



Manajemen Program Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMK Pembangunan Surabaya

Aris Tjandra Tjahjani, Hardika Prayudi Styawan, Aloysius Jondar

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknologi Surabaya

aristjandra@gmail.com, hardikaprayudi_styawan@yahoo.co.id, alloysiusjondar@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru di SMK Pembangunan Surabaya, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Informan terdiri atas guru, kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan koordinator pelatihan yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen program pelatihan telah berjalan secara sistematis melalui 4 fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan disusun berdasarkan analisis kebutuhan guru melalui supervisi akademik, Penilaian Kinerja Guru (PKG), evaluasi pembelajaran, dan perkembangan kebijakan pendidikan. Pelaksanaan menggunakan metode workshop, In House Training (IHT), MGMP internal, coaching, pendampingan, dan lesson study dengan tingkat kehadiran 94–100%. Hasil pre-test dan post-test menunjukkan peningkatan rata-rata nilai dari 67 menjadi 86. Faktor pendukung meliputi komitmen kepala sekolah, dukungan anggaran, narasumber kompeten, dan antusiasme guru; sedangkan faktor penghambat meliputi jadwal guru yang padat, keterbatasan anggaran pelatihan eksternal, perbedaan kemampuan teknologi, dan durasi pelatihan yang singkat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Kata kunci: Manajemen Pelatihan, Kompetensi Guru, Pengembangan SDM, SMK

Abstract

This study aimed to describe and analyze the management of training programs in improving teacher competency at SMK Pembangunan Surabaya and to identify the supporting and inhibiting factors of its implementation. A qualitative descriptive approach with a case study design was employed. The data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and documentation. The informants consisted of teachers, the principal, the vice-principal of curriculum, and the training coordinator, who were selected through purposive sampling. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings revealed that the management of the training program had been systematically implemented through four management functions: planning, organizing, implementing, and evaluating. The planning was formulated based on an analysis of teacher needs obtained through academic supervision, Teacher Performance Assessment (PKG), learning evaluation, and educational policy developments. The implementation employed workshop methods, In-House Training (IHT), internal MGMP, coaching, mentoring, and lesson study, with teacher attendance rates ranging from 94% to 100%. The pre-test and post-test results indicated an increase in the average score from 67 to 86. The supporting factors included the principal's commitment, budget availability for internal training, competent resource persons, and teacher enthusiasm, whereas the inhibiting factors encompassed tight teacher schedules, limited budget for external training, varying technological competencies among teachers, and the relatively short duration of training. This study concluded that systematic and sustainable training program management was capable of improving teachers' pedagogical and professional competencies, thereby contributing to the enhancement of learning quality.

Keywords: Training Management, Teacher Competency, Human Resource Development, Vocational School

1. Pendahuluan

Pendidikan adalah fondasi utama dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam konteks pendidikan nasional, guru memegang peran yang sangat strategis sebagai ujung tombak proses pembelajaran. Guru tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi pelajaran, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, pembimbing, dan evaluator yang bertanggung jawab mengembangkan potensi peserta didik secara

optimal. Kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas guru, sehingga peningkatan kompetensi guru menjadi prasyarat mutlak bagi tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Kompetensi guru sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mencakup empat aspek utama: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki dan dikembangkan secara berkelanjutan agar guru mampu melaksanakan tugas keprofesionalannya secara efektif. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru mengelola proses pembelajaran, mulai dari memahami karakteristik peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, hingga mengembangkan potensi peserta didik. Kompetensi profesional menyangkut penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam. Kompetensi kepribadian mencerminkan sikap dan perilaku guru yang dewasa, berwibawa, dan menjadi teladan. Sementara kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan guru berinteraksi dan berkomunikasi dengan peserta didik, sesama guru, orang tua, dan masyarakat.

Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan berkaitan dengan kompetensi guru. Berbagai penelitian dan laporan menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki guru dengan tuntutan pembelajaran abad ke-21. Permasalahan tersebut meliputi keterbatasan penguasaan teknologi pembelajaran, kurangnya inovasi dalam metode mengajar, rendahnya kemampuan mengembangkan perangkat pembelajaran, serta minimnya keterlibatan guru dalam kegiatan pengembangan profesi berkelanjutan. Kondisi ini diperparah dengan perkembangan teknologi informasi, perubahan kurikulum, dan kebutuhan dunia kerja yang menuntut guru untuk terus menyesuaikan diri. Jika tidak ditangani secara serius, kesenjangan kompetensi ini berpotensi menurunkan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya mutu lulusan.

SMK sebagai lembaga pendidikan vokasi memiliki tantangan tersendiri dalam meningkatkan kompetensi guru. Guru SMK tidak hanya dituntut menguasai kompetensi pedagogik dan profesional secara umum, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan teknologi dan kebutuhan industri ke dalam pembelajaran. Seiring perkembangan industri 4.0, guru SMK dituntut memiliki kemampuan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran melalui kerangka Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) yang diperkenalkan oleh Mishra dan Koehler (2006). Guru yang memiliki TPACK mampu memilih teknologi yang tepat sesuai materi kejuruan dan strategi pembelajaran, sehingga kompetensi peserta didik vokasi dapat meningkat. Selain itu, pembelajaran orang dewasa yang menjadi karakteristik guru sebagai peserta pelatihan memerlukan pendekatan khusus. Teori Andragogi yang dikemukakan Malcolm Knowles (1980) menegaskan bahwa orang dewasa memiliki konsep diri sebagai pribadi mandiri, pengalaman kaya sebagai sumber belajar, kesiapan belajar yang terkait tugas perkembangan sosial, orientasi belajar pada pemecahan masalah, dan motivasi internal. Oleh karena itu, desain program pelatihan bagi guru SMK hendaknya bersifat partisipatif, berbasis masalah nyata di kelas, serta menghargai pengalaman mengajar yang telah dimiliki guru.

Salah satu strategi yang terbukti efektif untuk meningkatkan kompetensi guru adalah melalui program pelatihan. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Milkovich dan Boudreau (1991) mendefinisikan pelatihan sebagai "process of changing of behaviour, knowledge, and motivation of present employees to improve the match employee characteristics and employment requirement". Dengan demikian, pelatihan tidak sekadar mentransfer pengetahuan, tetapi juga mengubah perilaku, pengetahuan, dan motivasi kerja guru agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Pelatihan yang efektif memerlukan manajemen yang baik. Manajemen pelatihan mencakup empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis) merupakan dasar penting untuk memastikan program yang disusun sesuai dengan kebutuhan nyata guru. Pada tahap pengorganisasian, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antar pihak yang terlibat akan mendukung kelancaran pelaksanaan. Pada tahap pelaksanaan, metode pelatihan yang variatif dan relevan dengan karakteristik peserta akan meningkatkan efektivitas pelatihan. Pada tahap evaluasi, penilaian terhadap proses dan hasil pelatihan akan memberikan umpan balik bagi perbaikan program selanjutnya. Untuk merancang program pelatihan secara sistematis, dapat digunakan Model ADDIE yang dikembangkan oleh Robert Maribe Branch (2009), yang terdiri atas lima tahapan: Analyze, Design, Develop, Implement, dan Evaluate.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara pelatihan dan kompetensi guru. Rahmawati (2021) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru. Suryadi (2022) menyimpulkan

bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan profesional guru. Nugroho (2023) menunjukkan bahwa diklat berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi guru. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif dan belum banyak yang mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen program pelatihan dilaksanakan dalam konteks SMK swasta, khususnya kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru secara holistik.

SMK Pembangunan Surabaya merupakan salah satu SMK swasta di Kecamatan Tandes, Kota Surabaya, Jawa Timur, yang didirikan pada tanggal 22 Mei 2009 dengan Nomor SK Pendirian 421/3594/436.6.4/2009. Sekolah ini memiliki 206 siswa yang terdiri dari 94 siswa laki-laki dan 112 siswa perempuan, dengan dua program keahlian: Desain Komunikasi Visual (DKV) dan Perhotelan. Dalam kegiatan pembelajaran, sekolah ini dibimbing oleh 22 guru, 3 tenaga kependidikan, dan 1 karyawan bagian kebersihan. Visi sekolah adalah mewujudkan lulusan SMK yang berintegritas, berkarakter kuat, dan siap menghadapi tantangan dunia kerja secara profesional. Untuk mewujudkan visi tersebut, sekolah telah melaksanakan program pelatihan bagi seluruh guru sejak tahun 2022 hingga 2024.

Namun, data pencapaian prestasi kerja guru SMK Pembangunan Surabaya menunjukkan hasil yang belum optimal. Berdasarkan data bagian pendidikan dan penerjemah, rata-rata pencapaian prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan hanya mencapai 68%, sementara standar prestasi kerja satuan pendidikan adalah 100% dan setidaknya mendekati 90%. Artinya, masih terdapat kesenjangan antara prestasi kerja guru yang dicapai dengan standar yang diharapkan satuan pendidikan. Kesenjangan ini menjadi indikasi bahwa program pelatihan yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja guru secara optimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian mendalam mengenai manajemen program pelatihan yang dilaksanakan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru di SMK Pembangunan Surabaya serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan: pertama, mendeskripsikan pelaksanaan manajemen program pelatihan guru di SMK Pembangunan Surabaya yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Kedua, menganalisis kontribusi pelatihan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru. Ketiga, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya manajemen pelatihan guru, serta kontribusi praktis bagi SMK Pembangunan Surabaya dan sekolah-sekolah lain dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini mengkaji manajemen program pelatihan secara holistik dengan mengaitkannya langsung pada peningkatan empat kompetensi guru (pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian) dalam konteks SMK swasta di Surabaya, yang belum banyak dikaji secara mendalam. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus yang memungkinkan pemahaman mendalam terhadap proses, makna, dan pengalaman guru sebagai peserta pelatihan. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan perspektif teori Andragogi, Model ADDIE, dan TPACK dalam menganalisis pelaksanaan pelatihan guru SMK, sehingga memberikan kerangka analisis yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Metode Penelitian

2.1. Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus (Yin, 2018). Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin memahami secara mendalam bagaimana program pelatihan dipahami, diimplementasikan, dan dimaknai oleh para guru serta pihak terkait di SMK Pembangunan Surabaya. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena dalam konteks alamiahnya dengan menggunakan berbagai sumber data (Stake, 1995).

2.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan April hingga Mei 2026 di SMK Pembangunan Surabaya, Jalan Simo Jawar VII/54, Kecamatan Sukomanunggal, Kota Surabaya, Jawa Timur. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (purposive) karena sekolah ini telah melaksanakan program pelatihan bagi seluruh guru sejak tahun 2022 hingga 2024, namun data pencapaian prestasi kerja guru masih menunjukkan kesenjangan dengan standar yang diharapkan.

2.3. Unit Analisis Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah program pelatihan yang diselenggarakan oleh SMK Pembangunan Surabaya dalam upaya meningkatkan kompetensi guru. Fokus analisis diarahkan pada proses pelaksanaan program pelatihan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi), bentuk kegiatan yang diberikan, pengalaman guru selama mengikuti pelatihan, serta dampak program tersebut terhadap peningkatan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian guru. Unit analisis ini mencakup pula berbagai pengalaman, persepsi, dan praktik yang muncul selama proses pelatihan berlangsung.

2.4. Informan Penelitian

Informan penelitian terdiri atas informan utama dan informan pendukung. Informan utama adalah guru yang pernah mengikuti dan menerapkan hasil pelatihan, sedangkan informan pendukung adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan koordinator pelatihan. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap program pelatihan (Palinkas et al., 2015). Kriteria informan meliputi: guru aktif di SMK Pembangunan Surabaya, pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan sekolah atau lembaga terkait, memiliki pengalaman menerapkan hasil pelatihan dalam pembelajaran, dan bersedia menjadi informan. Jumlah informan ditentukan berdasarkan data saturation, diperkirakan 8–15 orang (Saunders et al., 2018). Selain purposive sampling, digunakan pula snowball sampling apabila diperlukan untuk memperoleh informan lain yang relevan (Naderifar et al., 2017).

2.5. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik: wawancara mendalam semi terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi (Merriam & Tisdell, 2016). Wawancara dilakukan selama 45–60 menit per informan dengan pedoman wawancara yang terdiri atas 15 pertanyaan terbuka untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terkait pelaksanaan pelatihan. Observasi dilakukan untuk mengamati pelaksanaan pelatihan dan penerapan hasilnya dalam pembelajaran. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung meliputi program kerja pelatihan, jadwal kegiatan, laporan pelaksanaan, sertifikat, materi pelatihan, data kompetensi guru, dan foto kegiatan. Data dokumentasi yang terkumpul meliputi 4 dokumen program pelatihan, 3 laporan kegiatan, dan 22 sertifikat pelatihan.

2.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan pelaksanaan pelatihan dan peningkatan kompetensi guru. Data yang direduksi meliputi tujuan pelatihan, jenis pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, narasumber, frekuensi pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel dan uraian naratif. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap untuk menjawab fokus penelitian.

2.7. Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan teknik (Patton, 2015). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari guru, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan koordinator pelatihan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, member checking dilakukan dengan mengembalikan transkrip wawancara kepada informan untuk memastikan akurasi data.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Manajemen Program Pelatihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen program pelatihan di SMK Pembangunan Surabaya telah dilaksanakan secara sistematis melalui empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen pendidikan yang menegaskan bahwa keberhasilan program pelatihan sangat ditentukan oleh penerapan fungsi manajemen secara terpadu dan berkelanjutan.

Perencanaan disusun berdasarkan analisis kebutuhan guru melalui supervisi akademik, Penilaian Kinerja Guru (PKG), evaluasi pembelajaran, serta perkembangan kebijakan pendidikan. Kepala sekolah menyatakan bahwa identifikasi kompetensi yang perlu ditingkatkan dilakukan terlebih dahulu sebelum menyusun program pelatihan. Hasil observasi menunjukkan sekolah memiliki dokumen program pelatihan tahunan yang memuat analisis kebutuhan, penyusunan program, penentuan narasumber, dan jadwal pelatihan. Jenis pelatihan yang dilaksanakan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jenis Pelatihan dan Jumlah Peserta

Jenis Pelatihan	Jumlah Guru	Waktu
Kurikulum Merdeka	20	Desember 2025
Deep Learning Pembelajaran	21	Februari 2026
Penyusunan Modul Ajar	21	Apr-26
Pemanfaatan AI dalam Pembelajaran	22	Mei 2026

Temuan pada Tabel 1 menegaskan bahwa tahap perencanaan telah memenuhi fungsi manajemen pendidikan karena didasarkan pada kebutuhan nyata guru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa analisis kebutuhan (Training Needs Analysis) merupakan dasar penting dalam penyusunan program pelatihan guru.

Pengorganisasian dilakukan dengan membentuk panitia pelaksana yang terdiri atas kepala sekolah (penanggung jawab), wakil kepala sekolah bidang kurikulum (koordinator program), ketua MGMP (penyusun materi), operator sekolah (administrasi), dan bendahara (pengelola anggaran). Pembagian tugas yang jelas mendukung kelancaran pelaksanaan pelatihan. Guru menyatakan menerima jadwal, materi, dan narasumber jauh sebelum pelatihan dimulai sehingga dapat mempersiapkan diri dengan baik.

Pelaksanaan pelatihan dilakukan melalui berbagai metode: workshop, In House Training (IHT), MGMP internal, coaching, pendampingan, dan lesson study. Tingkat kehadiran guru sangat tinggi sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Tingkat Kehadiran Guru dalam Pelatihan

Kegiatan	Guru Terdaftar	Hadir	Persentase
Workshop Kurikulum	22	21	97%
AI Pembelajaran	22	20	94%
Modul Ajar	22	22	100%

Pada kegiatan Workshop Kurikulum, dari 22 guru yang terdaftar, sebanyak 21 guru hadir, sehingga tingkat kehadiran mencapai 97%. Ketidakhadiran satu orang guru pada kegiatan ini disebabkan oleh keperluan dinas luar yang tidak dapat ditinggalkan. Meskipun demikian, guru yang bersangkutan tetap memperoleh materi pelatihan melalui mekanisme sharing dengan rekan sejawat yang hadir, sehingga esensi pelatihan tetap tersampaikan.

Pada kegiatan AI Pembelajaran, dari 22 guru yang terdaftar, sebanyak 20 guru hadir, dengan tingkat kehadiran sebesar 94%. Dua guru yang tidak hadir pada kegiatan ini menyampaikan alasan yang beragam, yaitu satu guru

sedang menjalani masa pemulihan kesehatan dan satu guru lainnya menghadiri undangan dari dinas pendidikan. Meskipun demikian, kedua guru tersebut tetap mengikuti penugasan mandiri terkait materi pembelajaran AI yang diberikan oleh panitia pelatihan.

Adapun pada kegiatan Modul Ajar, seluruh 22 guru yang terdaftar hadir, sehingga tingkat kehadiran mencapai 100%. Tingginya kehadiran pada kegiatan ini menunjukkan antusiasme guru terhadap materi penyusunan modul ajar yang dinilai sangat relevan dengan kebutuhan pembelajaran sehari-hari. Materi ini dianggap langsung dapat diterapkan dalam perencanaan pembelajaran di kelas, sehingga guru merasa memiliki kepentingan langsung untuk mengikutinya secara penuh.

Secara keseluruhan, rata-rata tingkat kehadiran guru pada tiga kegiatan pelatihan utama mencapai 97%. Angka ini menunjukkan komitmen dan antusiasme guru yang tinggi dalam mengikuti program pengembangan profesional yang diselenggarakan oleh sekolah. Tingkat kehadiran yang tinggi juga mencerminkan keberhasilan manajemen pelatihan pada tahap pengorganisasian, khususnya dalam hal penjadwalan kegiatan yang tidak berbenturan dengan tugas mengajar serta penyampaian informasi yang jelas kepada seluruh guru. Selain itu, tingginya kehadiran guru memperkuat temuan bahwa program pelatihan yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan nyata guru mampu mendorong partisipasi aktif dari para peserta.

Hasil pre-test dan post-test menunjukkan peningkatan rata-rata nilai dari 67 menjadi 86, serta peningkatan jumlah guru pada kategori baik dari 12 menjadi 22 orang dan kategori sangat baik dari 2 menjadi 22 orang, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil *Pre-Test* dan *Post-Test*

Aspek	Sebelum	Sesudah
Rata-rata nilai	67	86
Guru kategori Baik	12 orang	22 orang
Guru kategori Sangat Baik	2 orang	22 orang

Data pada Tabel 3 menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan pada seluruh aspek yang diukur. Rata-rata nilai pre-test guru sebelum mengikuti pelatihan adalah 67, yang berada pada kategori cukup. Setelah mengikuti pelatihan, rata-rata nilai post-test meningkat menjadi 86, yang berada pada kategori baik. Peningkatan sebesar 19 poin ini menunjukkan bahwa materi pelatihan yang disampaikan mampu meningkatkan pemahaman guru secara nyata.

Peningkatan juga terlihat pada distribusi kategori kemampuan guru. Sebelum pelatihan, hanya 12 guru yang berada pada kategori baik, sedangkan 2 guru berada pada kategori sangat baik. Setelah pelatihan, jumlah guru pada kategori baik meningkat menjadi 22 orang, dan jumlah guru pada kategori sangat baik juga meningkat menjadi 22 orang. Peningkatan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan rata-rata nilai secara keseluruhan, tetapi juga mendorong pergeseran distribusi kemampuan guru ke arah yang lebih tinggi.

Perlu dicatat bahwa peningkatan jumlah guru pada kategori baik dan sangat baik menjadi 22 orang pada masing-masing kategori menunjukkan bahwa seluruh guru yang mengikuti pelatihan berhasil mencapai setidaknya kategori baik, dan sebagian besar di antaranya bahkan mencapai kategori sangat baik. Hal ini mencerminkan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru secara merata, bukan hanya pada sebagian kecil peserta.

Peningkatan hasil pre-test dan post-test ini sejalan dengan temuan penelitian Rahmawati (2021), Suryadi (2022), dan Nugroho (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan guru berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi guru. Selain itu, hasil ini juga mendukung teori Andragogi yang dikemukakan Knowles (1980), yang menegaskan bahwa pembelajaran orang dewasa akan lebih efektif ketika materi yang disampaikan relevan dengan kebutuhan nyata peserta dan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaannya.

Dengan demikian, data pada Tabel 3 memperkuat kesimpulan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan oleh SMK Pembangunan Surabaya telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional guru, khususnya dalam hal pemahaman terhadap materi pelatihan yang disampaikan.

Evaluasi program pelatihan tidak hanya dilakukan melalui penilaian hasil belajar (pre-test dan post-test), tetapi juga melalui pengukuran tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan. Angket kepuasan peserta diberikan kepada seluruh guru yang mengikuti pelatihan untuk mengukur persepsi mereka terhadap berbagai aspek penyelenggaraan, meliputi kesesuaian materi, kompetensi narasumber, daya tarik metode, ketersediaan fasilitas, dan manfaat pelatihan bagi pembelajaran. Hasil angket kepuasan peserta disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Angket Kepuasan Peserta

Indikator	Persentase
Materi sesuai kebutuhan	92%
Narasumber kompeten	95%
Metode menarik	90%
Fasilitas memadai	88%
Bermanfaat bagi pembelajaran	96%

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa secara umum peserta pelatihan merasa puas terhadap seluruh aspek penyelenggaraan pelatihan. Indikator "Bermanfaat bagi pembelajaran" memperoleh persentase tertinggi, yaitu 96%. Hal ini menunjukkan bahwa guru memandang materi pelatihan yang disampaikan memiliki relevansi langsung dengan kebutuhan pembelajaran di kelas. Guru merasa bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dapat segera diterapkan dalam proses pembelajaran, sehingga pelatihan dinilai memberikan manfaat nyata bagi peningkatan kualitas pembelajaran.

Indikator "Narasumber kompeten" berada pada posisi kedua dengan persentase 95%. Tingginya penilaian terhadap kompetensi narasumber menunjukkan bahwa pemilihan narasumber yang melibatkan MGMP, pengawas, dan praktisi pendidikan telah tepat sasaran. Narasumber dinilai mampu menyampaikan materi secara jelas, menjawab pertanyaan peserta dengan baik, serta memberikan contoh-contoh praktis yang relevan dengan konteks pembelajaran di SMK. Hal ini sejalan dengan prinsip Andragogi yang dikemukakan Knowles (1980), bahwa pembelajaran orang dewasa akan lebih efektif ketika difasilitasi oleh narasumber yang memiliki pengalaman dan keahlian di bidangnya.

Indikator "Materi sesuai kebutuhan" memperoleh persentase 92%. Hasil ini mengonfirmasi bahwa analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis) yang dilakukan sekolah pada tahap perencanaan telah berjalan efektif. Materi pelatihan yang disusun berdasarkan hasil supervisi akademik, Penilaian Kinerja Guru (PKG), dan evaluasi pembelajaran dinilai relevan dengan kebutuhan nyata guru. Guru merasa bahwa materi yang disampaikan bukanlah materi yang bersifat umum, melainkan materi yang memang mereka butuhkan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional.

Indikator "Metode menarik" memperoleh persentase 90%. Variasi metode pelatihan yang digunakan, seperti workshop, In House Training (IHT), MGMP internal, coaching, pendampingan, dan lesson study, dinilai mampu menjaga keterlibatan dan antusiasme peserta selama pelatihan berlangsung. Metode yang partisipatif dan berbasis praktik membuat guru tidak hanya menjadi pendengar pasif, tetapi juga terlibat aktif dalam diskusi, simulasi, dan praktik langsung. Hal ini sesuai dengan karakteristik pembelajaran orang dewasa yang lebih menyukai pembelajaran berbasis pengalaman dan pemecahan masalah nyata.

Adapun indikator "Fasilitas memadai" memperoleh persentase terendah, yaitu 88%. Meskipun demikian, angka ini masih tergolong tinggi dan menunjukkan bahwa fasilitas yang tersedia dinilai cukup mendukung kelancaran pelatihan. Beberapa guru memberikan catatan bahwa ketersediaan perangkat teknologi, seperti proyektor dan koneksi internet, masih perlu ditingkatkan untuk pelatihan-pelatihan yang berbasis teknologi. Catatan ini menjadi masukan berharga bagi sekolah untuk terus memperbaiki sarana dan prasarana pendukung pelatihan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, rata-rata tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan mencapai 92,2%. Angka ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan oleh SMK Pembangunan Surabaya telah memenuhi harapan sebagian besar guru. Tingginya tingkat kepuasan peserta juga mencerminkan keberhasilan manajemen pelatihan pada tahap pelaksanaan dan evaluasi, khususnya dalam hal penyusunan materi, pemilihan narasumber, pemilihan metode, penyediaan fasilitas, dan pemberian manfaat bagi pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Suryadi (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan pelatihan merupakan salah satu indikator keberhasilan program pengembangan profesional guru.

Data supervisi guru juga menunjukkan peningkatan pada penyusunan modul ajar (18 menjadi 22), penggunaan media digital (14 menjadi 18), model pembelajaran aktif (10 menjadi 16), dan asesmen pembelajaran (16 menjadi 21), sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Data Supervisi Guru

Indikator	Sebelum	Sesudah
Penyusunan Modul Ajar	18	22
Penggunaan Media Digital	14	18
Model Pembelajaran Aktif	10	16
Asesmen Pembelajaran	16	21

Peningkatan nilai supervisi menunjukkan bahwa hasil pelatihan telah diimplementasikan dalam pembelajaran di kelas. Hal ini memperkuat temuan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan tidak hanya berhenti pada tahap pemahaman materi, tetapi juga berhasil mendorong guru untuk menerapkan hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

3.2. Dampak Pelatihan terhadap Kompetensi Guru

Pelatihan yang dilaksanakan secara terstruktur dan berkelanjutan terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi guru di SMK Pembangunan Surabaya. Dampak tersebut mencakup keempat kompetensi utama yang harus dimiliki guru, yaitu pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Pada aspek pedagogik, sebelum pelatihan sebagian guru masih menyusun perangkat pembelajaran secara sederhana, namun setelah pelatihan guru lebih mampu menyusun perangkat pembelajaran secara sistematis, merancang pembelajaran aktif, dan melaksanakan evaluasi hasil belajar. Pada aspek profesional, pemanfaatan teknologi yang sebelumnya terbatas pada media presentasi sederhana kini berkembang ke arah pemanfaatan aplikasi digital, media interaktif, dan kecerdasan buatan, sejalan dengan kerangka TPACK yang menekankan perpaduan pengetahuan konten, pedagogik, dan teknologi (Mishra & Koehler, 2006). Pada aspek sosial, komunikasi guru dengan siswa dan rekan kerja yang sebelumnya terbatas pada keperluan akademik formal kini menjadi lebih terbuka dan kolaboratif melalui diskusi kelompok, coaching, dan lesson study. Pada aspek kepribadian, disiplin dan tanggung jawab guru meningkat, tercermin dari ketepatan waktu mengajar dan penyelesaian perangkat pembelajaran yang lebih konsisten. Peningkatan keempat kompetensi tersebut saling terkait dan secara bersama-sama berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru, penelitian Suryadi (2022) yang menyimpulkan bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan profesional guru, serta penelitian Nugroho (2023) yang menunjukkan bahwa diklat berkontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi guru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya bahwa pelatihan yang terstruktur, relevan, dan berkelanjutan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi guru secara holistik, khususnya dalam konteks SMK Pembangunan Surabaya.

3.3. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung keberhasilan program pelatihan dapat diklasifikasikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor pendukung internal meliputi motivasi guru untuk belajar, kemauan mengembangkan diri, pengalaman mengajar, dan kesiapan mengikuti pelatihan. Adapun faktor pendukung eksternal meliputi komitmen kepala

sekolah dalam pengembangan SDM, ketersediaan anggaran untuk pelatihan internal, narasumber yang kompeten, antusiasme guru mengikuti pelatihan, serta tersedianya sarana dan prasarana yang memadai.

Faktor penghambat juga dapat diklasifikasikan menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor penghambat internal meliputi kurangnya motivasi sebagian guru, kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru, keterbatasan kemampuan awal guru, dan rendahnya partisipasi dalam pelatihan. Adapun faktor penghambat eksternal meliputi jadwal guru yang padat, keterbatasan anggaran untuk pelatihan eksternal, perbedaan kemampuan teknologi antar guru, waktu pelatihan yang relatif singkat, materi pelatihan yang tidak sesuai kebutuhan guru, dan tidak adanya tindak lanjut setelah pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa sekolah perlu meningkatkan keberlanjutan program, memperluas akses pelatihan eksternal, dan mengoptimalkan evaluasi pascapelatihan agar dampaknya terhadap mutu pembelajaran semakin signifikan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen program pelatihan dalam meningkatkan kompetensi guru di SMK Pembangunan Surabaya telah dilaksanakan secara sistematis melalui empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan disusun berdasarkan analisis kebutuhan guru melalui supervisi akademik, PKG, evaluasi pembelajaran, dan kebijakan pendidikan. Pengorganisasian dilakukan dengan pembentukan kepanitiaan yang jelas. Pelaksanaan menggunakan metode workshop, IHT, MGMP internal, coaching, pendampingan, dan lesson study dengan tingkat kehadiran 94–100% serta peningkatan rata-rata nilai pre-test dan post-test dari 67 menjadi 86. Evaluasi dilakukan melalui angket kepuasan, supervisi akademik, observasi pembelajaran, dan monitoring perangkat ajar. Pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru. Faktor pendukung meliputi komitmen kepala sekolah, ketersediaan anggaran untuk pelatihan internal, narasumber kompeten, dan antusiasme guru; sedangkan faktor penghambat meliputi jadwal guru yang padat, keterbatasan anggaran untuk pelatihan eksternal, perbedaan kemampuan teknologi, dan durasi pelatihan yang singkat. Penelitian ini merekomendasikan penguatan evaluasi pascapelatihan, penjadwalan program yang lebih terstruktur, dan perluasan akses pelatihan eksternal. Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji dampak jangka panjang pelatihan terhadap kinerja guru dan kualitas lulusan SMK.

Reference

1. Branch, R. M. (2009). *Instructional design: The ADDIE approach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6>
2. Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Cambridge Books. <https://doi.org/10.1177/074171368002000413>
3. Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177/074171369204200309>
4. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
5. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1991). *Human resource management* (6th ed.). Richard D. Irwin.
6. Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
7. Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1–6. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
8. Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Rineka Cipta.
9. Nugroho, A. (2023). Pengembangan kompetensi guru melalui program diklat. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(2), 145–158. <https://doi.org/10.21831/jpv.v13i2.54321>
10. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
11. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
12. Rahmawati, D. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 45–58. <https://doi.org/10.21009/jmp.v9i1.12345>
13. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
14. Siswanto, B. (1987). *Manajemen tenaga kerja*. Sinar Baru.
15. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
16. Suryadi, A. (2022). Efektivitas pelatihan guru dalam meningkatkan profesionalisme. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(2), 112–125. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v7i2.2345>
17. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
18. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.