

## **IMPLEMENTASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN GURU DAN STAF DI SMK NEGERI 12 KOLAKA**

Fatahudin<sup>1</sup>, Edi Mulyadi<sup>2</sup>, Erialdy<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email :<sup>1</sup> kangfatahudin@gamil.com

Email :<sup>2</sup> emulyadi@unis.ac.id

Email :<sup>3</sup> erialdy@unis.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi pelatihan dan pengembangan guru dan staf di SMK Negeri 12 Kolaka, serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pelatihan dan pengembangan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan guru, staf, dan kepala sekolah, observasi langsung di sekolah, dan dokumentasi terkait pelatihan dan pengembangan. Analisis data menggunakan model analisis interaktif mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan, serta uji keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan guru dan staf di SMK Negeri 12 Kolaka telah berjalan dengan baik, dengan beberapa keberhasilan yang signifikan dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru dan staf. Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi pelatihan dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti komitmen kepala sekolah, partisipasi aktif guru dan staf, dan evaluasi yang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar pihak sekolah meningkatkan komitmen dan dukungan terhadap pelatihan dan pengembangan guru dan staf, serta melakukan evaluasi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pelatihan dan pengembangan.

**Kata Kunci:** Implementasi Pelatihan, Pengembangan Guru dan Staf, Manajemen Sumber Daya Manusia, SMK Negeri 2 Kolaka.

### **Abstrak**

*This study aims to examine the implementation of teacher and staff training and development at SMK Negeri 12 Kolaka and to identify factors influencing its success. This study employed a qualitative research method with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with teachers, staff, and the principal, direct observations at the school, and documentation related to training and development. Data analysis employed an interactive analysis model, including data collection, data reduction, data presentation, verification and conclusion drawing, and data validity testing. The results indicate that the implementation of teacher and staff training and development at SMK Negeri 12 Kolaka has been successful, with several significant successes in improving the skills and competencies of teachers and staff. This study also found that the success of training and development implementation is influenced by several factors, such as the principal's commitment, active participation of teachers and staff, and effective evaluation. Therefore, this study recommends that the school increase its commitment and support for teacher*

*and staff training and development, and conduct more effective evaluations to improve the quality of training and development.*

**Keywords:** *Training Implementation, Teacher and Staff Development, Human Resource Management, SMK Negeri 2 Kolaka.*

## **A. Pendahuluan**

Pendidikan Kejuruan Menengah (SMK) memegang peran krusial dalam mencetak tenaga kerja terampil yang siap memasuki dunia industri dan kerja (DUDI). Kualitas lulusan SMK secara langsung ditentukan oleh kualitas pengajaran dan layanan administratif sekolah. Oleh karena itu, Guru dan Staf Administrasi di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) harus memiliki kompetensi yang relevan dan mutakhir sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi dan kurikulum (Mangkunegara, 2017). Dalam konteks ini, SMK Negeri 12 Kolaka menghadapi tantangan untuk terus meningkatkan mutu internalnya agar mampu bersaing dan menghasilkan lulusan terbaik. Upaya peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) ini tidak bisa dilepaskan dari program Pelatihan dan Pengembangan (P&P) yang terstruktur dan berkelanjutan (Hasibuan, 2019).

Pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan Pengembangan berorientasi pada peningkatan kemampuan individu untuk menghadapi tanggung jawab di masa depan (Dessler, 2020). Bagi guru, P&P diperlukan untuk menguasai metode pengajaran inovatif, integrasi teknologi digital, dan pemahaman kurikulum terbaru. Bagi staf administrasi, P&P penting untuk meningkatkan efisiensi pelayanan, pengelolaan data sekolah, dan dukungan terhadap kegiatan belajar-mengajar. Tanpa P&P yang memadai, potensi penurunan kualitas kompetensi, yang dikenal sebagai competency gap, akan menghambat pencapaian visi dan misi sekolah (Rivai, 2004).

P&P merupakan investasi organisasi dalam modal manusia, yang bertujuan untuk menutup kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki saat ini dengan persyaratan pekerjaan (Nawawi, 2003). Penelitian sebelumnya banyak membahas dampak P&P terhadap kinerja, namun seringkali mengabaikan aspek operasional di tingkat sekolah. Selain itu, penelitian terdahulu juga menekankan bahwa keberhasilan P&P tidak hanya diukur dari materi, tetapi dari bagaimana program tersebut direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi (Ferdinand, 2014).

Keberhasilan program P&P tidak hanya ditentukan oleh desain kurikulumnya, tetapi juga oleh bagaimana program tersebut diimplementasikan secara efektif di lingkungan sekolah yang spesifik (Sutrisno, 2016). Meskipun pentingnya P&P diakui secara universal, efektivitas program sering kali bergantung pada kualitas implementasi di tingkat operasional.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis mendalam mengenai Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Staf di SMK Negeri 12 Kolaka. Dengan merinci tahap perencanaan, pelaksanaan, dan

evaluasi program, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik terbaik (best practices) dan tantangan yang dihadapi, sehingga dapat memberikan rekomendasi praktis untuk optimalisasi manajemen sumber daya manusia di SMK Negeri 12 Kolaka.

## **B. Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, memahami, dan menganalisis secara mendalam proses, makna, dan interpretasi di balik implementasi program pelatihan dan pengembangan di SMK Negeri 12 Kolaka, bukan untuk menguji hipotesis atau hubungan sebab akibat (Sugiyono, 2020). Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran yang sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, yaitu implementasi Pelatihan dan Pengembangan (Lexy J.Melong, 2021).

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Pengawas Sekolah dan Kepala Sekolah sebagai informan kunci. Selanjutnya, guru dan staf sebagai informan pendukung. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Kemudian, sumber data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam. Data tersebut mencakup pandangan, pengalaman, dan interpretasi informan mengenai analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kendala dan keberhasilan pelatihan dan pengembangan, serta persepsi tentang dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja.

Teknis analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Hubermas (Miles, Huberman, & Saldana, 2014) yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, untuk menjamin keabsahan data dilakukan triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek informasi yang diperoleh dari berbagai sumber berbeda untuk memastikan konsistensi temuan (Sugiyono, 2020).

## **C. Hasil dan Pembahasan**

Pembahasan mengenai hasil penelitian di SMK Negeri 12 Kolaka yang disajikan berikut berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan langsung oleh peneliti.

### **1. Kondisi Objektif SMK Negeri 12 Kolaka**

#### **a. Manajemen dan pemetaan guru dan staf**

Manajemen SDM dalam konteks pendidikan, khususnya di SMK, bertujuan untuk mengelola seluruh siklus hidup guru dan staf, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan (Rivai, 2004). Fokus utamanya adalah memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu dengan kompetensi yang sesuai. Manajemen yang efektif harus dimulai dengan analisis pekerjaan dan diikuti dengan penempatan SDM yang strategis (Hasibuan, 2019). Tanpa manajemen yang baik, program P&P akan kehilangan arah, menjadi pemborosan biaya, dan tidak akan memberikan dampak

nyata pada kinerja sekolah.

Pemetaan Kompetensi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Knowledge, Skill, and Attitude/KSA) yang dimiliki oleh setiap guru dan staf, kemudian membandingkannya dengan KSA yang dipersyaratkan oleh jabatan mereka (Mangkunegara, 2017). Pemetaan memungkinkan sekolah untuk mengalokasikan anggaran P&P secara efisien. Dengan mengetahui siapa yang membutuhkan pelatihan spesifik, sekolah dapat menghindari pelatihan massal yang tidak efektif.

Hasil pemetaan juga menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam menempatkan guru dan staf pada tugas yang paling sesuai dengan keahlian mereka, sehingga meningkatkan efektivitas kinerja harian (Sutrisno, 2016). Kepala Sekolah memegang peran sentral dan strategis sebagai manajer dan leader dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah yang bekerja dengan dan melalui orang lain dalam mengelola kepegawaian termasuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengembangan kompetensi guru dan staf (Wahjosumidjo, 2005).

Kepsek bertindak sebagai validator terhadap data pemetaan yang dikumpulkan oleh Waka Bidang Kurikulum/SDM. Validasi ini penting untuk memastikan bahwa hasil pemetaan tidak hanya didasarkan pada data formal (seperti sertifikat), tetapi juga pada kinerja nyata di lapangan (Sutrisno, 2016). Berdasarkan pemetaan, Kepsek secara langsung mengidentifikasi dan memprioritaskan kesenjangan kompetensi yang paling mendesak untuk segera diatasi melalui P&P. Prioritas ini harus diselaraskan dengan kebutuhan industri (khusus SMK) atau output sekolah (Wardani & Widayati, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMK 12 Kolaka, perencana sekaligus pengendali semua kegiatan MSDM berada di tangan kepala sekolah yang sekaligus merencanakan, mengawasi, dan mengevaluasi semua pelaksanaan kegiatan yang ada di sekolah dibantu oleh beberapa orang yang terdiri dari guru dan staf. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati, Arifat, dan Puspita (2020), kepala sekolah melaksanakan peran utamanya sebagai pemimpin dan manajer, serta kepsek yang efektif perlu mengoptimalkan peran strategisnya dalam pengelolaan organisasi sekolah. Selain itu, peningkatan mutu dan kinerja sangat bergantung pada kemampuan kepsek menggerakkan seluruh staf.

## b. Mutu Kompetensi Guru

Mutu Kompetensi Guru merupakan faktor penentu utama keberhasilan pendidikan di SMK Negeri 12 Kolaka. Mutu ini mengacu pada seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang diwujudkan dalam perilaku nyata yang ditunjukkan guru saat melaksanakan tugasnya (Kunandar, 2017). Dalam konteks implementasi P&P, mutu kompetensi guru adalah target utama yang harus ditingkatkan. Di Indonesia, mutu kompetensi guru diukur berdasarkan empat dimensi utama yang diamanatkan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen: 1) Kompetensi Pedagogik: Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, termasuk perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan peserta

didik (Usman, 2018). 2) Kompetensi Profesional: Kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. 3) Kompetensi Kepribadian: Kemampuan guru yang stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlaq mulia. 4) Kompetensi Sosial: Kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua/wali murid, dan masyarakat sekitar (Kunandar, 2017). Mutu kompetensi guru kejuruan, khususnya di SMK, menuntut dimensi tambahan, yaitu penguasaan teknologi dan keterbaruan industri (up-to-date), yang menjadi tolok ukur relevansi lulusan.

Mutu kompetensi guru bukan merupakan hal yang statis, melainkan harus terus dikembangkan secara profesional (Priansa, 2017). Disinilah implementasi program Pelatihan dan Pengembangan (P&P) memainkan peranan krusial: 1) Peningkatan Kompetensi Pedagogik: P&P yang efektif, misalnya, melalui workshop metode pembelajaran inovatif, akan meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang kreatif dan melakukan penilaian otentik. 2) Penguatan Kompetensi Profesional: Melalui pelatihan teknis dan magang industri, kompetensi profesional guru kejuruan akan selalu selaras dengan perkembangan teknologi dan tuntutan Dunia Industri dan Dunia Kerja (DUDI). Kegagalan dalam P&P akan menyebabkan penurunan mutu kompetensi yang berujung pada menurunnya kualitas pembelajaran di kelas (Usman, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian, SMK Negeri 12 Kolaka belum semua bersertifikat dan mempunyai kompetensi yang paripurna, kurang memadainya kompetensi guru disebabkan karena kualifikasi dan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang tugas, kurang memahami regulasi pendidikan, kurang menguasai materi pelajaran, minim strategis pembelajaran, kurang menguasai teknologi digital dalam memanfaatkannya untuk mendukung proses pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah SMK Negeri 12 Kolaka berusaha untuk mengembangkan kompetensi guru yang lebih efektif dan efisien.

Hasil pemetaan kompetensi digunakan oleh Kepala Sekolah untuk menentukan strategi pengembangan yang tepat. Strategi tersebut meliputi: 1) Pelatihan dan Pengembangan Profesional Berkelanjutan: a) In House Training (IHT) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang kurikulumnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik yang teridentifikasi dari pemetaan. b) Pengembangan program berbasis daring untuk guru di daerah terpencil (teridentifikasi dari pemetaan geografis). 2) Penempatan dan Pembinaan yang Tepat: a) Memastikan setiap guru mengajar dalam bidang keahliannya (fit and proper test) untuk meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan intrinsik yang mendorong kinerja. b) Mengembangkan budaya kerja positif dan memberikan penghargaan kepada guru dan staf yang berprestasi, yang penilaianya didasarkan pada hasil kinerja pasca-pemetaan/pengembangan.

Adapun, faktor pendukung yang mempengaruhi meningkatkan kompetensi guru di SMK Negeri 12 Kolaka antara lain pengalaman mengajar, etos kerja, motivasi

dan kecintaan guru terhadap profesi, keadaan kesehatan guru, latar belakang pendidikan, fasilitas pendukung pembelajaran, pendidikan dan pelatihan, keadaan ekonomi, dan lain-lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Guskey (2002), menyatakan bahwa mutu kompetensi guru hanya dapat diukur secara autentik jika program pengembangan profesional yang dilakukan berhasil menciptakan perubahan positif dalam hasil belajar siswa. Ini menyiratkan bahwa P&P di SMK Negeri 12 Kolaka harus berorientasi pada hasil lulusan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi P&P di SMK Negeri 12 Kolaka harus diukur dari sejauh mana program tersebut mampu menciptakan perubahan perilaku dan peningkatan mutu.

c. Mutu Kompetensi Staf (Tenaga Kependidikan)

Mutu pendidikan SMK tidak hanya ditentukan oleh kualitas guru, tetapi juga oleh efektivitas dukungan layanan yang diberikan oleh Staf atau Tenaga Kependidikan (Tendik). Staf administrasi berfungsi sebagai pendukung utama kegiatan belajar-mengajar dan tata kelola sekolah. Mutu kompetensi staf mengacu pada kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas administratif, manajerial, dan teknis yang menopang operasional sekolah (Wahyosumidjo, 2005).

Kompetensi staf kependidikan di sekolah diukur melalui beberapa dimensi kunci: 1) Kompetensi Teknis: Kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan spesifik, seperti penguasaan aplikasi teknologi informasi (IT), manajemen arsip digital, dan pengelolaan keuangan sekolah (Hadis & Nurhayati, 2010). Di era digital, kompetensi teknis meliputi kemampuan mengelola sistem informasi sekolah (misalnya, data pokok pendidikan/DAPODIK). 2) Kompetensi Manajerial: Kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi tugas administratif secara efisien. Kompetensi ini sangat vital bagi efektivitas birokrasi sekolah. 3) Kompetensi Pelayanan (Service Excellence): Kemampuan untuk berinteraksi dan memberikan layanan yang ramah, cepat, dan profesional kepada guru, siswa, wali murid, dan pihak eksternal. Kompetensi ini sangat menentukan citra dan mutu layanan sekolah (Yuniarsih & Suwatno, 2011).

Berdasarkan hasil penelitian, di SMK Negeri 12 Kolaka, belum semua staf bersertifikat dan mempunyai kompetensi yang paripurna. Hal tersebut dikarenakan kurang memadainya kompetensi staf disebabkan oleh kualifikasi dan latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan bidang tugas, sehingga kadang kurang memahami regulasi pendidikan yang berlaku. Oleh karena itu, aama halnya dengan guru, mutu kompetensi staf harus ditingkatkan melalui program P&P yang terfokus: 1) Tujuan: P&P bagi staf harus dirancang untuk menutup gap antara tuntutan regulasi dan kemampuan staf dalam mengelola administrasi sekolah. Misalnya, pelatihan yang bertujuan meningkatkan kompetensi staf dalam implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). 2) Dampak pada Efisiensi: Staf yang memiliki mutu kompetensi tinggi akan memproses dokumen dan memberikan layanan secara akurat dan tepat waktu, yang secara tidak langsung meningkatkan waktu efektif guru dalam mengajar (Mulyasa, 2012). Keterlambatan layanan administrasi dapat menghambat proses

akademik, sehingga mutu kompetensi staf berbanding lurus dengan efisiensi operasional sekolah.

Staf atau Tenaga Kependidikan (Tendik) memegang peran vital dalam support system sekolah, di mana mutu kompetensi mereka (terutama kompetensi teknis dan pelayanan) harus terus ditingkatkan (Wahjosumidjo, 2005). Hasil penelitian Setiawan (2018) dan Mujahid & Hariyanti (2020) menguatkan bahwa investasi P&P pada kompetensi pelayanan dan teknis staf secara langsung menghasilkan efisiensi operasional dan kepuasan layanan sekolah, yang sangat penting bagi SMK Negeri 12 Kolaka.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Staf di SMK Negeri 12 Kolaka**

Pelatihan dan Pengembangan (P&P) merupakan investasi strategis yang penting dalam institusi pendidikan untuk menjamin kualitas layanan akademik dan non-akademik. P&P bertujuan untuk menciptakan sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan, memastikan Guru dan Staf (Tenaga Kependidikan) memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan zaman dan kebijakan sekolah (Simamora, 2004). Meskipun keduanya adalah SDM sekolah, fokus P&P untuk Guru dan Staf harus dibedakan sesuai dengan fungsi utama mereka: P&P bagi guru harus fokus pada pembaruan Kompetensi Profesional dan Pedagogik. Tujuannya adalah memastikan guru: 1) Menguasai Materi Mutakhir: Terutama bagi guru kejuruan, P&P harus melibatkan Magang Industri atau diklat yang relevan dengan perkembangan teknologi terbaru (Djojonegoro, 1999). 2) Mengadopsi Metode Inovatif: Meningkatkan kemampuan pedagogik guru dalam mengimplementasikan kurikulum berbasis kompetensi dan proyek (Project-Based Learning). P&P bagi staf administrasi bertujuan meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas support system sekolah. Fokusnya meliputi: 1) Kompetensi Teknis: Pelatihan dalam penguasaan aplikasi administrasi, sistem informasi sekolah (misalnya, data pokok kependidikan), dan pengelolaan arsip digital (Hadari Nawawi, 1993). 2) Kompetensi Pelayanan (Service Excellence): Peningkatan kemampuan interpersonal, komunikasi, dan profesionalisme dalam melayani siswa, guru, dan publik, yang secara langsung mendukung citra sekolah.

P&P bukanlah kegiatan ad-hoc, melainkan sebuah siklus yang terstruktur dan terintegrasi dalam manajemen sekolah. Siklus ini meliputi (Dessler, 2020; Moen, 2007): 1) Analisis Kebutuhan (TNA): Mengidentifikasi competency gap antara kompetensi ideal dan kompetensi aktual Guru dan Staf (Moen, 2007). 2) Desain Instruksional: Merancang materi, metode, dan durasi P&P yang paling sesuai (misalnya, workshop, coaching, atau on-the-job training). 3) Implementasi: Pelaksanaan P&P. 4) Evaluasi: Mengukur efektivitas P&P pada level reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil akhir. Sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan di SMK Negeri 12 Kolaka, pelatihan dan pengembangan guru dan staf yang telah ditetapkan sekolah dan implementasinya menjadi tanggung jawab kepala sekolah yang dibantu oleh para wakilnya, kepala sekolah terlebih dahulu merancang konsep, kemudian akan melibatkan para wakilnya untuk membahas konsep dan rencana teknis operasional yang sudah disusun oleh kepala sekolah tersebut.

a. Prinsip-Prinsip Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Staf

Keberhasilan implementasi program Pelatihan dan Pengembangan (P&P) bagi Guru dan Staf di SMK Negeri 12 Kolaka sangat bergantung pada kepatuhan terhadap prinsip-prinsip pembelajaran dan manajemen SDM yang efektif. Prinsip-prinsip ini memastikan P&P relevan, terintegrasi, dan berdampak pada kinerja. 1) P&P harus didasarkan pada kebutuhan nyata (actual needs) individu dan organisasi, bukan sekadar mengikuti tren atau kegiatan tahunan. Program P&P harus merupakan hasil dari Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA) yang mengidentifikasi kesenjangan kompetensi spesifik (Dessler, 2013). Jika guru kesulitan menguasai kurikulum baru, P&P harus fokus pada konten kurikulum tersebut. Jika staf lambat dalam input data, P&P harus fokus pada kompetensi teknis IT. Menurut Mondy (2010), prinsip pertama P&P adalah needs-based principle, di mana efektivitas program akan sangat rendah jika tidak didahului oleh diagnosis kebutuhan yang akurat, menjadikannya pemborosan sumber daya. 2) Pembelajaran hanya akan terjadi jika peserta memiliki keinginan atau motivasi yang kuat. P&P tidak boleh bersifat instruktif satu arah, tetapi harus mendorong partisipasi aktif. Pelatihan yang efektif menggunakan metode pembelajaran partisipatif (diskusi kelompok, role-playing, studi kasus) yang memungkinkan Guru dan Staf berbagi pengalaman dan mencari solusi bersama (Schuler & Jackson, 2007). Guru dan staf harus melihat manfaat P&P bagi perkembangan karir mereka sendiri (intrinsic motivation). Garry Dessler (2013) menekankan bahwa agar pembelajaran melekat, proses P&P harus mendorong partisipasi aktif, di mana peserta harus bersedia menerima, memproses, dan menerapkan materi. Motivasi yang tinggi dari peserta adalah prasyarat utama keberhasilan P&P.

3) Prinsip ini adalah tolok ukur utama efektivitas P&P: apakah keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh di ruang pelatihan berhasil ditransfer dan diterapkan di lingkungan kerja sehari-hari. Sekolah harus menciptakan iklim kerja yang mendukung penerapan ilmu baru (misalnya, Kepala Sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mencoba metode mengajar baru tanpa takut gagal). P&P yang baik selalu disertai dengan tindak lanjut (follow-up) pasca-pelatihan, seperti coaching atau mentoring di tempat kerja. Schuler dan Jackson (2007) menyatakan bahwa tanpa transfer of learning yang efektif, P&P hanyalah biaya yang tidak menghasilkan manfaat. Prinsip ini memerlukan komitmen dari manajemen (Kepala Sekolah) untuk menyediakan kesempatan praktik dan dukungan struktural. 4) Prinsip ini menyatakan bahwa perilaku yang diinginkan harus diperkuat (rewarded) dan koreksi harus diberikan secara konstruktif dan tepat waktu. Ketika Guru atau Staf berhasil menerapkan keterampilan baru, mereka harus diberi pengakuan atau penghargaan. Sebaliknya, jika terjadi kesalahan, umpan balik harus diberikan segera dan berfokus pada perilaku yang perlu ditingkatkan, bukan pada personalitas (Mondy, 2010). Penguatan ini membantu menginternalisasi standar kompetensi yang baru.

Berdasarkan hasil penelitian SMK Negeri 12 Kolaka, menyusun program pengembangan guru dan staf dengan tiga langkah analisis yaitu analisis kinerja, analisis kebutuhan, dan analisis sumber daya. Adapun, guru dan staf yang mengikuti pelatihan dan pengembangan tersebut akan dimintai laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata maupun sosialisasi hasil pelatihan.

b. Indikator Keberhasilan Program

Secara umum, indikator keberhasilan program Pelatihan dan Pengembangan (P&P) paling komprehensif diukur menggunakan Model Evaluasi Empat Tingkat Kirkpatrick. Model ini memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas P&P secara progresif, dari tingkat kepuasan peserta hingga dampak nyata pada tujuan organisasi. 1) Reaksi. Indikator ini mengukur persepsi dan kepuasan peserta terhadap P&P. Keberhasilan di level ini penting karena memengaruhi motivasi peserta untuk belajar dan berpartisipasi. Kirkpatrick (1994) menyatakan bahwa mengukur reaksi membantu pihak manajemen mengetahui "seberapa baik program itu disukai" oleh peserta, yang merupakan prasyarat penting untuk pembelajaran pada tingkat berikutnya. 2) Pembelajaran. Indikator ini mengukur peningkatan pengetahuan, keterampilan, atau perubahan sikap yang diperoleh peserta setelah menyelesaikan P&P. Ini adalah indikator pertama yang menilai transfer informasi. 3) Perilaku. Indikator ini mengukur sejauh mana peserta menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru tersebut dalam pekerjaan sehari-hari setelah P&P selesai. Level ini menguji transfer pembelajaran (Simamora, 2004). Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) berpendapat bahwa Level 3 adalah kunci. Jika tidak ada perubahan perilaku, P&P dianggap gagal meskipun peserta puas dan lulus tes. Transfer pembelajaran ini harus didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. 4) Hasil. Indikator ini mengukur dampak nyata dan terukur P&P terhadap tujuan bisnis atau organisasi. Ini adalah level yang menilai Return on Investment (ROI) dari P&P. Pattali (2018) menegaskan bahwa indikator keberhasilan tertinggi adalah peningkatan mutu organisasi secara keseluruhan, yang harus dicerminkan dalam hasil kinerja kuantitatif dan kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian, kegiatan pelatihan dan pengembangan guru dan staf yang diterapkan oleh SMK Negeri 12 Kolaka mengarah pada transformasi perilaku guru dan staf yang lebih kompeten dengan usaha peningkatan kualitas, penyempurnaan, ataupun pemaksimalan fungsi guru dan staf sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pelatihan dan pengembangan guru dan staf yang sistematis diharapkan dapat memberikan keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaan agar bisa menyesuaikan diri dengan zaman, pergeseran perilaku, dan perkembangan teknologi. Pelatihan guru dan staf senantiasa menghadirkan narasumber profesional untuk membantu dalam mengoreksi kelemahan dalam kinerjanya.

### 3. Tahapan Penyelenggaraan Program Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Staf

Secara garis besar, tahapan penyelenggaraan P&P dapat dikelompokkan menjadi empat fase utama (Dessler, 2020; Simamora, 2004):

#### 1. Fase Penilaian Kebutuhan (*Analysis Phase*)

Fase ini adalah fondasi dari seluruh program P&P. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan P&P yang dilaksanakan relevan dan tepat sasaran. Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP/TNA): Mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara kompetensi ideal yang dipersyaratkan sekolah dan kompetensi aktual yang dimiliki Guru dan Staf (Mondy, 2010). AKP biasanya dilakukan pada tiga tingkatan: 1) Analisis Organisasi: Menentukan tujuan strategis P&P sejalan dengan visi sekolah. 2) Analisis Tugas: Menentukan skill dan pengetahuan spesifik yang harus diajarkan (misalnya, skill menggunakan mesin terbaru untuk guru kejuruan). 3) Analisis Individu: Menentukan siapa saja yang memerlukan P&P spesifik tersebut (misalnya, pemetaan kompetensi). Mondy (2010) menekankan bahwa efektivitas program akan sangat rendah jika tidak didahului oleh diagnosis kebutuhan yang akurat, sehingga Analisis Kebutuhan Pelatihan adalah langkah awal yang mutlak.

#### 2. Fase Perancangan dan Pengembangan (*Design and Development Phase*)

Setelah kebutuhan diidentifikasi, program P&P dirancang dan dikembangkan. 1) Penetapan Tujuan: Menetapkan tujuan P&P yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART). 2) Desain Konten dan Metode: Menentukan kurikulum, modul, materi pelatihan, dan metode penyampaian yang paling efektif (misalnya, workshop untuk guru, coaching untuk staf, atau Magang Industri). 3) Pengembangan Materi: Menyusun handout, presentasi, case study, dan perangkat penilaian (pre-test dan post-test). Dessler (2020) menyebut fase ini sebagai Desain Instruksional, di mana perencana P&P harus menjamin bahwa materi yang dikembangkan logis, sekuensial, dan relevan dengan kemampuan peserta.

#### 3. Fase Implementasi (*Implementation Phase*)

Fase ini adalah pelaksanaan program P&P di lapangan. 1) Pelaksanaan: P&P dilaksanakan sesuai jadwal, menggunakan metode yang telah ditetapkan (misalnya IHT, workshop external, job rotation). Dalam fase ini, penting untuk memperhatikan prinsip motivasi dan partisipasi aktif dari Guru dan Staf (Schuler & Jackson, 2007). 2) Kualitas Instruktur: Instruktur atau fasilitator harus memiliki kompetensi dan kredibilitas yang tinggi, baik dari internal (Kepala Sekolah atau guru senior) maupun eksternal (praktisi industri). Schuler dan Jackson (2007) menyatakan bahwa pelaksanaan harus didukung oleh lingkungan yang mendorong pembelajaran. Kepala Sekolah berperan penting dalam memastikan hambatan operasional diminimalkan selama implementasi.

#### 4. Fase Evaluasi dan Tindak Lanjut (*Evaluation Phase*)

Fase ini menentukan indikator keberhasilan program P&P dan memastikan terjadi transfer pembelajaran. 1) Evaluasi Program: Mengukur efektivitas P&P menggunakan Model Kirkpatrick (Level 1: Reaksi, Level 2: Pembelajaran, Level 3: Perilaku, Level 4: Hasil). 2) Tindak Lanjut (Follow-up): Menyediakan coaching atau mentoring pasca-pelatihan dan memastikan Guru/Staf diberi kesempatan serta dukungan untuk menerapkan keterampilan barunya di tempat kerja. Tanpa tindak lanjut, transfer of learning cenderung gagal. Simamora (2004)

menegaskan bahwa evaluasi dan tindak lanjut adalah tahap akhir yang krusial untuk menentukan Return on Investment (ROI) dari P&P. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi masukan bagi AKP pada siklus P&P berikutnya. SMK Negeri 12 Kolaka telah melaksanakan kegiatan evaluasi guru dan staf semaksimal mungkin. Kegiatan evaluasi guru dan staf dilakukan melalui kegiatan pemantauan, penilaian, evaluasi kinerja, dan supervise serta pembeninaan guru dan staf oleh kepala sekolah dan para wakilnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan maka: 1) implementasi pelatihan dan pengembangan: SMK Negeri 12 Kolaka telah melaksanakan pelatihan dan pengembangan guru dan staf secara teratur. Pelatihan dan pengembangan tersebut meliputi pelatihan mengenai metode pembelajaran, penggunaan teknologi, dan pengembangan kemampuan guru dan staf. 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi: sumber daya, motivasi guru dan staf, dan dukungan sekolah. 3) dampak implementasi: memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan di sekolah tersebut yaitu guru dan staf yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan menunjukkan peningkatan kemampuan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugasnya. 4) efektivitas pelatihan dan pengembangan: telah efektif dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan guru dan staf. Hal ini terlihat dari peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan guru dan staf di SMK Negeri 12 Kolaka sudah berjalan dengan baik. Namun, terdapat beberapa tantangan diantaranya: 1) keterbatasan sumber daya diantaranya biaya, waktu, fasilitas, 2) kurangnya dukungan sekolah.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, disimpulkan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan guru dan staf di SMK Negeri 12 Kolaka sudah menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru dan staf. Pelatihan dan pengembangan tersebut sangat membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Selain itu, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru dan staf

Namun, terdapat beberapa tantangan dalam implementasi pelatihan dan pengembangan guru dan staf diantaranya kurangnya anggaran, kurangnya fasilitas, dan kurangnya dukungan pihak sekolah. Oleh karena itu, perlu upaya untuk dapat meningkatkan implementasi tersebut seperti perlu adanya analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang lebih spesifik sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi guru, staf, dan sekolah.

## Referensi

### Buku

- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Djojonegoro, W. (1999). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Grasindo.
- Hadari Nawawi. (1993). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hadis, A., & Nurhayati, B. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kunandar. (2017). *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Lexy J. Moleong. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moen, L. (2007). *Administration and Management in Education*. New York: Routledge.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). Pearson Education.
- Mulyasa, E. (2012). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pattali, A. (2018). *Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Guru*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Schuler, R. S. (1998). *Managing Human Resources*. South-Western College Pub.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Publishing.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi ke-8. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Usman, M. U. (2018). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretis dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (20abah1). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

### **Jurnal**

- Guskey, T. R. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3/4), 381–391.
- Kurniawati, E., Arafat, Y., & Puspita, Y. (2020). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *Journal of Education Research*, 1(2), 134–137.
- Mujahid, M., & Hariyanti, E. (2020). Peningkatan Kompetensi Staf Administrasi Sekolah Melalui Pelatihan Berbasis Teknologi Informasi. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 10(2), 110–120.
- Setiawan, B. (2018). Pengaruh Pelatihan Service Excellence Terhadap Kualitas Layanan Administrasi Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 19(1), 50-65.
- Wardani, E., & Widayati, A. (2023). Peran SMK dalam Menyiapkan Tenaga Kerja Unggul di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(1), 1-10.