

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Manajemen pelatihan merupakan salah satu unsur strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan modern. Pelatihan dipahami sebagai proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu agar mampu menjalankan tugas secara efektif. Di tengah tuntutan kualitas layanan pendidikan yang semakin kompleks, pelatihan menjadi kebutuhan mendasar bagi tenaga kependidikan yang berperan langsung dalam kelancaran administrasi sekolah.<sup>1</sup>

Perubahan sistem pendidikan yang berlangsung cepat telah mendorong pentingnya penguatan kompetensi tenaga kependidikan melalui pendekatan yang lebih terarah. Salah satu pendekatan yang berkembang pesat di tingkat internasional adalah *needs-based training* atau pelatihan berbasis kebutuhan<sup>2</sup>. Pendekatan ini menekankan bahwa pelatihan harus dirancang berdasarkan kebutuhan nyata yang muncul dari tuntutan pekerjaan, kondisi organisasi, dan kesenjangan kompetensi individu.

Pemahaman mengenai pelatihan berbasis kebutuhan semakin berkembang setelah banyak penelitian internasional menunjukkan hubungan positif antara

---

<sup>1</sup> M Angga Supratman et al., "Strategi Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan Serta Pribadi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan," *J-MPI* 5, no. 2 (2020): 160–74, <https://doi.org/10.18860/jmpi.v5i2.10301>.

<sup>2</sup> Sri Nawangwulan, "Analisis Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo* 4, no. 1 (2018): 24, <https://doi.org/10.29241/jmk.v4i1.98>.

pelatihan berbasis analisis kebutuhan dengan peningkatan produktivitas dan kualitas layanan. Penelitian Brown, menyatakan bahwa pelatihan yang tidak didahului oleh analisis kebutuhan cenderung tidak efektif dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>3</sup> Temuan ini memperkuat pentingnya pelatihan yang direncanakan secara sistematis, terukur, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Fenomena serupa juga terlihat dalam konteks organisasi pendidikan, di mana tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam memastikan kelancaran proses administrasi sekolah. Layanan administrasi yang baik membutuhkan kompetensi komunikasi, ketelitian informasi, manajemen dokumen, dan pemahaman sistem pendidikan. Tanpa pelatihan yang memadai, tenaga kependidikan berpotensi menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan dan teknologi administrasi pendidikan.

Dalam perkembangan global, konsep penguatan SDM non-guru telah banyak dibahas sebagai elemen penting dalam keberhasilan institusi pendidikan. Sukur, menegaskan bahwa kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh guru, tetapi juga oleh profesional administrasi sekolah yang menunjang seluruh aktivitas akademik<sup>4</sup>. Pernyataan tersebut menempatkan tenaga kependidikan sebagai salah

---

<sup>3</sup> Sumiyani Sumiyani Et Al., "Pelatihan Peningkatan Kompetensi Tenaga Kependidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 8 Batang Hari Provinsi Jambi," *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 5, No. 2 (2025): 480–87, <https://doi.org/10.51878/Manajerial.V5i2.6047>.

<sup>4</sup> Puji Sukur Et Al., "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Perusahaan," *Jdmp (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 7, No. 2 (2023): 143–53, <https://doi.org/10.26740/Jdmp.V7n2.P143-153>.

satu elemen yang perlu mendapatkan intervensi pengembangan kompetensi secara berkala.

Urgensi peningkatan kompetensi tenaga kependidikan juga mendapat perhatian dari regulasi pemerintah. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa tenaga kependidikan merupakan bagian penting dari penyelenggaraan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap administrasi, pengelolaan, dan layanan teknis.<sup>5</sup> Undang-undang ini menegaskan pentingnya pengembangan profesi tenaga kependidikan sebagai bagian dari mutu layanan pendidikan.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Guru dan Tenaga Kependidikan menekankan perlunya peningkatan kompetensi tenaga kependidikan melalui pelatihan yang terencana dan berkelanjutan. Regulasi tersebut menyebutkan bahwa pelatihan merupakan salah satu instrumen pengembangan keprofesian tenaga kependidikan yang wajib dilakukan sesuai kebutuhan dan perkembangan satuan pendidikan. Ketentuan ini memperlihatkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan memiliki dasar yuridis yang kuat dalam sistem pendidikan nasional.

Pentingnya peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam dunia pendidikan juga tercantum dalam. Q.S Al-Alaq ayat 1-5<sup>6</sup> sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi Muhyadi, "Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Nege ri Kota Yogyakarta," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 5, No. 2 (2017): 161, <https://doi.org/10.21831/Amp.V5i2.8050>.

<sup>6</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim*, Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an (LPMQ), 2019.

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ, خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ, اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ, الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ,  
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

Ayat ini secara tegas menempatkan ilmu pengetahuan dan proses pembelajaran sebagai fondasi utama pengembangan manusia, sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-‘Alaq ayat 1–5. Menurut Shihab, perintah *iqra*’ (bacalah) tidak hanya bermakna membaca teks, tetapi juga mencakup aktivitas memahami, mempelajari, dan mengembangkan potensi diri melalui proses pendidikan dan pelatihan. Ayat ini menegaskan bahwa Allah Swt. mengajarkan manusia melalui *qalam* (pena), yang melambangkan sistem, metode, dan sarana pembelajaran yang terencana dan berkelanjutan<sup>7</sup>.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menyediakan layanan administrasi yang profesional dan responsif. Tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam menyelenggarakan pelayanan administrasi, mulai dari pengelolaan layanan siswa, pengelolaan arsip, pelayanan akademik, hingga dukungan terhadap kegiatan pembelajaran.<sup>8</sup> Kondisi ini menegaskan bahwa kualitas layanan administrasi sekolah sangat dipengaruhi oleh kompetensi tenaga kependidikan yang menjalankan tugas sehari-hari.

Pengembangan tenaga kependidikan di sekolah-sekolah masih menghadapi sejumlah tantangan. Banyak tenaga kependidikan bekerja berdasarkan pengalaman tanpa mendapatkan pelatihan yang memadai. Kondisi ini menimbulkan

---

<sup>7</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur’an*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, 397.

<sup>8</sup> Fifit Fitriansyah et al., “Pengembangan Model Diklat Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu ASN Pemkot Bekasi Melalui Persuasif,” *Bitnet: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi* 5, no. 2 (2020): 17–27, <https://doi.org/10.33084/bitnet.v5i2.1673>.

kesenjangan kemampuan, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi administrasi dan digitalisasi dokumen sekolah. Tanpa pelatihan berbasis kebutuhan, tenaga kependidikan sulit meningkatkan kualitas layanan secara optimal<sup>9</sup>.

SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai salah satu sekolah menengah atas negeri terfavorit di Kota Banjarmasin. Sekolah ini memiliki jumlah siswa sekitar 1043 orang dengan tenaga kependidikan berjumlah 17 orang dan guru sebanyak 58 orang.<sup>10</sup> Dengan jumlah peserta didik dan tenaga pendidik yang besar, peran tenaga kependidikan menjadi semakin sentral dalam mendukung kelancaran layanan administrasi sehari-hari di sekolah.

Sebagai institusi pendidikan yang berupaya meningkatkan kualitas layanan, SMA Negeri 1 Banjarmasin membutuhkan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi profesional dan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas. Kualitas kerja tenaga kependidikan sangat memengaruhi kelancaran layanan administrasi seperti pengarsipan, pengelolaan data siswa, pelayanan surat-menyerurat, dan koordinasi kegiatan akademik. Pelatihan berbasis kebutuhan menjadi salah satu instrumen yang dapat mendukung proses peningkatan kompetensi tersebut.

Namun berdasarkan wawancara peneliti dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bapak Giat Prima Yoga, S.Pd, menegaskan bahwa:

“Pelatihan di SMA Negeri 1 Banjarmasin memang rutin dilaksanakan seperti *in house training*, *work shop* kurikulum dan seminar pendidikan, namun hal tersebut masih difokuskan kepada tenaga pendidik. Sedangkan kegiatan

---

<sup>9</sup> Mela Safitri Situmorang Et Al., “Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Optimalisasi Manajemen Diklat,” *Cemara Education And Science* 2, No. 3 (2024), <https://doi.org/10.62145/Ces.V2i3.83>.

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Ferry Setyawan Amadhy, M.Pd, Pada Senin 28 Juli 2025, pukul 09.16 WITA di Ruang kepala sekolah SMA Negeri 1 Banjarmasin.

pelatihan spesifik bagi tenaga kependidikan belum ada. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan dengan kebijakan yang berjalan di lingkungan sekolah menjadi hambatan bagi peningkatan tenaga kependidikan.”<sup>11</sup>

Ketiadaan pelatihan khusus bagi tenaga kependidikan berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan administrasi di sekolah. Hal ini dapat terlihat dari beberapa aspek seperti perbedaan kemampuan individu dalam mengelola data, kurangnya keseragaman prosedur administrasi, dan keterlambatan layanan akibat kurangnya pemahaman terhadap sistem digital. Pelatihan yang terarah dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kemampuan teknis maupun non-teknis tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Pelatihan berbasis kebutuhan memiliki beberapa tahapan utama yang harus dilakukan untuk memastikan hasil yang optimal. Menurut Kaufman, proses pelatihan berbasis kebutuhan dimulai dari analisis kebutuhan pada tingkat organisasi, tugas, dan individu. Analisis kebutuhan pada tingkat organisasi menilai sejauh mana pelatihan diperlukan untuk mendukung visi sekolah, sedangkan analisis kebutuhan tugas menilai kebutuhan kompetensi berdasarkan peran pekerjaan.<sup>12</sup>

Sementara itu, analisis kebutuhan individu memfokuskan pada kesenjangan keterampilan yang dimiliki tenaga kependidikan dengan keterampilan yang dibutuhkan. Dengan demikian, pelatihan berbasis kebutuhan tidak dilakukan secara

---

<sup>11</sup> Hasil Wawancara, Bapak Giat Prima Yoga, 13 November 2025, Lobby SMA Negeri 1 Banjarmasin, Pukul 17.05 WITA  
<https://drive.google.com/file/d/1t1-UNGIuorimFUQj6nk1bJcWxJZgVSUe/view?usp=drivesdk>

<sup>12</sup> Intan Pratiwi, “Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Bagian Akademik Di Universitas Trunojoyo Madura,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium* 6, No. 1 (2020): 52–59, [https://doi.org/10.47329/Jurnal\\_Mbe.V6i1.410](https://doi.org/10.47329/Jurnal_Mbe.V6i1.410).

sembarangan atau berdasarkan asumsi, tetapi berdasarkan data dan analisis yang jelas. Pendekatan ini memastikan pelatihan benar-benar relevan dan memberikan dampak terhadap kinerja tenaga kependidikan.

Dalam penelitian ini, manajemen pelatihan berbasis kebutuhan dipandang sebagai proses mengelola, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan tenaga kependidikan berdasarkan kebutuhan nyata yang muncul dari kondisi sekolah. Proses ini mencakup analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan berbasis data, pelaksanaan program pelatihan, serta tindak lanjut untuk memastikan pelatihan memberikan dampak terhadap kinerja tenaga kependidikan.<sup>13</sup>

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian mengenai manajemen pelatihan berbasis kebutuhan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi pelatihan yang ada, tetapi juga menganalisis kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh tenaga kependidikan agar mampu mendukung layanan administrasi sekolah secara optimal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi di sekolah.

Kesenjangan antara tuntutan layanan administrasi sekolah dengan ketersediaan pelatihan berbasis kebutuhan perlu dijelaskan lebih jauh melalui penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mendeskripsikan secara mendalam bagaimana pelatihan berbasis kebutuhan seharusnya diimplementasikan dalam konteks sekolah. Penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi

---

<sup>13</sup> Arviana Wulandari, "Pengaruh Instruktur Pelatihan, Peserta Pelatihan, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan Dan Tujuan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan," *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 15, No. 1 (2020): 40–53, <https://doi.org/10.32534/Jv.V15i1.1010>.

praktis bagi sekolah dalam merancang pelatihan yang sesuai kebutuhan tenaga kependidikan.

Studi penelitian tentang manajemen pelatihan telah banyak dilakukan, namun hanya berfokus kepada pelatihan tenaga pendidik. Adapun penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung penelitian ini. Penelitian Ahmad Wildan, menemukan bahwa strategi kepala sekolah peningkatan kinerja tenaga kependidikan setelah dilakukan bimbingan oleh kepala sekolah.<sup>14</sup>

Lebih lanjut, penelitian oleh Lord Byron Silalahi juga menemukan bahwa meningkatnya kualitas tenaga kependidikan akan memberikan dampak yang signifikan bagi proses pendidikan dan tercapainya tujuan pendidikan yang diinginkan.<sup>15</sup> Selaras dengan itu, Rita Taroreh dkk menemukan, pelatihan, pengembangan karir, serta gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan<sup>16</sup>. Dengan demikian pelatihan memberikan kontribusi apalagi didasari dengan kebutuhan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja tenaga kependidikan.

Penelitian ini juga mengisi celah kajian (*research gap*), karena sebagian besar studi sebelumnya lebih banyak menitikberatkan pada pelatihan guru, sedangkan tenaga kependidikan kurang mendapatkan perhatian yang setara.

---

<sup>14</sup> Ahmad Wildan Hidayaturrabbani, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan," *Ulul Amri: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 4 (2023): 443–56, <https://doi.org/10.18860/uajmpi.v2i4.1526>.

<sup>15</sup> Lord Byron Silalahi, "Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," *Jurnal Literasi Pendidikan Dasar* 4, no. 2 (2023): 125–32, <https://doi.org/10.36928/jlpd.v4i2.2025>.

<sup>16</sup> Axl Hamsso Christiano Sulu et al., "Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Tomohon," *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 10, no. 2 (2022): 560, <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40633>.



Padahal peran mereka sangat krusial dalam menunjang layanan administrasi dan keberlangsungan proses pendidikan.

Relevansi penelitian ini menjadi semakin kuat dalam kerangka penguatan mutu layanan pendidikan yang menuntut efisiensi dan profesionalisme seluruh SDM sekolah. SMA Negeri 1 Banjarmasin sebagai sekolah unggulan perlu menjadikan pelatihan berbasis kebutuhan sebagai bagian dari strategi pengembangan mutu sumber daya manusia sekolah yang berkelanjutan.

Judul ini ditentukan karena masih belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai manajemen pelatihan berbasis kebutuhan dalam konteks tenaga kependidikan, khususnya di SMA Negeri 1 Banjarmasin. Selain itu peneliti juga menanggapi penelitian ini penting untuk dilakukan, mengingat tingginya perkembangan zaman akan memberikan tantangan bagi tenaga kependidikan untuk terus menambah kemampuannya. Oleh karena itu topik ini dirumuskan dalam sebuah judul penelitian: **“Manajemen Pelatihan Berbasis Kebutuhan Tenaga Kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin”**.

## **B. Definisi Istilah**

Definisi istilah adalah bagian dari deskripsi yang diberikan dalam menggambarkan makna istilah pada penelitian ini, maka peneliti memberikan definisi istilah pada penelitian ini sebagai batasan dalam memahami fokus permasalahan. Adapun definisi istilah penelitian ini sebagai berikut.

## 1. Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan adalah proses terencana yang mencakup identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan. Konsep ini merujuk pada *Human Resource Development Theory* yang menempatkan pelatihan sebagai proses strategis dalam pengembangan sumber daya manusia secara sistematis dan berorientasi pada kebutuhan organisasi.<sup>17</sup> Adapun indikator pengukuran manajemen pelatihan dapat diidentifikasi melalui kesesuaian tujuan, ketepatan materi, kecocokan metode, partisipasi peserta, dan tindak lanjut hasil pelatihan.

## 2. Pelatihan Berbasis Kebutuhan

Pelatihan berbasis kebutuhan adalah model pelatihan yang disusun berdasarkan pemetaan kesenjangan kompetensi pada level organisasi, tugas, dan individu sehingga program pelatihan benar-benar menjawab kebutuhan riil di lingkungan kerja. Model ini berpijak pada *Training Needs Assessment Theory* yang dikembangkan oleh McGehee dan Thayer, yang menegaskan bahwa pelatihan hanya efektif apabila diawali analisis kebutuhan melalui tiga level *assessment* tersebut.<sup>18</sup> Pelatihan ini dinilai melalui relevansi dengan tujuan organisasi, keterkaitan materi dengan tugas, kesiapan individu, dan dampaknya terhadap kinerja sebagai indikator pengukuran.

---

<sup>17</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15th (London: Pearson Education, 2017), 312.

<sup>18</sup> William F. McGehee and Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry* (New York: Wiley, 1961), 21.

### 3. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah personel non-guru yang menjalankan tugas administrasi, teknis, dan layanan operasional untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Landasan konsep ini berasal dari *Educational Management Theory* yang memandang tenaga kependidikan sebagai komponen penting dalam sistem pengelolaan pendidikan karena kualitas layanan administratif dan teknis yang mereka berikan sangat menentukan mutu pembelajaran.<sup>19</sup> Kualitas tenaga kependidikan dapat diukur melalui ketepatan administrasi, pemeliharaan sarana prasarana, kemampuan bekerja sama, disiplin, dan mutu pelayanan.

#### C. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka yang menjadi fokus penelitian untuk diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana proses identifikasi kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) tenaga kependidikan dilakukan di SMA Negeri 1 Banjarmasin?
2. Bagaimana perencanaan pelatihan dirumuskan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin?
3. Bagaimana pelaksanaan pelatihan atau bentuk alternatif pengembangan kompetensi yang saat ini berjalan?
4. Bagaimana tindak lanjut pelatihan berbasis kebutuhan di lingkungan tenaga kependidikan SMA Negeri 1 Banjarmasin?

---

<sup>19</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* ((Bandung: Alfabeta, 2010), 87.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*training needs*) tenaga kependidikan pada tingkat organisasi, tugas/jabatan, dan individu di SMA Negeri 1 Banjarmasin.
2. Menganalisis proses perencanaan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin.
3. Menganalisis pelaksanaan atau bentuk pengembangan kompetensi yang tersedia, termasuk kendala dan peluang dalam penyelenggaraan pelatihan.
4. Menganalisis tindak lanjut pelatihan berbasis kebutuhan pada 1 tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Banjarmasin.

#### **E. Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu manfaat secara teoritis dan praktis.

##### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan kajian keilmuan dibidang manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pelatihan tenaga kependidikan berbasis kebutuhan. Dengan merujuk pada teori manajemen pelatihan, pelatihan berbasis kebutuhan, dan tenaga kependidikan. Dan menambah kajian ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, manajemen diklat, dan manajemen tenaga kependidikan.

## **2. Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi berbagai pihak yang terkait dalam implementasi manajemen pelatihan berbasis kebutuhan tenaga kependidikan, sebagai berikut:

- a. Bagi kepala sekolah: hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam menyusun serta mengimplementasikan program pelatihan yang lebih terstruktur, relevan dengan kebutuhan, dan berkelanjutan bagi tenaga kependidikan.
- b. Bagi kepala tenaga kependidikan: penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya pelatihan berbasis kebutuhan sebagai sarana peningkatan kompetensi tenaga kependidikan.
- c. Bagi pengelola program pelatihan di sekolah: temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan actual tenaga kependidikan, baik dari sisi materi, metode, maupun evaluasinya.
- d. Bagi peneliti selanjutnya: penelitian ini dapat menjadi referensi awal bagi peneliti lain yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai manajemen pelatihan, khususnya yang berbasis kebutuhan, baik dalam konteks sekolah menengah maupun jenjang pendidikan lainnya.

## **F. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menghindari terjadinya plagiasi dan terulangnya karya terdahulu. Penelitian terdahulu umumnya relevansi dengan topic

penelitian yang di angkat. Relevansi yang dimaksud adalah memiliki hubungan atau keterikatan dari segi tema, judul, ataupun objek kajian dengan penelitian yang di angkat. Selain itu, relevansi juga berkaitan dengan persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dikaji. Oleh karena itu, peneliti mencantumkan Beberapa penelitian terdahulu yang relevan diantaranya sebagai berikut.

Pertama, penelitian oleh M. Syaikhudin pada tahun 2023, dengan judul “peran kepala sekolah dalam manajemen tenaga kependidikan”. Metode dalam penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang dilakukan dengan bimbingan dan pengarahan melalui fasilitas pelatihan, dan keikutsertaan tenaga pendidik dalam komunitas tenaga kependidikan dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.<sup>20</sup>

Persamaan dalam penelitian yang dilakukan oleh M. Syaikhudin dengan yang peneliti lakukan, yaitu metode kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawanacara, dan dokumentasi, serta konteks penelitian yang berfokus pada peningkatan kompetensi tenaga kependidikan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih ke manajemen pelatihan berbasis kebutuhan.

---

<sup>20</sup> M Syaikhudin, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Tenaga Kependidikan,” *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2023): 1–10, <https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i1.1130>.

Kedua, penelitian oleh Yusri M. Daud pada tahun 2024, dengan judul “Strategi kepala tenaga administrasi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di MAN 1 Aceh Besar”. Metode dalam penelitian ini kualitatif deskriptif, dengan subjek kepala tenaga administrasi itu sendiri. Adapun hasil dalam penelitian ini menemukan bahwa pelatihan, pembinaan, dan pengembangan staff sesuai kebutuhan dapat mengefesiensikan tantangan penguasaan IT di MAN 1 Aceh Besar.<sup>21</sup>

Adapun persamaan penelitian yang dilakukan M. Yusri Daud dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah, metode kualitatif deskriptif dan konteks penelitian yang berfokus pada pengembangan pelatihan berbasis kebutuhan terhadap tenaga kependidikan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada lokasi penelitian, peneliti berfokus pada sekolah umum negeri dan mengkaji manajemen yang dilakukan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Kung dan Hu pada tahun 2025, dengan judul “Studi tentang pengembangan pemahaman konseptual tenaga administrasi tentang kecerdasan buatan melalui pengembangan profesional”. Melalui desain campuran yang melibatkan *pre-test* dan *post-test* konsep GenAI, survei penerimaan, serta analisis tematik terhadap tulisan reflektif, penelitian tersebut menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada pemahaman konseptual, penerimaan teknologi, dan kesadaran metakognitif peserta terhadap penggunaan AI di lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang

---

<sup>21</sup> Yusri M. Daud, “Strategi Kepala Tenaga Administrasi Dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Di MAN 1 Aceh Besar,” *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* 16, no. 2 (2024): 394–403, <https://doi.org/10.35457/konstruk.v16i2.3697>.

dirancang secara sistematis mampu memperkuat kesiapan staf administrasi dalam menghadapi integrasi teknologi baru<sup>22</sup>.

Persamaannya terletak pada penggunaan pelatihan sebagai instrumen pengembangan kompetensi serta perhatian terhadap perubahan kemampuan dan kesiapan peserta pascapelatihan. Namun, penelitian saat ini memiliki karakteristik berbeda pada sasaran pelatihan, jenis kompetensi yang dikembangkan, dan metode pengumpulan datanya misalnya melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, bukan tes konseptual GenAI. Dengan demikian, penelitian Kong dan Hu memberikan gambaran relevan mengenai bagaimana pelatihan dapat meningkatkan kapasitas SDM, tetapi tetap memiliki ruang berbeda yang menguatkan posisi dan keaslian penelitian ini.

Keempat, Penelitian yang dilakukan oleh Anne-Marie Burn, Poppy Hall, dan Joanna Anderson pada tahun 2024 berjudul “Program Pelatihan Berbasis Web untuk Staf Sekolah dalam Merespons *Self-Harm*: Desain dan Pengembangan Program *Supportive Response to Self-Harm*”. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain berpusat pada pengguna (*user-centred design*) dan pendekatan berbasis individu (*person-based approach*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan tersebut diterima dengan baik dan dianggap memenuhi kebutuhan staf sekolah dalam menangani kasus *self-harm*.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Siu Cheung Kong and Wenxi Hu, “A Study of Developing Administrative Staff’s Conceptual Understanding of Generative Artificial Intelligence through Professional Development: Evaluation of a Course Using Tests, Surveys and Thematic Analysis of Reflective Writings,” *Computers and Education: Artificial Intelligence* 9 (December 2025): 100444, <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2025.100444>.

<sup>23</sup> Anne-Marie Burn et al., “A Web-Based Training Program for School Staff to Respond to Self-Harm: Design and Development of the Supportive Response to Self-Harm Program,” *JMIR Formative Research* 8 (June 2024): e50024, <https://doi.org/10.2196/50024>.



Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada fokus pengembangan program pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kesiapan dan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan pendidikan. Keduanya menekankan pentingnya kebutuhan pelatihan dan menghasilkan temuan tentang peningkatan kesiapan peserta setelah intervensi. Namun, penelitian Burn dkk. berfokus pada pelatihan respons *self-harm* menggunakan *platform web*, sedangkan penelitian ini menelaah manajemen pelatihan berbasis kebutuhan tenaga kependidikan dengan konteks, tujuan, dan instrumen yang berbeda, sehingga keduanya memiliki orientasi substansi dan objek kajian yang tidak sama.

Kelima, penelitian oleh Francis Zarb dan Jonathan P. McNulty pada tahun 2025 yang berjudul “Penilaian ketersediaan tenaga kerja, tingkat staf, serta kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi radiografer di seluruh Eropa sebagai bagian dari proyek *EU-REST*.” Metode penelitian memakai *survei multi-tahap* yang mencakup pra-survei ke otoritas nasional dan badan profesional serta survei utama yang mendistribusikan kuesioner ke 27 negara anggota Uni Eropa terkait ketersediaan tenaga radiografer, tingkat staf, pendidikan dan pelatihan. Hasil penelitian mengungkap bahwa jumlah radiografer per juta penduduk di Eropa sangat bervariasi (dari 86 hingga 613) dan terdapat proyeksi pensiun sekitar 7 % dalam lima tahun di banyak negara.<sup>24</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada fokus terhadap kebutuhan pelatihan dan kesiapan tenaga profesional, di mana keduanya

---

<sup>24</sup> F. Zarb and J.P. McNulty, “Assessment of Workforce Availability, Staffing, and Education, and Training Requirements for Radiographers across Europe as Part of EU-REST Project,” *Radiography* 31, no. 5 (2025): 103101, <https://doi.org/10.1016/j.radi.2025.103101>.

menekankan perlunya pemetaan kebutuhan dan perencanaan pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kualitas layanan. Namun, penelitian Zarb dan McNulty berfokus pada tenaga radiografer di tingkat Eropa dengan pendekatan survei kuantitatif berskala besar, sedangkan penelitian ini menelaah manajemen pelatihan berbasis kebutuhan tenaga kependidikan di tingkat sekolah, dengan pendekatan kualitatif dan lingkup yang lebih mendalam pada proses perencanaan, pelaksanaan, serta tindak lanjut pelatihan.

Keenam, Penelitian oleh Sajid Mahmood dkk. pada tahun 2021 yang berjudul “Mengoptimalkan *Quality Enhancement Cells* di Perguruan Tinggi: Menganalisis Dukungan Manajemen, Infrastruktur Mutu, dan Pelatihan Staf.” Metode penelitian menggunakan pendekatan survei kuantitatif untuk menilai dukungan manajemen, infrastruktur mutu, dan pelatihan staf dalam penguatan *Quality Enhancement Cells* di perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen dan pelatihan staf berpengaruh signifikan terhadap efektivitas peningkatan mutu pendidikan.<sup>25</sup>

Persamaan penelitian ini dengan penelitian ini terletak pada fokus peningkatan kualitas melalui penguatan pelatihan dan dukungan manajerial, di mana keduanya menempatkan pe latihan staf sebagai elemen penting dalam meningkatkan efektivitas layanan pendidikan. Namun, penelitian Mahmood dkk, berfokus pada *Quality Enhancement Cells* di perguruan tinggi dengan pendekatan survei kuantitatif dan cakupan institusi pendidikan tinggi, sedangkan penelitian ini

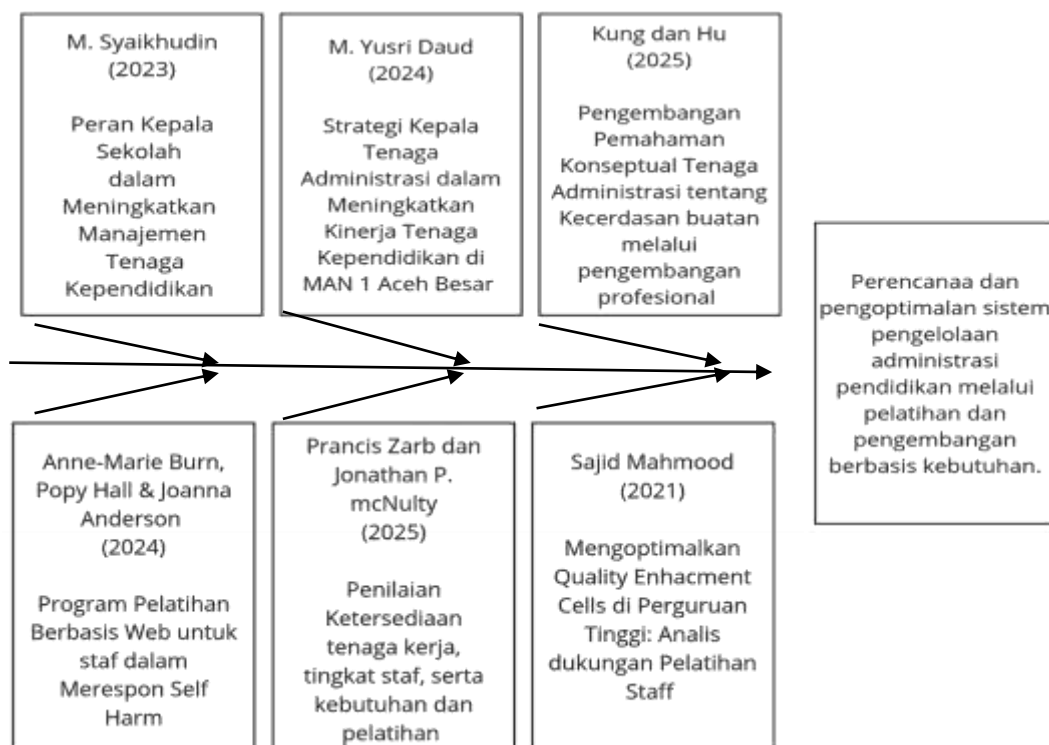
---

<sup>25</sup> Shahzaf Iqbal et al., “Optimizing Quality Enhancement Cells in Higher Education Institutions: Analyzing Management Support, Quality Infrastructure and Staff Training,” *International Journal of Quality & Reliability Management* 41, no. 6 (2024): 1572–93, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2021-0007>.

menelaah manajemen pelatihan berbasis kebutuhan tenaga kependidikan di tingkat sekolah dengan pendekatan kualitatif dan lingkup yang lebih mendalam terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pelatihan.

Jika dipahami maka, penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa *training needs assessment* menjadi fondasi utama dalam merancang program pelatihan yang efektif, terutama bagi tenaga kependidikan. Temuan berbagai studi menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak diawali dengan identifikasi kebutuhan cenderung tidak mampu meningkatkan kompetensi secara signifikan, karena materi yang diberikan tidak sesuai dengan masalah nyata di lapangan.

Berikut diagram Flashbone yang mencakup penelitian terdahulu dan rancangan skripsi ini sehingga dapat dipahami:



Gambar 1.1 Diagram Flashbon.

## **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dilakukan untuk membantu penulis dalam memahami pembahasan, maka dari itu penulis menggambarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

1. BAB I Pendahuluan. Bab ini memuat mengenai konteks penelitian, definisi istilah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, dan sistematika penulisan.
2. BAB II Kajian teori dan Kerangka pikir. Bab ini memuat tentang teori-teori yang berhubungan dengan manajemen pelatihan, pelatihan berbasis kebutuhan, dan tenaga kependidikan.
3. BAB III Metode Penelitian. Bab ini memuat mengenai jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data, sumber data, dan teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data.
4. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini memuat mengenai data penelitian yang didapat dilapangan dan pembahasan hasil penelitian.
5. BAB V Penutup. Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran.