



Manajemen Strategis Pelatihan *In-House* untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru: Studi Kasus pada Dua SMP

Siti Nur Amanah^{1*}, Lilis Suwandari²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, sitiamanah24@guru.sma.belajar.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, lilissuwandari@uinlus.ac.id

*Corresponding Author: sitiamanah24@guru.sma.belajar.id

Abstract: Enhancing teacher professional competence is a top priority in achieving quality education, particularly in Indonesia where gaps in teacher capabilities remain significant. In-House Training (IHT) is increasingly recognized as an effective school-based model for continuous professional development due to its contextual, collaborative, and sustainable nature. This study aims to analyze the strategic management of IHT and its role in improving teacher professional competence at two public junior high schools in Ciamis Regency: SMPN 1 Sindangkasih and SMPN 2 Cisaga, West Java. Using a qualitative case study approach, data were collected through interviews, observations, and document analysis involving school principals, IHT coordinators, and participating teachers. The findings reveal that both schools implement IHT through a systematic management process encompassing planning, organizing, implementation, and evaluation. IHT planning is based on data from the Education Report Card (Rapor Pendidikan), ensuring that the training addresses specific pedagogical needs. SMPN 1 Sindangkasih emphasizes lesson planning and assessment, while SMPN 2 Cisaga designated as a Pioneer School (Sekolah Penggerak) focuses on student-centered learning and formative assessments aligned with the Merdeka Curriculum. Quantitative and qualitative results indicate a significant increase in teacher competence levels, with over 90% achieving intermediate to advanced proficiency. Furthermore, IHT fosters a culture of professional collaboration and reflective practice among teachers. However, evaluation remains limited to short-term outcomes, suggesting a need for long-term monitoring. Overall, effective IHT management serves as a strategic mechanism to strengthen teacher professionalism and promote sustainable educational improvement.

Keywords: *In-House Training, Professional Competence, Teacher Development, Educational Management, Merdeka Curriculum*

Abstrak: Meningkatkan kompetensi profesi guru merupakan prioritas utama dalam mencapai pendidikan yang berkualitas, khususnya di Indonesia di mana kesenjangan kemampuan guru tetap signifikan. In-House Training (IHT) semakin diakui sebagai model berbasis sekolah yang efektif untuk pengembangan profesional berkelanjutan karena bersifat kontekstual, kolaboratif, dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategis IHT dan perannya dalam meningkatkan kompetensi profesi guru di dua SMP negeri di Kabupaten

Ciamis, SMPN 1 Sindangkasih Jawa Barat dan SMPN 2 Cisaga. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang melibatkan kepala sekolah, koordinator IHT, dan guru yang berpartisipasi. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa kedua sekolah menerapkan IHT melalui proses manajemen sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan IHT didasarkan pada data dari Rapor Pendidikan, memastikan bahwa pelatihan memenuhi kebutuhan pedagogis tertentu. SMPN 1 Sindangkasih menekankan perencanaan dan penilaian pelajaran, sedangkan SMPN 2 Cisaga yang ditetapkan sebagai Sekolah Penggerak berfokus pada pembelajaran yang berpusat pada siswa dan penilaian formatif yang selaras dengan Kurikulum Merdeka. Hasil kuantitatif dan kualitatif menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam tingkat kompetensi guru, dengan lebih dari 90% mencapai kemahiran menengah hingga lanjutan. Selain itu, IHT menumbuhkan budaya kolaborasi profesional dan praktik reflektif di kalangan guru. Namun, evaluasi tetap terbatas pada hasil jangka pendek, yang menunjukkan perlunya pemantauan jangka panjang. Secara keseluruhan, pengelolaan IHT yang efektif berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk memperkuat profesionalisme guru dan mempromosikan peningkatan pendidikan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *In-House Training*, Kompetensi Profesional, Pengembangan Guru, Manajemen Pendidikan, Kurikulum Merdeka

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh kompetensi profesional guru, karena mereka adalah agen utama yang bertanggung jawab atas implementasi pembelajaran dan transformasi pendidikan (Darling-Hammond, 2017); (Hattie, 2023). Kompetensi profesional guru mengacu pada penguasaan pengetahuan pedagogis, keahlian konten, dan kemampuan untuk mengintegrasikan elemen-elemen ini secara efektif untuk menumbuhkan pengalaman belajar yang bermakna (Rutkowski et al., 2013). Di negara berkembang, khususnya Indonesia, kesenjangan kompetensi profesional guru tetap menjadi salah satu tantangan utama dalam mencapai pendidikan berkualitas tinggi.

Pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) diakui secara global sebagai mekanisme yang efektif untuk meningkatkan kompetensi guru dan mempertahankan peningkatan pendidikan (Avalos, 2011; Hulme & Kennedy, 2015). Di antara berbagai model CPD, *In-House Training* (IHT) telah mendapatkan perhatian yang semakin meningkat sebagai pendekatan berbasis sekolah yang memungkinkan pertumbuhan profesional yang kontekstual, kolaboratif, dan berkelanjutan (Desimone & Pak, 2017; Guskey & Yoon, 2009). Tidak seperti lokakarya yang digerakkan secara eksternal, IHT diselenggarakan secara internal oleh sekolah, memungkinkan guru untuk mengidentifikasi tantangan pedagogis spesifik dan merancang intervensi pembelajaran yang selaras dengan konteks sekolah lokal (Darling-Hammond & Hyler, 2020).

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa IHT yang dikelola dengan baik berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan kualitas instruksional dan profesionalisme guru. Misalnya, program IHT terstruktur itu mendorong praktik reflektif dan meningkatkan kemampuan desain kurikulum guru. Kegiatan IHT kolaboratif mempromosikan efikasi diri guru dan pengembangan identitas profesional. Namun, keberhasilan implementasi IHT sangat bergantung pada manajemen yang efektif yang mencakup tahapan seperti perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi (Branch, 2009; Terry, 2018).

Dalam konteks Indonesia, IHT telah dilaksanakan secara luas sebagai bagian dari *Program Pengembangan Profesi Guru Berbasis Sekolah*, namun banyak sekolah masih menghadapi kesulitan dalam merancang struktur manajemen sistematis untuk inisiatif tersebut.

Isu-isu seperti perencanaan yang tidak memadai, kurangnya koordinasi organisasi, dan kerangka evaluasi yang terbatas seringkali mengurangi dampak IHT terhadap kompetensi profesional guru (Saifullah, 2023). Oleh karena itu, menyelidiki bagaimana sekolah mengelola implementasi IHT khususnya proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi menjadi penting untuk meningkatkan kualitas dan keberlanjutan pengembangan profesi guru di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengelolaan In-House Training (IHT) dalam meningkatkan kompetensi profesi guru di dua SMP negeri di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat. Temuan ini diharapkan dapat memberikan wawasan empiris tentang strategi yang efektif untuk mengelola pengembangan profesi berbasis sekolah dan berkontribusi pada wacana yang lebih luas tentang peningkatan kompetensi guru yang berkelanjutan di era transformasi pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Metode studi kasus kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang bagaimana *In-House Training* (IHT) dikelola untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dalam konteks kehidupan nyata. Menurut Yin (2017) dan Adrias dan Ruswandi (2025), sebuah studi kasus memungkinkan para peneliti untuk mengeksplorasi fenomena kontemporer dalam konteks otentiknya, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas terlihat. Demikian pula, Creswell dan Poth (Creswell & Poth, 2016) menekankan bahwa studi kasus kualitatif memungkinkan peneliti untuk menyelidiki proses sosial yang kompleks, interaksi, dan dinamika organisasi secara holistik, bertujuan untuk tidak menggeneralisasi, tetapi untuk menafsirkan makna dan mengungkap pola yang mendasari dalam pengaturan tertentu.

Penelitian dilakukan di dua SMP negeri di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat, yaitu SMP Negeri 1 Sindangkasih dan SMP Negeri 2 Cisaga, selama Agustus 2025. Kedua sekolah ini dipilih menggunakan purposive sampling, berdasarkan relevansinya dengan tujuan penelitian (Patton, 2014). SMPN 1 Sindangkasih dipilih karena implementasi *In-House Training* secara konsisten sebagai bagian dari program pengembangan profesi berkelanjutan bagi guru, dengan fokus pada peningkatan perencanaan pelajaran dan kualitas instruksional. SMPN 2 Cisaga, di sisi lain, dipilih karena merupakan salah satu Sekolah Penggerak yang ditunjuk pemerintah yang menerapkan *praktik pembelajaran mendalam* di bawah *Kurikulum Merdeka Indonesia*. Konteks kelembagaan yang kontras, satu mewakili sekolah umum tradisional dan yang lainnya sekolah berorientasi reformasi memungkinkan peneliti untuk membandingkan bagaimana sistem manajerial yang berbeda mempengaruhi efektivitas IHT dalam meningkatkan kompetensi profesional guru.

Partisipan dalam penelitian ini adalah para guru yang mengikuti program IHT, sementara informan kunci terdiri dari kepala sekolah dan ketua panitia penyelenggara IHT dari masing-masing sekolah. Informan dipilih secara purposif karena mereka terlibat langsung dan memiliki pengetahuan mendalam mengenai proses manajemen IHT, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Merriam dan Tisdell (Tisdell et al., 2025), pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dalam penelitian kualitatif memastikan bahwa partisipan yang kaya informasi memberikan wawasan yang berakar kuat pada pengalaman dan konteks mereka. Peserta penelitian ini adalah guru yang mengikuti program IHT, sedangkan informan kunci terdiri dari kepala sekolah dan ketua panitia penyelenggara IHT dari masing-masing sekolah. Informan dipilih secara sengaja karena mereka terlibat langsung dan berpengetahuan tentang proses manajemen IHT, termasuk perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi. Seperti yang dicatat oleh Merriam dan Tisdell (Tisdell et al., 2025), pengambilan sampel yang disengaja dalam penyelidikan

kualitatif memastikan bahwa peserta yang kaya informasi menyumbangkan wawasan yang berakar kuat dalam pengalaman dan konteks mereka.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan untuk mengeksplorasi strategi manajemen, peran kepemimpinan, dan persepsi guru mengenai implementasi IHT. Observasi peserta digunakan untuk merekam interaksi alami antar guru dan dinamika sesi pelatihan. Analisis dokumen meliputi peninjauan rencana pengembangan sekolah, jadwal pelatihan, laporan evaluasi, dan rapor *pendidikan* yang menjadi dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data memungkinkan triangulasi data, meningkatkan kredibilitas penelitian dan memastikan bahwa temuan kaya dan dapat dipercaya (Denzin, 2017).

Peneliti berfungsi sebagai instrumen utama untuk pengumpulan dan analisis data, konsisten dengan tradisi penelitian kualitatif. Panduan wawancara dan observasi semi-terstruktur dikembangkan berdasarkan empat fungsi manajemen inti yang diusulkan oleh George R. Terry untuk merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengendalikan.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (Miles et al., 2014), yang melibatkan tiga tahap utama: pengurangan data, tampilan data, dan penggambaran/verifikasi kesimpulan. Pengurangan data dilakukan dengan memilih dan mengatur informasi yang paling relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang disempurnakan kemudian ditampilkan dalam narasi deskriptif, matriks, dan diagram konseptual untuk memudahkan interpretasi. Kesimpulan ditarik secara induktif dari pola dan tema yang muncul selama analisis. Pengumpulan dan analisis data terjadi secara bersamaan untuk memungkinkan penyempurnaan dan verifikasi interpretasi yang berkelanjutan.

Untuk memastikan kepercayaan temuan, penelitian ini menerapkan empat kriteria yang diajukan oleh Lincoln dan Guba (Lincoln & Guba, 1985): kredibilitas, transferabilitas, keandalan, dan konfirmasi. Kredibilitas dicapai melalui triangulasi sumber dan teknik serta *pemeriksaan anggota* dengan informan kunci. Transferabilitas dipastikan dengan memberikan deskripsi kontekstual yang kaya dari pengaturan penelitian. Keandalan ditetapkan melalui *jejak audit* yang mendokumentasikan setiap tahap pengumpulan dan analisis data. Konfirmasi dipertahankan dengan menghubungkan interpretasi langsung dengan bukti yang dapat diverifikasi dari lapangan dan dokumentasi.

Penelitian dilakukan dalam tiga fase utama: persiapan, kerja lapangan, dan analisis data. Tahap persiapan meliputi studi pendahuluan, memperoleh izin penelitian, dan mengembangkan instrumen penelitian. Fase kerja lapangan melibatkan pengumpulan data langsung melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Tahap akhir terdiri dari interpretasi data, verifikasi, dan perumusan temuan. Melalui studi kasus ini, peneliti bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana *In-House Training* dikelola dalam dua konteks sekolah yang berbeda dan bagaimana praktik manajemen tersebut berkontribusi pada peningkatan berkelanjutan dalam kompetensi profesional guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Manajemen *In-House Training* (IHT) di SMPN 1 Sindangkasih dan SMPN 2 Cisaga

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa pengelolaan *In-House Training* (IHT) baik di SMPN 1 Sindangkasih maupun SMPN 2 Cisaga mengikuti proses sistematis yang mencakup tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Analisis data wawancara, observasi, dan dokumen sekolah menunjukkan bahwa kedua lembaga mengadopsi pendekatan manajemen terstruktur yang didasarkan pada kebutuhan sekolah, tujuan pengembangan profesional, dan data dari *Rapor Pendidikan*. Praktik manajemen ini konsisten dengan prinsip-prinsip manajerial yang diusulkan oleh Terry (2011), memastikan bahwa proses

pelatihan selaras dengan prioritas peningkatan sekolah dan pengembangan kompetensi profesional guru.

Di SMPN 1 Sindangkasih, program IHT diinisiasi berdasarkan identifikasi kebutuhan guru yang berasal dari analisis data pendidikan dan evaluasi internal sekolah. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah secara kolaboratif meninjau hasil *Rapor Pendidikan* untuk mengidentifikasi bidang prioritas yang perlu dikembangkan, khususnya peningkatan kemampuan guru dalam merancang kegiatan pembelajaran dan penilaian yang selaras dengan kurikulum tahun akademik 2025/2026. Proses perencanaan melibatkan penetapan tujuan pelatihan, merancang materi yang berfokus pada perencanaan dan penilaian pelajaran, menentukan fasilitator, dan menjadwalkan sesi pelatihan. Secara organisasi, kepala sekolah mendelegasikan tanggung jawab khusus kepada komite IHT, memastikan koordinasi antara administrator, fasilitator, dan peserta. Sesi pelatihan dilakukan dalam format tatap muka, didukung dengan fasilitas yang sesuai seperti ruang kelas multimedia, koneksi internet, dan peralatan audio visual.

Sebaliknya, SMPN 2 Cisaga yang ditetapkan sebagai *Sekolah Penggerak* menerapkan IHT dalam kerangka *pembelajaran mendalam* dan *Kurikulum Merdeka*. Konten pelatihan dikontekstualisasikan untuk memperkuat pemahaman guru tentang pembelajaran yang berpusat pada siswa, penilaian formatif, dan desain instruksional kolaboratif. Program IHT dirancang untuk mendorong praktik reflektif dan dialog profesional di antara guru, dipandu oleh supervisor eksternal dan fasilitator internal. Proses pengorganisasian menekankan kepemimpinan terdistribusi, di mana koordinator kurikulum dan guru senior bertindak sebagai co-fasilitator. Implementasi menggabungkan lokakarya langsung dan sesi perencanaan pelajaran kolaboratif (*model Lesson Study*), mempromosikan keterlibatan guru aktif dan refleksi kolektif.

Kedua sekolah menunjukkan manajemen input yang efektif, memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal untuk mendukung kegiatan pelatihan. Masukan tersebut termasuk kebijakan sekolah yang mempromosikan pengembangan profesional berkelanjutan, ketersediaan fasilitator yang kompeten, dan dukungan kelembagaan untuk fasilitas pembelajaran. Manajemen proses mencakup perencanaan komprehensif, pembagian peran, koordinasi, dan pemantauan. Namun, beberapa keterbatasan diidentifikasi dalam fase evaluasi: sementara kedua sekolah melakukan evaluasi pada tingkat reaksi dan pembelajaran, pemantauan sistematis terhadap tingkat perilaku dan dampak belum sepenuhnya diterapkan. Kesenjangan ini mencerminkan perlunya tindak lanjut longitudinal untuk menilai keberlanjutan hasil IHT (Desimone & Pak, 2017; Guskey & Yoon, 2009).

Output IHT di kedua sekolah terbukti dalam peningkatan kompetensi profesional guru, khususnya dalam desain kurikulum, manajemen kelas, dan praktik penilaian. Data kuantitatif dari kedua sekolah menunjukkan kemajuan terukur dalam tingkat kompetensi guru. Di SMPN 1 Sindangkasih, sebaran jenjang kompetensi guru setelah mengikuti IHT adalah sebagai berikut: 9% di Level 2, 43% di Level 3, 39% di Level 4, dan 9% di Level 5, dengan tidak ada guru yang tersisa di Level 1. Begitu pula di SMPN 2 Cisaga, 7% guru berada di Level 2, 22% di Level 3, 50% di Level 4, dan 21% di Level 5, juga tanpa guru di Level 1. Hasil ini menunjukkan bahwa semua guru telah melampaui standar minimum kompetensi profesional dan maju menuju tingkat kecakapan lanjutan.

Hasil manajemen IHT tercermin dalam peningkatan kualitas instruksional dan munculnya budaya belajar profesional di kedua sekolah. Guru melaporkan kepercayaan diri yang lebih tinggi dan peningkatan keterampilan dalam desain pelajaran, perumusan penilaian, dan instruksi yang berbeda. Pengamatan kelas menegaskan bahwa guru semakin menerapkan strategi pedagogis kolaboratif dan berpusat pada siswa yang konsisten dengan filosofi *Kurikulum Merdeka*. Ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya (Nguyen, 2021; Choi & Kim, 2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan profesional berbasis sekolah

yang berkelanjutan berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan efikasi diri guru.

Terlepas dari pencapaian ini, tantangan tetap ada dalam menjaga pengawasan dan dokumentasi yang konsisten selama fase pemantauan. Kedua sekolah mengakui perlunya pencatatan dampak pasca-pelatihan yang lebih sistematis dan pembentukan mekanisme umpan balik berkelanjutan untuk mengevaluasi perubahan perilaku jangka panjang di antara guru. Namun demikian, temuan ini menegaskan bahwa model IHT ketika dikelola secara efektif melalui perencanaan yang jelas, organisasi terstruktur, dan implementasi partisipatif berfungsi sebagai mekanisme penting untuk memajukan kompetensi profesional guru dan mencapai capaian pendidikan yang berkualitas di sekolah menengah Indonesia.

Kompetensi Profesi Guru melalui In-House Training (IHT)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *In-House Training* (IHT) telah memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kompetensi profesional guru baik di SMPN 1 Sindangkasih maupun SMPN 2 Cisaga. Kompetensi profesional guru, sebagaimana didefinisikan oleh Shulman (1987), mencakup pengetahuan pedagogis, penguasaan materi pelajaran, dan kemampuan untuk mengintegrasikan keduanya secara efektif ke dalam praktik instruksional. Melalui manajemen sistematis IHT, guru di kedua sekolah menunjukkan pertumbuhan yang terukur dalam perencanaan instruksional, praktik kelas, desain penilaian, dan keterampilan mengajar reflektif.

Di SMPN 1 Sindangkasih, program IHT berfokus pada peningkatan kapasitas guru dalam merancang tujuan pembelajaran, mengembangkan modul pengajaran yang selaras dengan *Kurikulum Merdeka*, dan memanfaatkan teknik penilaian formatif. Data dari wawancara dan analisis dokumen menunjukkan bahwa sebelum implementasi IHT, banyak guru memiliki kemampuan terbatas untuk mengintegrasikan keterampilan berpikir tingkat tinggi dan strategi pembelajaran kontekstual ke dalam rencana pelajaran mereka. Setelah menyelesaikan sesi IHT, guru melaporkan kepercayaan diri yang lebih besar dalam menerapkan instruksi yang berbeda dan merancang kegiatan yang berpusat pada siswa. Tinjauan rencana pelajaran menegaskan bahwa tujuan pembelajaran menjadi lebih terukur dan selaras dengan kerangka kompetensi nasional, sementara pengamatan kelas mengungkapkan peningkatan penggunaan strategi pembelajaran berbasis inkuiri dan kolaboratif.

Di SMPN 2 Cisaga, pertumbuhan profesional guru semakin menonjol karena status *Sekolah Penggerak sekolah* yang memberikan dukungan yang lebih kuat untuk pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Model IHT yang diterapkan di sekolah ini ditandai dengan kolaborasi teman sebaya, siklus belajar pelajaran, dan dialog reflektif antar guru. Model ini memungkinkan guru untuk bersama-sama mengembangkan desain pelajaran, menerapkannya di kelas, dan secara kolektif mengevaluasi hasil pembelajaran. Proses semacam itu mendorong perilaku mengajar reflektif dan menumbuhkan komunitas belajar profesional yang menekankan tanggung jawab bersama dan peningkatan berkelanjutan. Guru melaporkan bahwa melalui sesi ini, mereka tidak hanya meningkatkan praktik pedagogis mereka tetapi juga efikasi diri mereka dalam mengelola beragam peserta didik dan mengintegrasikan sumber daya digital ke dalam pengajaran.

Indikator kuantitatif dan kualitatif secara konsisten menunjukkan peningkatan tingkat kompetensi guru di kedua sekolah. Berdasarkan analisis data, distribusi tingkat kompetensi guru setelah pelaksanaan IHT menunjukkan pergeseran ke atas yang jelas menuju standar profesi yang lebih tinggi. Di SMPN 1 Sindangkasih, 91% guru dikategorikan pada tingkat kompetensi 3–5, sedangkan di SMPN 2 Cisaga, 93% guru mencapai jenjang tersebut. Tidak adanya guru di Level 1 di kedua sekolah mencerminkan peningkatan kolektif kompetensi profesional, menandakan efektivitas model pelatihan berbasis sekolah. Ini sejalan dengan temuan oleh Avalos (2011) dan Darling-Hammond and Hyler (2020), yang menekankan bahwa

program pengembangan profesional yang berkelanjutan dan kontekstual secara signifikan meningkatkan penerapan pengetahuan, kinerja kelas, dan kualitas instruksional guru.

Peningkatan kompetensi profesional terbukti di beberapa dimensi. Dalam hal pengetahuan pedagogis, guru mengembangkan kemampuan yang lebih kuat untuk merencanakan pelajaran yang mengintegrasikan domain kognitif, afektif, dan psikomotorik. Di bidang penguasaan konten, guru meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkontekstualisasikan materi pelajaran dengan realitas lokal, membuat pembelajaran lebih relevan dan menarik bagi siswa. Terkait keterampilan instruksional, guru semakin mengadopsi metode pengajaran interaktif, menggunakan data penilaian formatif untuk memodifikasi pengajaran, dan menerapkan alat teknologi untuk mendukung blended learning. Hasil ini sesuai dengan argumen Desimone dan Pak (2017) bahwa pengembangan profesional berkualitas tinggi harus aktif, berkelanjutan, kolaboratif, dan tertanam dalam praktik sehari-hari guru.

Selain itu, kedua sekolah mengalami pergeseran menuju budaya profesional yang reflektif. Guru mulai terlibat dalam diskusi kolegial, pengamatan teman sebaya, dan siklus umpan balik yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan akuntabilitas profesional. Budaya refleksi dan kolaborasi berkelanjutan ini merupakan ciri khas komunitas belajar profesional, yang telah diakui secara luas sebagai katalis untuk pertumbuhan guru dan peningkatan sekolah (Stoll et al., 2006). Transformasi yang diamati di sekolah-sekolah ini menunjukkan bahwa IHT tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pelatihan teknis tetapi juga sebagai kendaraan strategis untuk menumbuhkan identitas profesional guru dan kemanjuran kolektif.

Namun demikian, beberapa tantangan dicatat. Beberapa guru menyatakan perlunya pendampingan yang diperpanjang dan sesi tindak lanjut untuk mempertahankan kompetensi yang diperoleh selama pelatihan. Selain itu, tidak adanya mekanisme evaluasi pasca-IHT terstruktur di kedua sekolah membatasi kemampuan untuk melacak perubahan perilaku dan instruksional secara sistematis dari waktu ke waktu. Terlepas dari keterbatasan ini, temuan ini menegaskan bahwa implementasi IHT ketika dikelola secara efektif dan selaras dengan tujuan pengembangan sekolah memainkan peran penting dalam memajukan kompetensi profesional guru dan mempromosikan peningkatan kualitas pendidikan yang berkelanjutan.

Pembahasan

Bagian ini menafsirkan temuan mengenai manajemen strategis In-House Training (IHT) dan perannya dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Diskusi disusun menjadi tiga bagian utama. Pertama, menganalisis kemanjuran model IHT dengan meneliti sinergi antara manajemen sistematis, prinsip pembelajaran kolaboratif, reformasi kurikulum nasional, dan penanaman budaya belajar profesional. Kedua, ini membahas kesenjangan kritis yang diidentifikasi dalam evaluasi dampak jangka panjang, menempatkan temuan penelitian dalam kerangka evaluasi yang ditetapkan. Akhirnya, ini menggambarkan implikasi penelitian terhadap kebijakan dan praktik, mengakui keterbatasannya, dan mengusulkan jalan untuk penelitian di masa depan.

Peningkatan kompetensi guru yang diamati di SMPN 1 Sindangkasih dan SMPN 2 Cisaga bukanlah kebetulan tetapi merupakan hasil langsung dari pendekatan strategis yang multi-faceted. Efektivitas model IHT berasal dari fondasinya dalam manajemen berbasis data, keselarasannya dengan prinsip-prinsip inti pembelajaran orang dewasa yang efektif, sinerginya dengan keharusan kebijakan nasional, dan kapasitasnya untuk menumbuhkan komunitas belajar profesional yang berkelanjutan.

Temuan tersebut mengungkapkan bahwa program IHT di kedua sekolah didukung oleh proses manajemen sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi. Pendekatan terstruktur ini, konsisten dengan prinsip-prinsip manajemen yang ditetapkan, adalah langkah pertama yang penting. Namun, kemanjuran sebenarnya terletak

pada sifat berbasis data dari fase perencanaan. Studi ini menemukan bahwa inisiatif IHT tidak didasarkan pada asumsi tetapi dimulai setelah analisis kebutuhan yang berasal dari *Rapor Pendidikan*. Praktik ini memungkinkan pemimpin sekolah untuk menentukan bidang prioritas tertentu, seperti meningkatkan desain kegiatan pembelajaran dan penilaian, memastikan pelatihan secara langsung responsif terhadap kelemahan yang teridentifikasi.

Pendekatan berbasis data ini menandai penyimpangan yang signifikan dari model pengembangan profesional (PD) tradisional, seringkali tidak efektif, "satu ukuran untuk semua", yang sering dikritik karena terputus dari kebutuhan otentik sehari-hari guru dan siswa mereka (Altun & Yucel-Toy, 2023). Dengan membumikan IHT pada data tingkat sekolah yang konkret, manajemen di kedua institusi memastikan bahwa pelatihan tersebut kontekstualisasi, relevan, dan terarah, yang diakui sebagai faktor penting untuk PD yang efektif (Altun & Yucel-Toy, 2023). Proses ini mengubah IHT dari sekadar aktivitas yang didorong oleh kepatuhan menjadi alat strategis untuk peningkatan sekolah. Penggunaan *Rapor Pendidikan* merupakan pergeseran penting dari model PD yang digerakkan oleh penawaran, di mana pakar eksternal atau mandat generik mendikte konten, ke model berbasis bukti yang didorong oleh permintaan. Ketika pemimpin sekolah dan guru secara kolaboratif menganalisis data objektif untuk mengidentifikasi tantangan bersama, itu menumbuhkan rasa kepemilikan dan urgensi. Proses diagnostik berdasarkan data ini membuat kebutuhan akan pertumbuhan profesional nyata dan tidak dapat disangkal, menciptakan pemahaman bersama yang meningkatkan dukungan dan keterlibatan guru sebagai prasyarat penting untuk pembelajaran orang dewasa yang bermakna terjadi. Program IHT menghasilkan peningkatan yang terukur dalam kompetensi guru di kedua sekolah. Di SMPN 1 Sindangkasih, 91% guru mencapai tingkat kompetensi 3 hingga 5, sedangkan di SMPN 2 Cisaga, 93% yang mengesankan mencapai tingkat ini, dengan tidak ada guru yang tersisa pada tingkat kecakapan terendah di kedua sekolah.¹ Pergeseran kuantitatif ini menegaskan efektivitas keseluruhan dari model berbasis sekolah. Namun, pemeriksaan yang lebih dekat terhadap proses implementasi mengungkapkan mekanisme yang bertanggung jawab atas pertumbuhan ini. Sementara SMPN 1 menggunakan format lokakarya tatap muka konvensional, SMPN 2 Cisaga menggunakan model campuran yang lebih intensif yang menggabungkan lokakarya dengan *siklus Lesson Study* kolaboratif dan dialog reflektif terstruktur.

Temuan ini sangat menguatkan badan penelitian yang luas yang mengidentifikasi fitur inti dari pengembangan profesional berkualitas tinggi. Praktik yang diamati, khususnya di SMPN 2 Cisaga, mencontohkan prinsip-prinsip seperti pembelajaran aktif, kolaborasi berkelanjutan, dan konteks yang tertanam dalam pekerjaan. *Model Lesson Study* adalah kendaraan yang sangat ampuh untuk ini, karena menciptakan proses terstruktur bagi guru untuk terlibat dalam dialog yang bermakna, bersama-sama mengembangkan dan mengamati pelajaran, dan secara kolektif menganalisis praktik mereka untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Altun & Yucel-Toy, 2023). Pendekatan ini sangat kontras dengan pelatihan pasif berbasis kuliah dan sejalan dengan konsensus bahwa pembelajaran profesional paling efektif ketika bersifat sosial, kontekstual, dan terintegrasi ke dalam pekerjaan sehari-hari guru. Hasil yang sedikit unggul di SMPN 2 Cisaga, yang melihat 21% gurunya mencapai tingkat kompetensi tertinggi dibandingkan dengan 9% di SMPN 1, menunjukkan bahwa meskipun manajemen sistematis memberikan fondasi penting, kualitas dan kedalaman kegiatan kolaboratif dan reflektif selama implementasi adalah pembeda utama dalam mencapai tingkat penguasaan profesional yang lebih lanjut.

Faktor kontekstual penting yang memperkuat dampak IHT di SMPN 2 Cisaga adalah statusnya sebagai *Sekolah Penggerak*, yang bertugas merintis *Kurikulum Merdeka Indonesia*. Reformasi kurikulum nasional ini menekankan pergeseran pedagogis yang mendalam menuju pembelajaran yang berpusat pada siswa, pengajaran yang berbeda, pembelajaran berbasis proyek, dan otonomi guru yang lebih besar untuk menyesuaikan konten dengan konteks lokal

(Ma'muni et al., 2025). Program IHT di SMPN 2 Cisaga secara eksplisit dirancang untuk membangun kapasitas guru di bidang-bidang yang tepat ini, dengan fokus pada pedagogi yang berpusat pada siswa, penilaian formatif, dan desain instruksional kolaboratif.

Kasus SMPN 2 Cisaga menggambarkan sinergi yang kuat dan efektif antara reformasi kebijakan top-down dan pengembangan profesional berbasis sekolah dari bawah ke atas. *Kurikulum Merdeka* menciptakan kebutuhan yang jelas, otentik, dan mendesak bagi guru untuk mengembangkan repertoar baru keterampilan pedagogis, karena keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada transformasi pola pikir dan praktik guru (Rokayah et al., 2023). Program IHT sekolah berfungsi sebagai mekanisme langsung dan praktis untuk membangun kapasitas itu. Keselarasan yang ketat ini memastikan bahwa pengembangan profesional bukanlah peristiwa yang terisolasi tetapi merupakan komponen integral dari upaya perubahan sistemik yang lebih besar. Penunjukan *Sekolah Penggerak* tampaknya berfungsi sebagai kondisi kritis yang memungkinkan, menciptakan konteks kelembagaan yang subur di mana PD yang ambisius dapat berkembang. Kebijakan nasional memberikan visi pedagogis ('mengapa'), sedangkan status sekolah dan IHT terkait menyediakan keterampilan praktis dan struktur kolaboratif ('bagaimana'). Dinamika ini, di mana kebijakan dan praktik saling menguatkan, kemungkinan menjelaskan pertumbuhan pedagogis yang lebih menonjol dan tingkat kompetensi yang lebih tinggi yang diamati di SMPN 2 Cisaga.

Mungkin hasil yang paling signifikan dan berkelanjutan dari program IHT bukan hanya peningkatan keterampilan guru individu tetapi, seperti yang dinyatakan dalam temuan, "munculnya budaya belajar profesional di kedua sekolah". Hal ini dibuktikan dengan guru yang lebih sering terlibat dalam diskusi kolegial, pengamatan teman sebaya, dan siklus umpan balik, yang menumbuhkan budaya refleksi berkelanjutan dan akuntabilitas bersama. Pergeseran budaya ini menunjukkan bahwa model IHT, ketika dikelola secara efektif, berfungsi sebagai katalis bagi pengembangan *Professional Learning Community* (PLC).

PLC ditandai dengan nilai-nilai bersama, pembelajaran dan penerapan kolektif, dan fokus tanpa henti untuk meningkatkan hasil siswa melalui praktik kolaboratif (Brown et al., 2018). Struktur kolaboratif yang tertanam dalam IHT, khususnya model *Lesson Study* di SMPN 2 Cisaga, menyediakan peranannya di mana karakteristik PLC ini dapat dibangun. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa PLC yang efektif mengarah pada peningkatan berkelanjutan dalam praktik mengajar dan prestasi siswa, bergerak jauh melampaui keterbatasan lokakarya pelatihan jangka pendek. Oleh karena itu, model IHT harus dilihat tidak hanya sebagai mekanisme pengiriman konten tetapi sebagai mekanisme penataan yang kuat untuk membangun PLC. IHT menyediakan waktu khusus, fokus bersama (berasal dari *tujuan Rapor Pendidikan* dan *Kurikulum Merdeka*), dan proses formal untuk praktik kolaboratif dan reflektif yang merupakan mesin PLC. Dengan memaksa guru untuk keluar dari isolasi ruang kelas masing-masing dan menjadi pekerjaan kolaboratif yang terstruktur, IHT memulai proses yang, seiring waktu, dapat menjadi normal dan mandiri, mengubah budaya sekolah dari praktik individu menjadi salah satu tanggung jawab kolektif untuk pembelajaran siswa.

Tabel 1. Perbandingan Manajemen IHT dan Hasil di Dua Sekolah

Fitur	SMPN 1 Sindangkasih	SMPN 2 Cisaga
Needs Assessment Driver	Analisis <i>Rapor Pendidikan</i> ; evaluasi internal	Analisis <i>Rapor Pendidikan</i> ; evaluasi internal
Fokus Pelatihan	Perencanaan dan penilaian pelajaran kurikulum 2025/2026	Pembelajaran mendalam, pedagogi yang berpusat pada siswa, penilaian formatif untuk <i>Kurikulum Merdeka</i>
Model Implementasi	Lokakarya tatap muka	Model campuran: Lokakarya ditambah siklus <i>Pelajaran Pelajaran</i> kolaboratif dan dialog reflektif

Model Kepemimpinan	Komite yang didelegasikan kepada kepala sekolah	Kepemimpinan terdistribusi dengan fasilitasi bersama oleh guru senior
Hasil Kompetensi Guru (% pada Level 3-5)	91% (dengan 9% di Level 5)	93% (dengan 21% di Level 5)
Hasil Budaya	Munculnya budaya belajar profesional	Munculnya budaya belajar profesional yang lebih kuat yang ditandai dengan kolaborasi sebaya dan refleksi kolektif
Praktek Evaluasi	Tingkat reaksi dan pembelajaran dinilai	Tingkat reaksi dan pembelajaran dinilai

Sementara studi ini menyoroti keberhasilan program IHT dalam meningkatkan kompetensi guru, studi ini juga mengidentifikasi keterbatasan kritis dalam fase evaluasi. Tidak adanya kerangka kerja sistematis untuk menilai dampak jangka panjang merupakan ancaman signifikan terhadap keberlanjutan dan skalabilitas model yang menjanjikan ini.

Studi ini secara eksplisit mencatat bahwa "sementara kedua sekolah melakukan evaluasi pada tingkat reaksi dan pembelajaran, pemantauan sistematis terhadap tingkat perilaku dan dampak belum sepenuhnya diterapkan". Praktik umum ini dapat dianalisis menggunakan kerangka kerja yang mapan untuk evaluasi PD, terutama model lima tingkat Guskey (2016). Literatur menegaskan bahwa meskipun mengevaluasi reaksi peserta adalah hal yang umum dan mudah, itu adalah prediktor yang buruk dari dampak akhir program pada praktik kelas atau pembelajaran siswa. Model Guskey bersifat hierarkis, yang berarti bahwa keberhasilan di tingkat yang lebih rendah adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak memadai untuk kesuksesan di tingkat yang lebih tinggi (Guskey, 2016). Sekolah-sekolah dalam penelitian ini telah berhasil menyelesaikan dua rintangan pertama, menunjukkan bahwa IHT diterima dengan baik dan bahwa guru belajar darinya. Namun, mereka belum mengumpulkan bukti yang diperlukan untuk menunjukkan bahwa pengetahuan yang diperoleh ini diterjemahkan ke dalam perubahan perilaku kelas (Level 4) dan, pada akhirnya, peningkatan hasil siswa (Level 5).

Kesenjangan evaluasi yang diidentifikasi dalam penelitian ini bukan hanya kekurangan metodologis; ini adalah kerentanan strategis. Tanpa bukti kuat dampak pada praktik mengajar (Level 4) dan pembelajaran siswa (Level 5), inisiatif PD berjuang untuk membenarkan investasi waktu, sumber daya, dan modal kelembagaan yang signifikan yang mereka butuhkan (Altun & Yucel-Toy, 2023). Pemimpin sekolah tidak dapat membuat keputusan yang tepat tentang melanjutkan, memodifikasi, atau menskalakan model IHT tanpa mengetahui pengaruhnya terhadap misi inti sekolah: prestasi siswa.

Kurangnya evaluasi tingkat tinggi ini menimbulkan risiko sistemik terhadap keberlanjutan jangka panjang dari inisiatif PD yang menjanjikan ini. Tanpa bukti kuat, program IHT berisiko dianggap sebagai kegiatan "menyenangkan" dengan nilai yang belum terbukti, membuatnya rentan terhadap pemotongan anggaran, pergantian administrasi, atau pengenalan tren pendidikan berikutnya. Dalam lingkungan sumber daya yang terbatas dan akuntabilitas yang meningkat, program yang tidak dapat menunjukkan kontribusi langsung mereka terhadap hasil siswa akan berjuang untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, membangun kapasitas organisasi untuk melakukan evaluasi di Guskey's Level 4 dan 5 bukan hanya latihan dalam penelitian yang lebih baik; Ini adalah tindakan penting pelestarian diri organisasi yang penting untuk mengamankan masa depan program itu sendiri.

Temuan penelitian ini menawarkan wawasan berharga untuk meningkatkan pengembangan profesi berbasis sekolah di Indonesia dan konteks serupa. Bagian terakhir ini menerjemahkan wawasan ini menjadi rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti, mengakui keterbatasan penelitian, dan menguraikan agenda penelitian untuk membangun kontribusinya. Temuan ini memberikan cetak biru yang jelas untuk merancang dan mengelola PD berbasis sekolah yang efektif. Kepala sekolah dan tim manajemen sekolah harus bergerak melampaui menugaskan lokakarya satu kali yang terisolasi. Sebaliknya, mereka harus mengadopsi

pendekatan manajemen sistematis yang: (1) dimulai dengan analisis kebutuhan berbasis data menggunakan alat seperti *Rapor Pendidikan*; (2) mendorong kolaborasi yang mendalam, aktif, dan berkelanjutan melalui model seperti *Lesson Study*; (3) secara aktif bekerja untuk menumbuhkan budaya PLC yang tahan lama; dan (4) memprioritaskan pembangunan kapasitas kelembagaan untuk evaluasi multi-level untuk melacak dampak pada praktik guru dan hasil siswa dari waktu ke waktu.

Studi ini memvalidasi inisiatif *Sekolah Penggerak* sebagai konteks yang ampuh untuk memfasilitasi pengembangan profesional yang bermakna. Di tingkat kabupaten dan nasional, kebijakan harus fokus pada skala prinsip-prinsip yang dianut di SMPN 2 Cisaga. Ini termasuk memastikan keselarasan yang ketat antara reformasi kurikulum (seperti *Kurikulum Merdeka*) dan pengembangan profesional guru, menyediakan sumber daya dan dukungan terstruktur bagi sekolah untuk mengadopsi model PD yang kolaboratif dan tertanam dalam pekerjaan, dan berinvestasi dalam pelatihan bagi para pemimpin sekolah tentang cara mengelola dan mengevaluasi inisiatif ini secara strategis.

Sebagai studi kasus kualitatif dari dua sekolah dalam satu kabupaten, temuan penelitian ini menawarkan kedalaman dan konteks tetapi tidak dapat digeneralisasi secara statistik. Pemilihan sekolah konvensional dan *Sekolah Penggerak* memberikan kontras yang berharga, tetapi hasilnya mungkin tidak dapat ditransfer ke semua sekolah menengah Indonesia tanpa penyelidikan lebih lanjut. Selain itu, penelitian ini bergantung pada data yang dilaporkan sendiri dari guru dan catatan lapangan observasional, yang dapat diperkuat dalam penelitian di masa depan dengan ukuran praktik instruksional yang lebih objektif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan strategis In-House Training (IHT) sangat penting untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di sekolah menengah Indonesia. Kasus SMPN 1 Sindangkasih dan SMPN 2 Cisaga menunjukkan bahwa manajemen sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi memungkinkan sekolah untuk merancang pengembangan profesi yang relevan dan berbasis data berdasarkan *Rapor Pendidikan*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model IHT kolaboratif dan reflektif, seperti yang diterapkan dalam SMPN 2 Cisaga, menghasilkan peningkatan yang lebih kuat dalam keterampilan pedagogis, desain kurikulum, dan praktik penilaian. Selain itu, IHT berkontribusi untuk membangun budaya belajar profesional yang mendorong peningkatan berkelanjutan dan tanggung jawab bersama di antara guru.

Namun, tidak adanya mekanisme evaluasi jangka panjang tetap menjadi batasan utama, karena sebagian besar penilaian hanya berfokus pada hasil pembelajaran jangka pendek. Memperkuat evaluasi pada tingkat perilaku dan dampak diperlukan untuk mempertahankan kemajuan. Kesimpulannya, ketika dikelola secara efektif dan diselaraskan dengan prioritas pengembangan sekolah, IHT berfungsi sebagai mekanisme yang kuat untuk memajukan profesionalisme guru dan mendukung transformasi pendidikan.

REFERENSI

- Adrias, & Ruswandi, A. (2025). *Desain Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Mix Method*. Rajawali Pers.
- Altun, S., & Yucel-Toy, B. (2023). Transformation of teachers through a collaborative-reflective training model: A case study on school-based professional development. *South African Journal of Education*, 43(1), S1–S16.
- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>.

- Branch, R. M. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Springer.
- Brown, B. D., Horn, R. S., & King, G. (2018). The effective implementation of professional learning communities. *Alabama Journal of Educational Leadership*, 5, 53–59.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>.
- Darling-Hammond, L., & Hyler, M. E. (2020). Preparing educators for the time of COVID ... and beyond. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 457–465. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1816961>
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Transaction publishers.
- Desimone, L. M., & Pak, K. (2017). Instructional Coaching as High-Quality Professional Development. *Theory Into Practice*, 56(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/00405841.2016.1241947>.
- Guskey, T. R. (2016). Data: Gauge impact with 5 levels of data. *The Learning Professional*, 37(1), 32.
- Guskey, T. R., & Yoon, K. S. (2009). What works in professional development? *Phi Delta Kappan*, 90(7), 495–500.
- Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel*. New York.
- Hulme, M., & Kennedy, A. (2015). Teacher education in Scotland: Consensus politics and ‘the Scottish policy style.’ In *Teacher Education in Times of Change* (pp. 91–108). Policy Press.
- Lincoln, Y., & Guba, B. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications. Inc.
- Ma'muni, S., Suriswo, S., & Nasukha, M. (2025). The Effect of Implementing Merdeka Curriculum on Teachers' Pedagogical Literacy Skills in Learning and Evaluation at Elementary Schools. *Journal of English Language and Education*, 10(1), 257–273. <https://doi.org/10.31004/jele.v10i1.619>.
- Miles, M. B., Huberman, Michael, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third edit). SAGE Publications Inc.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Rokayah, R., Hermita, N., Vebrianto, R., Mujtahid, I., Sulistiyo, U., & Samsudin, A. (2023). Reflection of Indonesian Educators on the Implementation of the Merdeka Curriculum. *Mimbar Sekolah Dasar*, 10(3), 684–700. <https://doi.org/10.53400/mimbar-sd.v10i3.64864>.
- Rutkowski, D., Rutkowski, L., Bélanger, J., Knoll, S., Weatherby, K., & Prusinski, E. (2013). Teaching and Learning International Survey TALIS 2013: Conceptual Framework. Final. *OECD Publishing*.
- Saifullah, A. (2023). Peningkatan Kompetensi Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar melalui In House Training (IHT) di MTs Negeri 1 Sidoarjo. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 515–528.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258.
- Terry, G. R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. SAGE Publications US.