

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu fondasi strategis dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini disebabkan karena individu yang terlibat di dalam organisasi merupakan modal intelektual yang memiliki nilai strategis dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi (Mahmood *et al.*, 2018). Dalam konteks pendidikan, sumber daya manusia tersebut secara nyata direpresentasikan oleh guru sebagai aktor utama yang menentukan kualitas penyelenggaraan proses pembelajaran. Oleh karena itu, mutu pendidikan pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kualitas serta kinerja tenaga pendidik yang menjalankan fungsi pembelajaran di sekolah.

Perkembangan lingkungan pendidikan yang semakin dinamis, ditandai dengan perubahan kurikulum, kemajuan teknologi pembelajaran, serta tuntutan peningkatan kualitas lulusan, menuntut lembaga pendidikan untuk mengelola kapasitas guru secara lebih sistematis dan berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, institusi pendidikan tidak lagi cukup hanya menempatkan guru sebagai pelaksana tugas administratif, melainkan sebagai tenaga profesional yang perlu terus dikembangkan melalui berbagai program pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang terencana (Nwaeke & Obiekwe, 2017). Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia dalam lembaga

pendidikan perlu diarahkan pada peningkatan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan.

Kinerja guru tidak dapat dipahami secara sederhana hanya melalui aspek kehadiran atau pelaksanaan tugas formal semata. Kinerja guru mencerminkan kemampuan tenaga pendidik dalam merencanakan pembelajaran secara sistematis, melaksanakan proses pembelajaran yang efektif, serta melakukan evaluasi pembelajaran secara objektif dan berkelanjutan (Maritasari *et al.*, 2020; Bastian *et al.*, 2022). Kinerja yang optimal akan berdampak langsung pada peningkatan mutu proses pembelajaran, yang pada akhirnya turut menentukan kualitas lulusan serta prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan (Mubarok, 2024). Dengan demikian, prestasi sekolah dapat diposisikan sebagai indikator hasil (lagging indicator) yang mencerminkan sejauh mana proses pembelajaran dan kinerja tenaga pendidik telah berjalan secara efektif.

Meskipun berbagai upaya peningkatan kinerja guru telah dilakukan melalui kebijakan pendidikan, realitas di lapangan menunjukkan bahwa capaian kinerja guru pada sejumlah satuan pendidikan masih belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan hasil observasi awal yang merujuk pada indikator kualitas pelaksanaan pembelajaran, masih ditemukan ketidakkonsistenan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran, serta pelaksanaan evaluasi pembelajaran oleh guru (Putra & Yahya, 2024; Bastian *et al.*, 2022). Selain itu, sebagian guru juga menghadapi kendala dalam mengelola beban kerja yang relatif tinggi sehingga belum sepenuhnya mampu memanfaatkan waktu kerja secara produktif dalam mengembangkan inovasi pembelajaran.

Kondisi tersebut menyebabkan proses pembelajaran di beberapa satuan pendidikan masih didominasi oleh pendekatan pembelajaran yang bersifat konvensional dan kurang inovatif. Akibatnya, upaya peningkatan mutu pembelajaran belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Fenomena tersebut secara tidak langsung tercermin melalui variasi capaian prestasi antar sekolah pada jenjang pendidikan menengah di Kecamatan Tanah Jambo Aye dan wilayah sekitarnya.

Tabel 1.1
Data Prestasi Sekolah Menengah di
Kecamatan Tanah Jambo Aye dan Sekitarnya

Nama Sekolah	Prestasi
SMA Negeri 1 Tanah Jambo Aye	➤ Prestasi Sekolah: Akreditasi Sekolah A ➤ Prestasi Siswa: Siswi terpilih sebagai Duta Kebudayaan Kabupaten Aceh Utara 2024 Dua karya siswa lolos ke final lomba karya ilmiah nasional Data lulusan 2023 yang diterima di perguruan tinggi ➤ Prestasi Guru : Pelatihan jurnalistik dan sosialisasi studi luar negeri (Australia) ➤ Prestasi OSN Siswa SMA Negeri 1 Tanah Jambo Aye OSN 2022 (Tingkat Kabupaten Aceh Utara) OSN 2024 (Tingkat Kabupaten Aceh Utara)
SMA Negeri 2 Tanah Jambo Aye	➤ Kompetisi Sains Nasional (KSN) ➤ Duta Sadar Hukum ➤ Duta Kamtibmas ➤ Duta Wisata ➤ Duta Baca ➤ Kompetensi Penelitian Siswa Indonesia (KOPSI) ➤ Lomba Debat Bahasa Indonesia (LDBI) ➤ Kompetisi Olahraga Siswa Nasional (KOSN)
SMA Negeri 3 Citra Bangsa Tanah Jambo Aye	➤ Prestasi Sekolah : Akreditasi Sekolah A ➤ Prestasi Siswa : Dara Juliana (menerbitkan dua buku solo sebagai karya literasi siswa)
SMA N 1 Baktiya	➤ Lulus Seleksi Nasional Berbasis Prestasi (SNBP) ke Perguruan Tinggi Tahun 2024 (17 Siswa) ➤ Akreditasi Sekolah (Akreditasi “B”) ➤ Partisipasi dalam Olimpiade Sains Nasional (OSN) tingkat provinsi Aceh

Sumber : Data Sekunder, 2026

Berdasarkan data publikasi sekolah, terdapat perbedaan capaian prestasi akademik maupun non-akademik antar satuan pendidikan di wilayah tersebut. Sebagai contoh, SMA Negeri 1 Tanah Jambo Aye menunjukkan performa yang cukup menonjol dengan status akreditasi A, keberhasilan peserta didik mencapai final lomba karya ilmiah nasional, serta konsistensi partisipasi dalam Olimpiade Sains Nasional tingkat kabupaten. Sementara itu, SMA Negeri 2 Tanah Jambo Aye menunjukkan distribusi prestasi yang relatif beragam melalui keikutsertaan siswa dalam berbagai kompetisi seperti Kompetisi Sains Nasional, Kompetisi Penelitian Siswa Indonesia, serta Lomba Debat Bahasa Indonesia. Di sisi lain, SMA Negeri 1 Baktiya yang berstatus akreditasi B menunjukkan tingkat serapan lulusan yang cukup baik melalui jalur Seleksi Nasional Berdasarkan Prestasi (SNBP).

Perbedaan karakteristik capaian tersebut menunjukkan adanya dinamika mutu pendidikan antar sekolah yang berada dalam wilayah geografis yang relatif berdekatan. Variasi capaian tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kinerja guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran dapat berbeda antar satuan pendidikan. Secara konseptual, perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kualitas kompetensi guru, efektivitas program pelatihan yang diikuti, serta kejelasan sistem pengembangan karier tenaga pendidik.

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru adalah pelaksanaan program pelatihan. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu agar mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif (Kahpi *et al.*, 2017; Kosali, 2023).

Namun demikian, hasil observasi awal menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan yang diterima oleh guru di beberapa satuan pendidikan masih belum optimal. Materi pelatihan yang diberikan cenderung bersifat umum dan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap mata pelajaran. Selain itu, pelaksanaan pelatihan sering kali lebih berorientasi pada pemenuhan tuntutan administratif dan belum disertai dengan mekanisme tindak lanjut yang sistematis setelah kegiatan pelatihan dilaksanakan.

Kondisi tersebut menyebabkan rendahnya tingkat transfer pembelajaran (*transfer of training*), sehingga kompetensi yang diperoleh guru dari kegiatan pelatihan belum sepenuhnya dapat diterapkan secara optimal dalam praktik pembelajaran di kelas. Selain faktor pelatihan, aspek pengembangan karier juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik. Pengembangan karier pada dasarnya merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan profesional individu serta memberikan arah perkembangan karier yang jelas bagi pegawai (Arifin *et al.*, 2020).

Namun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier guru pada beberapa satuan pendidikan masih belum dikelola secara optimal. Program pengembangan profesional guru cenderung berorientasi pada target jangka pendek dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan. Akibatnya, sistem tersebut belum mampu memberikan kepastian arah perkembangan karier maupun stimulus motivasional yang cukup kuat bagi tenaga pendidik untuk meningkatkan kualitas profesionalnya.

Keterbatasan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karier tersebut pada akhirnya berdampak pada perkembangan kompetensi guru. Kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian merupakan faktor penting yang menentukan kualitas kinerja tenaga pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran (Maritasari *et al.*, 2020). Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian guru masih mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional secara optimal, khususnya dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran serta penerapan strategi pembelajaran inovatif yang sesuai dengan tuntutan kurikulum kontemporer.

Secara konseptual, praktik manajemen sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan karier diyakini memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja individu. Penelitian Pangestika *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, Arifin *et al.*, (2020) juga menemukan bahwa pengembangan karier berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu.

Namun demikian, sejumlah penelitian mutakhir menunjukkan adanya hasil yang tidak konsisten. Penelitian Meitisari *et al.*, (2026); Feryanto *et al.*, (2025) menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja individu. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan tidak selalu mampu meningkatkan kinerja secara langsung tanpa melalui mekanisme peningkatan kapasitas individu terlebih dahulu.

Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menguji peran variabel mediasi lain seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, maupun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sementara itu, penelitian yang secara khusus menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja guru masih relatif terbatas, khususnya pada konteks pendidikan menengah.

Oleh karena itu, kompetensi dipandang sebagai variabel yang berpotensi menjembatani hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja guru. Kompetensi individu memiliki peran penting dalam mentransformasikan hasil pelatihan menjadi peningkatan kinerja yang nyata, karena pelatihan tidak secara otomatis menghasilkan kinerja tanpa adanya peningkatan kemampuan individu terlebih dahulu (Mahmood *et al.*, (2018).

Berdasarkan kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menguji peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja guru pada satuan pendidikan menengah di Kecamatan Tanah Jambo Aye dan wilayah sekitarnya. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen pendidikan melalui verifikasi empiris mengenai mekanisme hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja guru. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan yang lebih efektif dan berbasis kebutuhan kompetensi tenaga pendidik.

Berdasarkan pemaparan di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang penulis tuangkan dalam suatu karya ilmiah dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Guru Pada Satuan Pendidikan Menengah dengan Kompetensi Sebagai Variabel Mediasi”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi guru pada Satuan Pendidikan Menengah di Kecamatan Tanah Jambo Aye dan Kecamatan Baktiya?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kompetensi guru pada Satuan Pendidikan Menengah di Kecamatan Tanah Jambo Aye dan Kecamatan Baktiya?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru?
4. Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?
5. Apakah pengembangan karier berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?
6. Apakah kompetensi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru?
7. Apakah kompetensi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja guru?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di kemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi guru.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kompetensi guru.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja guru.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung pengembangan karier terhadap kinerja guru
6. Untuk menguji dan menganalisis peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja guru.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan kinerja guru.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat teoritis yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk memperluas pengetahuan dan memperdalam pemahaman ilmiah, khususnya terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja guru pada Satuan Pendidikan Menengah dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji kesesuaian antara teori-teori yang telah diperoleh selama proses perkuliahan dengan realitas yang terjadi di lapangan, khususnya pada guru di Satuan Pendidikan Menengah.

2. Bagi Pengembangan Teori

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai tambahan literatur dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan, terutama yang berkaitan dengan variabel pelatihan, pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja guru pada jenjang pendidikan menengah. Penelitian ini juga merupakan bentuk penerapan konsep-konsep teoritis ke dalam konteks empiris sehingga dapat memperkaya khasanah keilmuan dan memberikan sumbangan akademik dalam bidang manajemen pendidikan.

3. Bagi Satuan Pendidikan Menengah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi bagi Satuan Pendidikan Menengah dalam menyusun dan mengimplementasikan kebijakan yang lebih efektif terkait program pelatihan dan pengembangan karier guru. Peningkatan perhatian terhadap kedua aspek tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan kompetensi guru yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja serta mutu proses pembelajaran secara menyeluruh.

4. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi dan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji topik serupa, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia pada institusi pendidikan menengah.