 2010:55), (b) pelaksanaan (*actuating*) pelatihan juga membutuhkan konsistensi terhadap apa yang sudah direncanakan, terutama pengelola (panitia) harus orang-rang 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 instropeksi hasil yang sudah dicapai. Pelatihan Pemkab Simalungun selama ini berakhir tanpa evaluasi. Bahkan jika evaluasi dilakukan, hasilnya tidak akan digunakan untuk membuat kemajuan lebih lanjut. Sebuah formalitas, evaluasi dilakukan. Pada kenyataannya, evaluasi berusaha untuk menentukan keuntungan dan kerugian dari pelatihan. Melalui hasil evaluasi, kekurangan pelaksanaan dapat diperbaiki dan ditingkatkan sedangkan kebaikan dapat dipertahankan dan dikembangkan. Tujuan utama evaluasi program, menurut Stufflebeam dalam *Evaluation Models: Viewpoints on Education and Human Services Evaluation* (1985), adalah untuk meningkatkan daripada membuktikan

karena sulit untuk mengantisipasi pelatihan yang efektif di masa depan tanpa memanfaatkan temuan evaluasi (Rosiani, 2014:78)

Berdasarkan berbagai permasalahan di atas, Dinas Pendidikan Simalungun membutuhkan pengembangan model pelatihan sebagai model alternatif dalam peningkatan kompetensi guru-guru, khususnya guru SMP. Hal ini sepadan dengan pendapat Allison Rosset (2017:4), bahwa pelatihan sebagai konsep program dimaksudkan untuk membantu orang mempelajari hal-hal baru dan menjadi lebih baik dalam apa yang sudah mereka ketahui. Saat ini, model pelatihan (untuk membangun keterampilan, memberi orang lebih banyak kekuatan, pelatihan, dll.) sedang dibuat tidak hanya di bisnis, tetapi juga di beberapa lembaga profesional.

Berbagai model pelatihan telah dibuat, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya sendiri, dan semuanya sangat dipengaruhi oleh latar belakang budaya seseorang. dalam bidang bisnis, manajemen, teknologi, dan masyarakat pada umumnya (Kamil Mustofa, 2012:22). Ketika suatu model pelatihan didasarkan pada kurikulum, pendekatan, dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan belajar siswa sasaran dan masalah yang mereka hadapi, maka dikatakan efektif. Untuk menciptakan model pelatihan yang efektif dan efisien, persyaratan khusus harus dipenuhi. Persyaratan belajar peserta diklat termasuk dalam spesifikasi tersebut (siswa sasaran, warga belajar, dll). TNA (*Training Needs Assessment*), SMA (*Subject Matter Analysis*), dan ATD (*Approaches to Training and Development*) (Rendy, 2018:44).

Untuk pendidikan, Mustofa Kamil (2012:23) merekomendasikan berbagai model, 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 dari model induktif ini, lebih mudah bagi pelatih (pelatih) untuk memilih materi yang memenuhi kebutuhan pelatihan khusus peserta, membuat prosesnya lebih efisien. Jika Anda akan memiliki banyak peserta pelatihan, Anda harus mencari tahu materi pendidikan yang komprehensif dan umum yang dapat digunakan oleh semua orang. Karena setiap peserta pelatihan yang memiliki kecenderungan ingin atau perlu belajar diminta untuk memberikan informasi tentang kebutuhan pelatihan (pembelajaran) yang diinginkannya.

Kedua, model deduktif, dalam arti identifikasi 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 Wajdi 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.

Tim dapat memperoleh manfaat dari pelatihan model tim dalam beberapa cara. Peserta akan belajar bagaimana meningkatkan kerja tim mereka dengan belajar bagaimana: (1) memperkuat integritas dan akuntabilitas dalam tim; (2) meningkatkan komunikasi dalam tim; (3) mengurangi konflik dan fokus untuk menyelesaikan sesuatu; dan (4) menumbuhkan rasa hormat dan kerja sama di antara anggota tim saat membuat keputusan, membangun kekuatan satu sama lain, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.

Dari 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. As Sudjana (2007:12) juga menyatakan, manajemen Program pendidikan dan pelatihan setidaknya memiliki empat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penilaian.

Secara umum, kelemahan model pelatihan yang selama ini digunakan dinas pendidikan Kabupaten Simalungun dalam pengembangan kompetensi guru adalah:

a) Pelatihan belum efektif karena sekadar teoretis-konseptual, b) peserta yang dikirim sekolah tidak sesuai dengan kualifikasi yang diminta panitia, c) peserta sangat pasif di dalam kelas, d) manajemen pelatihan yang dilakukan belum efektif dan masih berbasis anggaran, e) evaluasi dilakukan sekadar formalitas. Selanjutnya, selama ini Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun 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), 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.

Dikarenakan sejauh ini pelatihan masih salah satu upaya yang sering digunakan pemerintah dalam pengembangan mutu guru, maka Menurut De Cenzo & Robbins (2010:53), agar suatu organisasi berhasil, karyawan harus dilatih dan dikembangkan untuk mengikuti perkembangan teknologi terkini dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka saat ini dan pekerjaan mereka di masa depan melalui manajemen pelatihan efektif. Merancang program pelatihan dapat dipecah menjadi beberapa langkah (Scannell & Donaldson, 2000:15-18). Ini termasuk melakukan analisis kebutuhan, menentukan persyaratan pelatihan, menetapkan tujuan dan standar, membuat materi, memilih metode dan media pembelajaran, melakukan tes dan uji coba, menerapkan program pelatihan, mengevaluasi program

tersebut, dan membuat revisi yang diperlukan. Lebih lanjut Goad (1982:11) menggambarkan model pelatihan yang efektif sebagai rangkaian tahapan: 1) Analisis kebutuhan pelatihan, 2) Desain pendekatan pelatihan, 3) Pengembangan materi pelatihan, 4) Pelaksanaan pelatihan, dan 5) Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan (*evaluate and update the training*).

Berdasarkan efektivitas manajemen, suatu program pelatihan dianggap efektif apabila hasil pelaksanaannya sesuai dengan tujuannya (Julifan, 2015:221). Efektivitas manajemen pelatihan terdiri dari dimensi manajemen dan aspek pelatihan sebagai berikut: 1) Perencanaan meliputi analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan kurikulum dan materi pelatihan, pemilihan peserta, penunjukan instruktur, dan pengelolaan fasilitas dan pelatihan. 2) pelaksanaan pelatihan, yaitu pelaksanaan rencana pelatihan yang telah disusun sebelumnya, termasuk persiapan pelatihan dan pelaksanaan pelatihan (proses belajar mengajar). 3) Evaluasi pelatihan meliputi umpan balik peserta, umpan balik instruktur/fasilitator, umpan balik pelaksanaan, dan umpan balik pasca pelatihan. Sementara menurut (Christanto dan Santoso, 2014:44-50) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen pelatihan, diantaranya: a) manajemen, b) tutor/pengajar, c) peserta, d) sarana dan prasarana, e) waktu pelaksanaan, f) gaya belajar, dan g) tujuan yang hendak dicapai.

Faktor manajemen menjadi salah satu faktor penting dalam manajemen diklat. Karena tercapainya tujuan diklat harus dimanajemen dengan baik. Manajemen dalam hal ini berfungsi sebagai alat dalam mengelola sumber daya, baik itu manusia ataupun non manusia dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien (George R. Terry, 2000:211). Hal tersebut senada dengan pendapat Barbara

Ostrowski (2014:13) yang menyatakan bahwa manajemen adalah unsur penting dalam sebuah kegiatan, karena melalui manajemen seluruh sumber daya dapat berfungsi sesuai dengan kapasitasnya secara maksimal.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Afrahul (2016:34) mengatakan cara efektif untuk mencapai tujuan sebuah kegiatan adalah melalui manajemen yang baik. Karena manajemen merupakan ujung otak dari kegiatan. Mampu mengarahkan semua sumber daya yang ada menuntut pimpinan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang di harapkan.

Faktor kesiapan peserta pelatihan juga sangat mempengaruhi tercapainya tujuan sebuah pelatihan dilakukan. Peserta dalam organisasi pelatihan mungkin memiliki berbagai alasan untuk hadir. Memang benar bahwa beberapa orang menghadiri kegiatan pelatihan karena mereka mencari cara untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka yang monoton; orang lain hadir karena diharuskan oleh atasan mereka; dan yang lainnya hadir karena mereka membutuhkan informasi yang diberikan oleh kegiatan pelatihan, menjadikan peserta pelatihan sebagai bagian penting dari organisasi mana pun karena mereka dianggap berkontribusi bagi kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, kedudukan peserta dalam program diklat sangat penting bagi terselenggaranya program diklat (Siregar, 2018:159).

Lebih lanjut Siregar mengutip temuan penelitian Nasution (1998) dan Broad & Newstrom (1992) yang dijelaskan bahwa karakteristik peserta diklat dapat berdampak pada kemampuan belajarnya, yaitu (1) *reinforcement*, (2) *expectancy*, (3) ketekunan dan motivasi, (4) waktu yang tersedia untuk belajar. (5) perlakuan langsung (praktik), dan (6) motivasi (Siregar, 2018:160). Praktik merupakan respon

positif terhadap suatu tingkah laku tertentu dari seseorang dengan melakukan tindakan sebagai respon dari materi yang diterimanya.

Veithzal Rivai (2010:225-226), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya tujuan pelatihan, yaitu a) pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dalam pelatihan dengan hasil yang akan dihasilkan (*goal setting*), b) interaksi pembelajaran (*social learning*) yang tercipta dalam pelatihan antara sesama peserta dan atau peserta dengan pelatih harus mampu memberikan dampak bagi peserta latihan sehingga peserta mampu mengamati dan meniru perilaku instruktur, c) metode belajar dalam pelatihan juga harus memperhatikan sasaran peserta latih. Apakah metode *andragogy*, *heutagogy* atau *pedagogy*, karena pada prinsipnya setiap individu memiliki karakteristik utama dalam mengolah setiap informasi yang diperolehnya (*information processing*).

Berdasarkan kajian teoritis dan fakta empiris di atas terdapat berbagai kelemahan dan kebaikan dari model-model pelatihan yang ada dan yang telah diimplementasikan di Kabupaten Simalungun, maka dalam penelitian ini, peneliti mengembangkan model manajemen pelatihan yang menggabungkan model yang diperkenalkan Goad (1982) dengan model yang *team building* yang diperkenalkan Stephen P. Robbins (1996). Model dikenal dengan sebutan *team building in organized training action* yaitu model pelatihan melalui beberapa lima tahapan yang terdiri dari: 1) Analisis kebutuhan pelatihan, 2) Desain pendekatan pelatihan 3) Pengembangan materi pelatihan, 4) Pelaksanaan pelatihan, dan 5) Evaluasi dan pemutakhiran pelatihan Dimana pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan model pendekatan kerjasama tim (*team building*).

Menurut model *team building*, perilaku tim adalah berkolaborasi, bekerja sama, berkomunikasi, berkoordinasi, dan bertindak secara kolektif untuk mencapai tujuan (Dyer, et al., 2013:17). Kolaborasi melibatkan individu, kelompok, atau beberapa pihak lain yang berinteraksi, berdiskusi, berkompromi, dan bekerjasama. Kolaborasi adalah hasil dari tujuan bersama, perspektif bersama, kemauan untuk berkompromi, dan tekad bersama untuk menemukan solusi. Kerjasama adalah kegiatan bebas di mana dua atau lebih individu bergabung untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses ini, anggota organisasi berkolaborasi untuk mendapatkan keuntungan bersama. Akibatnya, setiap peserta diharapkan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelompok. Mereka hanya bisa meningkat saat itu. *Teamwork* akan menjadi motor penggerak yang energik dan sinergis bagi individu-individu yang tergabung dalam sebuah tim. Tanpa kolaborasi yang efektif, tidak akan ada ide-ide inovatif. Menurut Bachtiar (2004), kerjasama adalah kekuatan sinergis dari beberapa individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kusuma et al., 2018: 419).

Alasan peneliti memilih model Goad dan *team building* karena model Goad memiliki konsep yang mudah dikerjakan. Diawali dengan menganalisis kebutuhan pelatihan, kemudian pemilihan desain pendekatan pelatihan, pemilihan materi pelatihan, pelaksanaan pelatihan, hingga evaluasi pelatihan. *Team building model* dipilih karena dalam pelaksanaan pelatihan guru membutuhkan kerjasama, kolaborasi, kordinasi dengan guru lain (peserta pelatihan) untuk mencapai tujuan pelatihan. Dengan konsep *team building Goad's model*, materi pelatihan yang berat menjadi lebih ringan dan cepat dipahami yang berdampak pada tercapainya tujuan pelatihan lebih efektif.

Pengembangan Model Pelatihan berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) adalah model pelatihan intervensi dari Goad model dan *team building* model. Dimana konsep pelatihan dimulai dari analisis kebutuhan pelatihan, desain pendekatan pelatihan, pengembangan materi pelatihan, pelaksanaan pelatihan dengan *pendekatan team building*, dan evaluasi pelatihan.

Model pelatihan *Team building in Organized Training Action* memperkuat integritas, akuntabilitas, dan kerjasama tim, meningkatkan kerjasama, kolaborasi, koordinasi, komunikasi, pemecahan masalah, kepercayaan, dan keterampilan emosional, menghindari konfrontasi dan fokus pada kinerja, saling menghormati, mengelola kebersamaan, membuat keputusan, saling melengkapi kekuatan, dan saling mengontrol.

Keunggulan pengembangan model pelatihan *Team Building on Organized Training Action* model adalah: a) perencanaan pelatihan berbasis kebutuhan melalui analisis masalah dengan tepat, b) pelaksanaan dilakukan melalui cara dan ketentuan yang tepat, c) Menciptakan kordinasi, dan komunikasi antarpribadi, c) pembagian tugas tim yang berpengaruh pada lingkungan kerja, d) kooperatif dalam pengambilan keputusan, e) menciptakan rasa kepercayaan dan partisipasi semua anggota, f) evaluasi pelatihan berbasis data.

Purnomowardani dkk (2005) melakukan penelitian tentang efektivitas team building dalam pengembangan organisasi dengan judul Pelatihan Team Building. Langkah yang dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah komunikasi di PT Sinar Sukses Sentosa. Karyawan PT Sinar Sukses Sentosa memiliki pemahaman yang lebih luas tentang struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan sebagai hasil dari komunikasi antar anggota tim, yang juga berkontribusi pada pemahaman mereka

tentang peraturan perusahaan, sebagaimana ditentukan oleh analisis data. Untuk mengatasi masalah yang dihadapi karyawan, modul pelatihan membangun tim dikembangkan sebagai intervensi.

Menurut penelitian berjudul “Pelatihan Pembentukan Tim untuk Meningkatkan Kekompakan Tim di Kopertis V Yogyakarta”, tim yang telah mendapatkan pelatihan team building memiliki tingkat kekompakan tim yang lebih tinggi. Melalui pelatihan pembentukan tim, kelompok eksperimen diinstruksikan dalam membangun tim. Karena sifat kemajemukan bangsa Indonesia, terdapat potensi kohesi dan kerjasama berdasarkan kohesi.

Fachry (2015) menemukan hal yang sama dalam judul penelitiannya, *Organizational Development*. Melalui *Team Building*, *Competition*, dan *Cooperation*, ditunjukkan bahwa dengan membentuk kinerja tim dalam organisasi, setiap masalah yang dihadapi organisasi akan lebih mudah dikelola. Selain itu, produktivitas tim akan meningkat, waktu dapat dimanfaatkan lebih efisien, dan biaya dapat ditekan.

Saraswati dan Khandelwal (2015) dalam *Impact of Team building Exercises on Team Effectiveness* (Dampak Latihan Bangunan Tim Tentang Efektivitas Tim), ada hubungan antara latihan bangunan tim dan efektivitas tim. Latihan membangun tim harus digunakan untuk tujuan pengembangan. Dan setelah latihan membangun tim, dalam membangun kekuatan mereka secara bertahap anggota tim saling membutuhkan dukungan untuk merubah aturan yang sudah terstruktur secara efektif. Sementara McEwan Desmon, *et al* (2017) dalam penelitiannya tentang efektivitas pelatihan kerja tim. Intervensi tampaknya paling efektif ketika mereka menekankan beberapa aspek kerja tim dan mencakup kegiatan yang membantu

anggota tim belajar, berlatih, dan terus meningkatkan keterampilan kerja tim mereka.

Implementasi *team bulding* juga telah berhasil diuji coba oleh Marasi Shelly (2019) pada mahasiswa di perguruan tinggi (*Team-building: Developing Teamwork Skills in College Students Using Experiential Activities in a Classroom Setting*) bahwa ujicoba pelatihan pembangunan tim yang sistematis untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan serta mempersiapkan mahasiswa untuk mampu bekerja lebih baik dan mempersiapkan kesuksesan karir di masa depan. Pelatihan pembentukan tim mengikuti pendekatan interpersonal dan memanfaatkan pengalaman belajar dalam bentuk aktivitas improvisasi yang dapat digunakan dalam pengaturan kelas. Pelatihan membangun tim meningkatkan pembelajaran siswa tentang tim dan proses pengembangan tim serta mengembangkan keterampilan kerja tim mahasiswa.

Berdasarkan hasil ujicoba model *team building* terlihat model tersebut memberikan dampak baik bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia organisasi. Sehingga peneliti tertarik mengembangkan konsep tersebut dalam pelatihan guru dengan mengkolaborasi model yang dikemukakan Goad. Maka melihat kompleksnya permasalahan manajemen pelatihan di Kabupaten Simalungun saat ini dalam upaya meningkatkan kompetensi profesional guru, maka perlu dilakukan kajian ilmiah lebih mendalam tentang pengembangan model pelatihan dan menguji efektivitas model dengan judul Pengembangan Model Manajemen Pelatihan Berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Profesional Guru SMP di Kabupaten Simalungun.

1.2. Fokus Masalah

Penelitian ini berfokus pada pengembangan model manajemen pelatihan guru SMP berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) Kabupaten Simalungun untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dalam menggunakan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, berikut adalah rumusan pertanyaan penelitian penelitian ini:

- a. Bagaimanakah karakteristik model manajemen pelatihan Guru berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) di SMP Kabupaten Simalungun yang dibutuhkan saat ini untuk meningkatkan kompetensi profesional guru?
- b. Bagaimanakah kelayakan model manajemen pelatihan Guru berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) di SMP Kabupaten Simalungun untuk meningkatkan kompetensi profesional?
- c. Bagaimanakah efektivitas implementasi pengembangan model manajemen pelatihan Guru berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) di SMP Kabupaten Simalungun untuk meningkatkan kompetensi profesional?

1.4. Tujuan Penelitian

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

- a. Bagaimanakah karakteristik model manajemen pelatihan Guru berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) di SMP Kabupaten Simalungun yang dibutuhkan saat ini untuk meningkatkan kompetensi profesional?
- b. Bagaimanakah kelayakan model manajemen pelatihan Guru berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) di SMP Kabupaten Simalungun untuk meningkatkan kompetensi profesional?
- c. Bagaimanakah efektivitas implementasi pengembangan model manajemen pelatihan Guru berbasis *Team building in Organized Training Action* (TOTA) di SMP Kabupaten Simalungun untuk meningkatkan kompetensi profesional?

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini harus bermanfaat baik dalam teori maupun praktik.

1.5.1. Teoritis

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

1.5.2. Praktis

- a. Kepala sekolah dapat membantu menentukan keputusan dan kebijakan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan meningkatkan program pendidikan dan pengajaran.

- b. Sekolah dapat memperkaya teori perkembangan guru dan staf dan menjadi referensi bagi peneliti yang mempelajari masalah sekolah untuk memperbaikinya.
- c. Manajer Yayasan (sekolah swasta), sebagai faktor dalam keputusan pengembangan sumber daya pendidik dan staf di masa depan.
- d. Dinas Pendidikan, untuk pengembangan SDM khususnya peningkatan kualitas guru melalui model pelatihan yang efektif.
- e. Peneliti lain. Sebagai bahan referensi pada penelitian sejenis di kemudian hari.

