

**MANAJEMEN PELATIHAN TENAGA
PENDIDIK DI MAN 2 BANDAR
LAMPUNG**

SKRIPSI

**BELLA TIARA
NPM: 1911030276**

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KETENAGA PENDIDIKAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444H/2023M**

**MANAJEMEN PELATIHAN TENAGA
PENDIDIK DI MAN 2 BANDAR
LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Diseminarkan Sebagai Syarat Untuk Melanjutkan
Penulisan Skripsi Guna Menperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Islam (S.Pd) Dalam Ilmu Tarbiyah dan Ketenaga pendidikan

Oleh

Nama : Bella Tiara

NPM : 1911030276

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Prof. Dr. H. Subandi, MM

Pembimbing II : Dr. Oki Dermawan, M.Pd

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KETENAGA PENDIDIKAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444H/2023M**

ABSTRAK

Manajemen Pelatihan merupakan rangkaian proses pelatihan yang dikelola melalui berbagai prosedur atau kegiatan diantaranya kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan penilaian pelatihan. Istilah pelatihan menunjukkan bahwa pekerjaan tersebut merupakan usaha berencana, yang dilakukan untuk mencapai penguasaan skill pengetahuan dan sikap-sikap tenaga pendidik. kemudian kendala dalam pelaksanaan pelatihan tenaga pendidik mengalami kendala dalam penerapan kurikulum k13 ke kurikulum merdeka belajar sehingga membuat tenaga pendidik untuk belajar lagi, selain itu pelaksanaan pelatihan yang terlaksana dilakukan dengan sasaran peserta yang belum merata sebagian pelatihan hanya diberikan pada tenaga pendidik tertentu sehingga menyebabkan tenaga pendidik yang tidak mendapat pelatihan khusus tersebut menghasilkan kinerja tenaga pendidik kurang optimal. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui kebutuhan pelatihan, perancangan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan penilaian pelatihan di MAN 2 Bandar Lampung.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, dimana dalam proses pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi dengan sumber informasi Kepala Madrasah, Waka Kurikulum serta Tenaga Pendidik sedangkan untuk analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi, dalam uji keabsahan data penulis menggunakan triangulasi sumber.

Berdasarkan hasil penelitian Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung sudah melakukan tahapan dengan baik menunjukkan bahwa Penentuan Kebutuhan memperhatikan analisis organisasi sebagai upaya madrasah untuk bisa lebih memahami agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan keinginan berdasarkan kebutuhan, analisis pekerjaan juga diperhatikan sebagai upaya bahwa partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat berdasarkan kebutuhan, setelah itu analisis individual juga harus dipastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu. perancangan pelatihan harus mempersiapkan peserta untuk dituntut mengikuti pelatihan, pada

kemampuan pelatih dan materi pelati harus diperhatikan supaya mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Pelaksanaan Pelatihan harus memperhatikan proposal pelatihan berdasarkan alokasi tempat dan waktu, media pelatihan serta metode pelatihan harus diperhatikan juga karena salah satu unsur kelancaran suatu kegiatan pelatihan yang digunakan selama pelatihan berlangsung. Penilaian Pelatihan telah dilaksanakan dengan kriteria penilaian dalam evaluasi penilaian berdasarkan bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan Hal ini dapat diungkap dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang telah diberikan pelatih, metode yang digunakan, situasi pelatihan. Kriteria belajar, dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta. Kriteria perilaku, dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja, sejauh mana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

Kata Kunci : Manajemen Pelatihan, Tenaga Pendidik

ABSTRACT

Training Management is a series of training processes managed through various procedures or activities, including training needs, training design, training implementation, and training assessment. The definition of "training" indicates that the work is a planned effort, carried out to master the knowledge, skills, and attitudes of teaching staff. However, obstacles exist in implementing training for teaching staff, particularly in integrating the K13 curriculum into the independent learning curriculum. This necessitates teaching staff to acquire additional knowledge. Additionally, the training carried out exhibits an uneven target audience; certain teaching staff receive specialized training, leading to suboptimal performance among those who do not. The purpose of this research is to determine training needs, training design, training implementation, and training assessment at MAN 2 Bandar Lampung.

In this research, descriptive qualitative research was employed. The data collection process involved interviews, observation, and documentation with sources of information from the Head of the Madrasah, Deputy Head of Curriculum, and Educator Staff. For data analysis, the researcher used such as data reduction, data presentation, conclusions, and verification were utilized. For validity testing, the researcher used source triangulation.

Based on the research results, the Management of Educator Training at MAN 2 Bandar Lampung has successfully executed the stages, demonstrating that the Determination of Needs considers organizational analysis as an effort for the madrasah to understand better and achieve goals based on needs. Job analysis is also considered an effort to ensure that participants following the training are the right individuals based on needs. Furthermore, individual analysis must also ensure that the knowledge and skills taught during

the training align with the work elements required in a specific position. Training design must prepare participants to take part in training, considering the abilities of the trainer and the training materials to obtain results that suit the madrasa's needs. Training implementation must pay attention to training proposals based on the allocation of place and time, and training media and methods must also be considered because they are elements of the smooth training activities used during the training. Training assessment has been conducted with assessment criteria in the evaluation, relying on the opinions of training participants regarding the training program. This was revealed using a questionnaire regarding the implementation of the training. What do participants think about the materials provided by the trainer, the methods used, and the training situation Learning criteria were assessed through knowledge tests and skills tests, measuring participants' skills and abilities. Behavioral criteria, obtained through work skills tests, indicate the extent of changes in participants before and after training..

Keywords: Training Management, Educators

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bella Tiara

NPM : 1911030276

Jurusan/Prodi : MPI

Fakultas : Tarbiyah dan Ketenaga pendidikan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**MANAJEMEN PELATIHAN TENAGA PENDIDIK DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikat dari karya orang lain kecuali bagian-bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, Oktober 2023



Bella Tiara

NPM. 1911030276



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Let. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung, 3513, Telp. (0721) 780887

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2
Bandar Lampung

Nama : Bella Tiara

NPM : 1911030276

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam


Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan

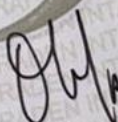
MENYETUJUI

Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

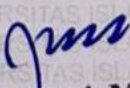
Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. H. Subandi, MM
NIP.19630808199312002


Dr. Oki Dermawan, M.Pd
NIP.197610302005011001

Ketua Jurusan,


Dr. Hj Netri, M.Pd.
NIP. 196512151994032001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat : JL Letkol Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung 3151 (0721) 7040 30

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul : **“MANAJEMEN PELATIHAN TENAGA PENDIDIK DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG.”** Disusun oleh: **BELLA TIARA, NPM : 1911030276**, Program studi : **Manajemen Pendidikan Islam**. Telah di ujikan dalam Sidang Munaqosyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal: **Senin, 11 Desember 2023**.

TIM PENGUJI

Ketua	: Dr. Hj. Yetri, M.Pd	(.....)
Sekretaris	: Jalaluddin, M.Pd.I	(.....)
Pembahas Utama	: Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd	(.....)
Pembahas Pendamping I	: Prof. Dr. H. Subandi, MM	(.....)
Pembahas Pendamping II	: Dr. Oki Dermawan, M.Pd	(.....)

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd
NIP. 196408281988032002

MOTTO

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا
كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: “ Dia memberikan hikmah kepada siapa yang dia kehendaki. Barang siapa diberi hikmah, sesungguhnya dia telah diberi kebaikan yang banyak. Dan tidak ada yang dapat mengambil pelajaran kecuali orang-orang yang mempunyai akal sehat”¹

¹ Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya* (Semarang: CV. Toba Putra, 1990), 194.

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan rasa syukur kepada Allah SWT semoga kita semua senantiasa mendapatkan rahmat dan hidayahNya. Penulis mempersembahkan skripsi ini kepada:

1. Kedua orang tuaku Bapak Giyatno dan Ibu Tusnawati yang telah melahirkan dan membesarkan serta mendidik dengan penuh kesabaran serta memberikan kasih sayang yang tulus kepadaku semua itu tidak akan mungkin terbalas olehku. Serta tiada henti-hentinya memberikan dukungan, baik secara moril maupun materil dan selalu mendoakan demi keberhasilanku sehingga aku dapat menyelesaikan pendidikan di pertenaga pendidikan tinggi UIN Raden Intan Lampung.
2. Adik (Pingky Oktavia) yang telah memberikan semangat dalam study dan pembuatan skripsi ini serta yang memberi keceriaan dalam hari-hari indahku.
3. Teman-teman, sahabat yang saya sayangi. Selalu saya sukri atas kehadiran kalian karena tanpa ada canda tawa dan dorongan dari kalian semua mungkin saya tidak akan bisa sampai pada penulisan skripsi ini. Terima kasih telah memberikan dorongan serta semangat yang tak ada henti-hentinya kepada saya
4. Almamater-ku yang tercinta UIN Raden Intan Lampung.

RIWAYAT HIDUP

Penyusun skripsi ini bernama lengkap Bella Tiara dilahirkan di Merbau Mataram, pada tanggal 24 Februari 2001, yang merupakan anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Giyatno, dan Ibu Tusnawati.

Pendidikan yang penulis tempuh bermula di SD pada tahun 2007 penulis masuk SD Negeri 3 Merbau Mataram dan diselesaikan pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan di Pendidikan Madrasah Menengah Pertama di SMP Negeri 2 Merbau Mataram lulus pada tahun 2016 setelah lulus penulis melanjutkan ke jenjang menengah atas di Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2019, Setelah lulus dari MAN 2 Bandar Lampung yang beralamat di Jl Gatot Subroto No. 30 Kelurahan Bumi Raya Kecamatan Bumi Waras kota Bandar Lampung lulus pada tahun 2019. Setelah lulus dari SMA penulis melanjutkan pendidikan Pertenaga pendidikan Tinggi Negeri di Bandar Lampung yaitu UIN Raden Intan Lampung program S1 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ketenaga pendidikan. Kemudian pada bulan agustus 2022 penulis melakukan Kuliah Kerja Nyata (KKN) yang dilaksanakan pada tanggal 22 juni sampai dengan 31 Juli 2022 di Kelurahan Merbau Mataram di Lampung Selatan. Kemudian Pada bulan September 2022, Penulis melaksanakan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) yang dilaksanakan pada 22 September sampai dengan Oktober di MAS HASANUDDIN Bandar Lampung yang beralamat Jl. Mayor Salim Batubara No. 04 A, Kupang Teba, Kec Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung.

Bandar Lampung, November 2023
Penulis

Bella Tiara
NPM 1911030276

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Segala puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahnya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung", dalam memenuhi syarat untuk meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) UIN Raden Intan Lampung. Sholawat teriring salam selalu terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya, yang selalu kami nantikan syafa'atnya di hari akhir nanti, Aamiin ya rabbal alamiin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekeliruan dan kekurangan, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Dalam kesempatan ini penulis, ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini, terutama kepada Bapak dan Ibu:

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M. Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ketenaga pendidikan UIN Raden Intan Lampung.
2. Dr. Yetri, M. Pd dan Dr. Riyuzen Praja Tuala, M. Pd, selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Sekertaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ketenaga pendidikan UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. H. Subandi, MM dan Dr. Oki Dermawan, M.Pd Selaku pembimbing I dan Pembimbing II dengan penuh keikhlasan telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan terutama dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dosen Fakultas Tarbiyah jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung
5. Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung dan Perpustakaan Fakultas Tarbiyah Beserta Staffnya yang telah meminjamkan buku guna keperluan Ujian

6. Kepala Madrasah dan Seluruh wakil kepala Madrasah, Bapak dan Ibu tenaga pendidik serta staf pegawai Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Bandar Lampung, memberikan izin untuk melakukan penelitian dan berkenan memberikan bantuan selama melakukan kegiatan penelitian.
7. Keluarga Besar Bapak Giyatno dan Keluarga Besar Ibu Tusnawati yang selalu mendukung
8. Rekan-rekan seperjuangan Khususnya MPI kelas E 2019 yang sejak awal sampai akhir bersama penulis dibangku kuliah, Teruntuk rekan saya Anggi Wahyuni, Anggi Novita Sari, Susi Susantri, Jesyca Tara Adella, Mutoharoh yang telah memberikan bantuan baik petunjuk atau berupa saran-saran, sehingga penulis senantiasa mendapatkan informasi yang sangat berharga.
9. Kepada semua pihak yang telah membantu skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwasannya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi ini, karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Untuk itu, Penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun guna membuat skripsi ini agar lebih baik.

Akhirnya Teriring Do'a semoga jerih payah dan amal sholeh dari bapak, ibu dan sahabat-sahabat tercatat sebagai amal sholeh dan mendapat pahala dari Allah SWT. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Bandar Lampung, November 2023
Penulis

Bella Tiara
NPM. 1911030276

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	vi
PERSETUJUAN.....	vii
PENGESAHAN	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
RIWAYAT HIDUP	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang.....	1
C. Fokus dan Sub fokus Penelitian	7
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan	9
H. Metode Penelitian	11
I. Sistematika Pembahasan	15
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Pelatihan	16
1. Pengertian Manajemen	16
2. Konsep Manajemen Pelatihan	19
B. Pelatihan	22
1. Pengertian Pelatihan	22
2. Tujuan dan Manfaa Pelatihan	23
3. Macam-macam Pelatihan.....	25
4. indikator Pelatihan.....	27
5. Tahapan Pelatihan	28
1) Penentuan Kebutuhan Pelatihan (Assesing Traning Needs)	28
2) Perancangan Pelatihan.....	30
3) Pelaksanaan Pelatihan	33

4) Penilaian pelatihan	34
C. Tenaga Pendidik	37
1. Pengertian Tenaga Pendidik	37
2. Standar Kompetensi dan Kualifikasi Guru	38
 BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	40
1. Sejarah Berdirinya MAN 2 Bandar Lampung	40
2. Visi dan Misi	41
3. Tujuan Madrasah	41
4. Strategi	41
5. Program dan Target	42
6. Proses pembelajaran	42
7. Target dan Kriteria Keberhasilan Proses	42
8. Letak Geografis	43
9. Data Sarana dan Prasarana yang ada di MAN 2 Bandar Lampung	48
10. Kondisi Objektif Madrasah	49
B. Penyajian Fakta dan Data Penelitian	49
 BAB IV ANALISIS PENELITIAN	
A. Analisis Data Penelitian	58
B. Temuan Penelitian	67
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	71
B. Rekomendasi	72

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Nama Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung	40
Table 3.2 Data Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung	43
Table 3.3 Data Tenaga Kependidikan di MAN 2 Bandar Lampung	46
Table 3.4 Data Status Kepegawaian	47
Table 3.5 Data Kualifikasi Pendidikan	47
Table 3.6 Data Jenjang Kepangkatan	47
Table 3.7 Data Sarana dan Prasarana	48

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Pra Penelitian
- Lampiran 2 Surat Balasan Pra Penelitian
- Lampiran 3 Surat Penelitian
- Lampiran 4 Surat Balasan Penelitian
- Lampiran 5 Gambar

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Judul merupakan nama yang dipakai untuk suatu karya yang dapat menyiratkan secara pendek isi atau maksud karya tersebut. Adapun judul proposal tersebut adalah **Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung**” Agar tidak terjadi kekeliruan dalam memahami judul proposal ini, maka penulis perlu menjelaskan beberapa istilah sebagai berikut:

1. Manajemen

Menurut Hasibuan, manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹

2. Pelatihan

Menurut Marwansyar, Pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan potensi, produktivitas, disiplin dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu dengan jenjang kualifikasi atau pekerjaan.²

3. Tenaga Pendidik

Menurut Nanang Fattah, tenaga pendidik adalah anggota masyarakat yang berkomitmen dan ditugaskan untuk mendukung penyelenggaraan pelatihan.³ Tenaga pendidik adalah pendidik profesional yang tugas utamanya mendidik, mengajar, mengarahkan,

¹ Mohammad Mustari, *Manajemen Pendidikan* (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018), 1.

² Marwansyar, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 155.

³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, ed (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 7.

membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan formal dan pendidikan menengah melalui pendidikan anak usia dini.

4. MAN 2 Bandar Lampung

MAN 2 Bandar Lampung merupakan salah satu Madrasah Aliyah Negeri beralamatkan di Jl Gatot Subroto No. 139-145, Pecoh Raya, Kec. Teluk Betung Selatan, Kota Bandar Lampung yang merupakan tempat atau objek dimana penulis melakukan penelitian.

B. Latar Belakang

Pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan secara sengaja dan sadar, serta penuh dengan rasa tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi antara keduanya agar anak dewasa dan berlangsung secara terus menerus, semenjak dilahirkan sampai meninggal. Dengan pendidikan diharapkan dapat menghasilkan manusia yang berkualitas dan bertanggung jawab serta mampu melalui masa depan⁴.

Menurut Ki Hajar Dewantara mendefinisikan pendidikan adalah daya upaya untuk memajukan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter), pikiran (intelektual) dan tumbuh anak untuk memajukan kehidupan anak didik selaras dengan dunianya.⁵

Tujuan pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara yaitu menjadikan manusia sebagai manusia yang merdeka baik secara fisik, mental dan kerohanian. Sedangkan menurut Freire, tujuan pendidikan yaitu membuka mata peserta didik guna menyadari realitas ketertindasnya untuk

⁴ Oki Dermawan, "Partisipasi Wali Murid Di Madrasah Dasar (SD) Kutub Al Fatih Bandar Lampung," *al idarah jurnal kependidikan islam*, vol 6 (2016): 219.

⁵ Hendyat Soetopo Wasty Soemanto, *Dasar Dan Teori Pendidikan Dunia* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 10–11.

bertindak melakukan transformasi sosial.⁶ Dari penjelasan kedua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan yakni memanusiation manusia yang merdeka dengan menyadarkan peserta didik atas ketertindasan dengan memberikan tindak perubahan sosial.

*According to Fuad Ihsan in general, "education is a human effort to cultivate and develop the innate potentials both physically and spiritually in accordance with the values that exist in society and culture Ihsan. Meanwhile, according to Syamsul Mu'arif explains that "Education is an effort that is carried out deliberately, regularly and with a plan with the intention of changing desired human behavior as an effort that is carried out deliberately and planned."*⁷

Menurut Fuad Ihsan secara umum, "pendidikan adalah usaha manusia untuk mengolah dan mengembangkan potensi bawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan budaya Ihsan. Sedangkan menurut Syamsul Mu'arif menjelaskan bahwa "Pendidikan adalah suatu usaha yang dilakukan dengan sengaja, teratur dan terencana dengan maksud untuk mengubah tingkah laku manusia yang diinginkan sebagai usaha yang dilakukan dengan sengaja dan terencana.

Madrasah education is a form of public school that has characteristics of the Islamic religion. The difference between public schools and madrasahs is only in the number of religious lessons which makes it a characteristic. Characteristics are defined as the

⁶ Ahmad Syaikhudin, "Konsep Pemikiran Pendidikan Menurut Paulo Freire Dan Ki Hajar Dewantoro," *Cendikia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 10, no. 1 (2012): 82.

⁷ Ahmad Rusyadi et al., "Training Management in Improving Teacher Performance," *International Journal of Nusantara Islam* 7, no. 2 (2019): 346, <https://doi.org/10.15575/ijni.v7i2.12586>.

*consideration of religious students into several sub-subjects, namely Aqidah Akhlak, AlQur'an Hadith, Fiqh, and Islamic Cultural History.*⁸

Pendidikan Madrasah merupakan salah satu bentuk madrasah negeri yang mempunyai ciri-ciri agama Islam. Perbedaan antara madrasah negeri dan madrasah hanya terletak pada jumlah pelajaran agama yang menjadi ciri khasnya. Karakteristik diartikan sebagai pertimbangan santri terhadap beberapa sub mata pelajaran yaitu Aqidah Akhlak, AlQur'an Hadits, Fiqh, dan Sejarah Kebudayaan Islam.

Pendidikan Madrasah merupakan salah satu bentuk madrasah negeri yang mempunyai ciri-ciri agama Islam. Perbedaan antara madrasah negeri dan madrasah hanya terletak pada jumlah pelajaran agama yang menjadi ciri khasnya. Karakteristik diartikan sebagai pertimbangan santri terhadap beberapa sub mata pelajaran yaitu Aqidah Akhlak, AlQur'an Hadits, Fiqh, dan Sejarah Kebudayaan Islam.

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan organisasi, tentu bertujuan agar para karyawan mengalami peningkatan dalam hal pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagian besar pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki proses kerja atau teknik dalam menyelesaikan tugas tertentu secara lebih efektif dan efisien.

⁸ Rusyadi et al., "Training Management in Improving Teacher Performance."

Pelatihan sumber daya manusia merupakan organisasi lembaga karena tanpa pelatihan atau pembekalan dalam pekerjaan tidak menjamin akan berhasil. Oleh karena itu diadakannya pembekalan berupa pelatihan supaya tenaga pendidik memiliki kemampuan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Istilah pelatihan menunjukkan bahwa pekerjaan tersebut merupakan usaha berencana, yang dilakukan untuk mencapai penguasaan skill pengetahuan dan sikap-sikap tenaga pendidik, pelatihan selalu dikaitkan dengan pengembangan. Menurut Sjafri Mangkuprawira, pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, sesuai dengan standar.⁹

Berkenaan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia tercermin dalam firman Allah Al-Quran surat Al-Jatsiyah ayat 13 sebagai berikut :

الْأَرْضِ فِي وَمَا السَّمَوَاتِ فِي مَا لَكُمْ وَسَخَّرَ
يَنْفَكُرُونَ لِقَوْمٍ لِّآيَاتٍ ذَلِكَ فِي إِنَّ ۖ مِنْهُ جَمِيعًا

Artinya : *Dia telah menundukkan (pula) untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya (serta rahmat) dari-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang berpikir.*¹⁰

⁹ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 8.

¹⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya* (Bandung: Sygma Examedia Arkanleema, 2014).

Markaz Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid, Imam Masjidil Haram menyebutkan bahwa ayat tersebut Allah SWT menundukkan bagi kalian apa yang ada di langit berupa matahari, bulan dan bintang-bintang, dan apa yang ada di bumi berupa sungai-sungai, pepohonan, langit-langit dan lain-lain. Sesungguhnya dalam hal ditundukkannya semua itu untuk kalian benar-benar terdapat bukti-bukti atas kekuasaan Allah dan keesaan-Nya bagi orang-orang yang berfikir tentang ayat-ayatnya dan mengambil pelajaran darinya.¹¹

Berdasarkan ayat diatas sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam pengelolaan seluruh *sumber* yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh karena itu sumber daya yang ada harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang kelak akan dimintai pertanggung jawabannya.

Pelatihan sumber daya manusia merupakan organisasi lembaga karena tanpa pelatihan atau pembekalan dalam pekerjaan tidak menjamin akan berhasil. Oleh karena itu diadakannya pembekalan berupa pelatihan supaya tenaga pendidik memiliki kemampuan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Istilah pelatihan menunjukkan bahwa pekerjaan tersebut merupakan usaha berencana, yang dilakukan untuk mencapai penguasaan skill pengetahuan dan sikap-sikap tenaga pendidik, pelatihan selalu dikaitkan dengan pengembangan.

¹¹ *Tafsir Al-Mukhtashar/Markaz Tafsir Riyadh, Di Bawah Pengawasan Syaikh Dr. Shalih Bin Abdullah Bin Humaid, 2019.*

Menurut Sjafrri Mangkuprawira, pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, sesuai dengan standar.¹² Sedangkan menurut Kaswan Pelatihan adalah memberi keterampilan khusus untuk membantu karyawan memperbaiki kemampuan dalam kinerja.¹³

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya tenaga pendidik. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan tenaga pendidik dalam menangani tugas dan fungsinya. Pelatihan yang dimaksud membantu dalam meningkatkan kemampuan tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas sekarang dan yang akan datang.

*The purpose of the training according to Kusumah is to improve employee knowledge, skills and attitudes as well as improve the quality and productivity of the organization as a whole, in other words the aim of the training is to improve performance and in turn increase competitiveness. From these statements, the training conducted by the service to teachers is expected to be able to improve the quality and productivity of teachers as educators.*¹⁴

8. ¹² Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*,

¹³ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 96.

¹⁴ Rismiati Rahmi, Nasir Usman, and Murniati A.R., "Education and Training Management in Increasing Teacher Performance," *Proceedings of the*

Tujuan pelatihan menurut Kusumah adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, dengan kata lain tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja dan pada gilirannya meningkatkan daya saing. Dari pernyataan tersebut maka pelatihan yang dilakukan pelayanan kepada tenaga pendidik diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga pendidik sebagai pendidik.

Kinerja tenaga pendidik berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan keandalan yang dimiliki tenaga pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Tenaga pendidik yang memiliki kinerja tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja Tenaga Pendidik adalah salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pendidikan di madrasah. Terkait dengan peningkatan kinerja Tenaga Pendidik dalam melakukan profesi atau pekerjaannya sebagai tenaga pendidik. Peningkatan-peningkatan kinerja yang dimaksud adalah, peningkatan dalam hal keahlian (*skill*), sikap (*attitude*), dan kemampuan (*abilities*). Peningkatan kemampuan Tenaga Pendidik merupakan cara untuk meningkatkan standar kompetensi Tenaga Pendidik sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Peningkatan kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar ada pembaharuan. Kinerja Tenaga Pendidik merupakan penggabungan dari beberapa pengetahuan dan kemampuan serta perilaku yang harus dimiliki dan dihayati seorang Tenaga Pendidik dalam menjalankan tugas keprofesionalannya. Pada dasarnya, seorang Tenaga Pendidik didorong untuk menjadi manusia yang profesional dan sempurna karena Tenaga Pendidik

merupakan contoh dan teladan bagi peserta didik di madrasah baik dari segi kemampuan dan kepribadian. Maka dari itu, kinerja Tenaga Pendidik tidak dapat dimiliki hanya dengan membaca dan melihat melainkan perlu dilakukan suatu tindakan untuk mengasah dan membiasakan diri dalam mencapai tujuan dari pembelajaran yang sudah direncanakan. Smith dalam buku Abd Majid mengatakan bahwa “*output derive processes, human or other wise*”. Jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.¹⁵ Maksudnya disini adalah kinerja merupakan hasil dari suatu proses, apabila seseorang melewati proses dengan baik maka hasil yang diperoleh akan baik juga. Begitupun apabila seseorang melewati proses dengan kurang baik maka hasil yang diperoleh juga kurang baik.

Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Tenaga Pendidik, adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Tenaga Pendidik antara lain : kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman Tenaga Pendidik terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi sosial merupakan kemampuan Tenaga Pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif

¹⁵ Abd Madjid, *Pengembangan Kinerja Tenaga pendidik Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Samudera Biru, 2016), 6.

dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dan kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di madrasah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Terdapat berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Tenaga Pendidik baik yang didapat dari pemerintah, madrasah, maupun Tenaga Pendidik yang bersangkutan.

Pemerintah melakukan beberapa upaya guna meningkatkan kinerja Tenaga Pendidik di Indonesia dengan berbagai upaya, antara lain; program sertifikasi Tenaga Pendidik, pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, serta pengadaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan di berbagai madrasah. Selain itu, salah satu cara yang dilakukan pemerintah untuk mengatasi permasalahan rendahnya kualitas Tenaga Pendidik adalah dengan mewujudkan reformasi dalam dunia pendidikan sejalan dengan Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tindakan tersebut antara lain melalui pembenahan secara menyeluruh dan komprehensif terhadap Tenaga Pendidik yang meliputi pengembangan profesi Tenaga Pendidik, jaminan terhadap kesejahteraan Tenaga Pendidik, perlindungan Tenaga Pendidik, dan penghargaan Tenaga Pendidik melalui satu Undang-Undang yang khusus mengatur tentang Tenaga Pendidik.¹⁶

¹⁶ Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Selain itu, upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Tenaga Pendidik adalah dengan melanjutkan jenjang pendidikan Tenaga Pendidik yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan yang menunjang kualitas Tenaga Pendidik, aktif melakukan penelitian, dan memperluas pengetahuan dengan membaca. Menurut Castetter yang dikutip oleh Hartomo dalam bukunya, terdapat lima strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja Tenaga Pendidik, antaranya lain; pembinaan kinerja Tenaga Pendidik, pembinaan disiplin tenaga Tenaga Pendidik, pemberian motivasi, pemberian penghargaan, dan pengawasan terhadap kinerja Tenaga Pendidik.¹⁷

Melalui upaya sertifikasi Tenaga Pendidik yang diadakan pemerintah, pada dasarnya Tenaga Pendidik diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme Tenaga Pendidik yang berdampak pada perbaikan kinerja Tenaga Pendidik. Namun hasil yang diperoleh masih dapat dikatakan kurang optimal dikarenakan kriteria pada penilaian kinerja Tenaga Pendidik masih belum jelas dan belum sesuai dengan kinerja Tenaga Pendidik yang sebenarnya. Kemudian, upaya dalam pengadaan buku dan alat pelajaran, serta pengadaan dan perbaikan sarana prasarana pendidikan di berbagai madrasah masih belum direalisasikan secara merata. Banyak sekali ditemukan madrasah-madrasah terutama yang terletak di pelosok atau pedesaan belum memiliki sarana prasarana yang memadai kegiatan pembelajaran baik madrasah negeri maupun swasta. Kemudian, dalam pengadaan pelatihan Tenaga Pendidik seringkali ditemukan bahwa peserta pelatihan bersifat pasif. Hal ini biasanya disebabkan instruktur atau

¹⁷ Hartomo dan Najmi Faza, *Upaya Mudir Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga pendidik Cet. 1* (Sukabumi: CV. Haura Utama, 2022), 39–40.

pelatih yang kurang bergairah atau membosankan serta pengelolaan manajemen yang masih kurang optimal.

According to Susanto, the teacher is a very decisive component in the implementation of a learning strategy. Based on this opinion, it can be emphasized that one of the external factors that greatly affects student learning outcomes is the teacher. The teacher in the learning process plays a very important role. The role of the teacher, especially for students at elementary school age, cannot possibly be replaced by other devices such as television, radio and computers. Because students are developing organisms that need adult guidance and help.¹⁸

Menurut Susanto, tenaga pendidik merupakan komponen yang sangat menentukan dalam pelaksanaan suatu strategi pembelajaran. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditegaskan bahwa salah satu faktor eksternal yang sangat mempengaruhi hasil belajar siswa adalah tenaga pendidik. Tenaga pendidik dalam proses pembelajaran memegang peranan yang sangat penting. Peran tenaga pendidik khususnya bagi siswa pada usia madrasah dasar tidak mungkin tergantikan oleh perangkat lain seperti televisi, radio, dan komputer. Karena siswa sedang mengembangkan organisme yang membutuhkan bimbingan dan bantuan orang dewasa.

Berdasarkan data awal pra penelitian penulis pada tanggal 30 Maret 2023 sebagai berikut, hasil yang penulis dapat dalam pra penelitian dengan wawancara Waka Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung yang bernama Drs. Ahmad Putra, M.Pd terdapat jawaban bahwa tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung menunjukkan bahwa kinerja tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung sudah

¹⁸ Erisna Yunita, Yasir Arafat, and Mulyadi Mulyadi, "The Function of Class Teacher Educational Management in Improving Student's Learning Outcomes," *Journal of Social Work and Science Education* 1, no. 2 (2020): 168–69, <https://doi.org/10.52690/jswwse.v1i2.46>.

baik. Setiap tenaga pendidik dilatih untuk menggunakan media yang inovatif dan aplikatif dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Seperti pemanfaatan media digital yang dapat digunakan peserta didik di kelas. Selain itu, terdapat tenaga pendidik yang dilatih untuk menulis buku pelajaran dan membuat soal dengan harapan madrasah dapat menggunakan media cetak untuk belajar yang dihasilkan oleh madrasah itu sendiri. Tenaga pendidik bidang yang ditugaskan pada suatu kegiatan peserta didik, diberikan pelatihan sebelumnya agar mampu menguasai bidang tersebut sebelum ditransfer kepada peserta didik. Pengelolaan manajemen pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung telah terlaksana dengan baik namun belum optimal. Kondisi ini terlihat di proses pelaksanaan yang mana pelaksanaan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung ada beberapa tenaga pendidik yang mengalami hambatan dalam penerapan kurikulum 13 ke kurikulum merdeka belajar sehingga membuat tenaga pendidik atau tenaga pendidik untuk belajar lagi. Selain itu, pelaksanaan pelatihan yang terlaksana dilaksanakan dengan sasaran peserta yang belum merata. Sebagian pelatihan hanya diberikan pada tenaga pendidik tertentu sehingga menyebabkan tenaga pendidik yang tidak mendapat pelatihan khusus tersebut menghasilkan kinerja yang tidak optimal.

MAN 2 Bandar Lampung sering kali mengadakan pelatihan atau mengikut sertakan tenaga pendidiknya pada pelatihan yang diadakan pihak internal maupun eksternal. Meskipun demikian, beberapa tenaga pendidik mengikuti pelatihan dengan aktif dan berprestasi, sehingga madrasah memberikan hadiah atau apresiasi terhadap tenaga pendidik tersebut. Pada dasarnya, hal ini membantu madrasah menumbuhkan semangat dan kinerja yang optimal terhadap tenaga pendidik. Di MAN 2 Bandar Lampung sudah berjalan adanya program kualifikasi

pendidikan tenaga pendidik adalah minimal S1 serta dalam program sertifikasi tenaga pendidik dilaksanakan madrasah guna mengembangkan kemampuan tenaga pendidik mengajar yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Dari hal tersebut, dengan adanya pelatihan sumber daya manusia atau tenaga pendidik sangat berperan penting untuk menambah pengetahuan dan mengasah kemampuan sumber daya pendidik. Seperti yang terkandung dalam Q.S Az-zummar : 39

عَلَىٰ أَعْمَلُوا يَّقَوْمٌ قُلْ
تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ ۖ عَمِلُ إِنِّي مَكَانَتِكُمْ

Artinya : Katakanlah: “Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui (39).¹⁹

Syaikh Wahbah Az-Zuhaili dalam menjelaskan ayat tersebut menyatakan bahwa manusia diperintah untuk bekerja secara maksimal akan apa pekerjaan yang menjadi posisinya. Jika bisa maksimal dan benar, maka Allah akan membalas dengan kebaikan kepadanya. Tafsiran Wahbah memberikan pengertian bahwa Allah meminta manusia untuk semangat bekerja, apapun pekerjaan manusia. Tugas manusia adalah maksimal dalam beribadah agar Allah SWT memberikan nilai kebaikan padanya. Jika Allah yang menilai, maka dapat berarti apa yang seseorang lakukan adalah bernilai ibadah.²⁰

Berdasarkan penjelasan diatas, menunjukkan bahwa manajemen pelatihan tenaga pendidik yang tepat

¹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*.(Bandung: PT.Syigma Examedia Arkaleena, 2014)

²⁰ Wahbah Zuhaili, *Al-Tafsir Al-Munir Fi Al-Aqidad Wa Al-Syari'at Al-ManhajXV* (Damakus: Dar al-Fikr, 2005), 888.

sangat mempengaruhi kualitas proses pelaksanaan dan hasil akhir pelatihan. Namun melihat paparan di atas menunjukkan bahwa manajemen pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung belum terlaksana dengan optimal. Maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung.

C. Fokus dan Sub fokus Penelitian

1. Fokus penelitian

Dalam penelitian kualitatif fokus penelitian menjadi satu hal yang penting, karena berhubungan dengan fokus tentang seberapa luas dan sempitnya permasalahan yang akan diteliti dengan berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini difokuskan pada Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung.

2. Sub Fokus Penelitian

Sub fokus penelitian merupakan sudut tinjauan dari fokus yang ditetapkan sebelumnya, Adapun sub fokus penelitian ini hanya memfokuskan sebagai berikut :²¹

- a. Kebutuhan pelatihan
- b. Perancangan pelatihan
- c. Pelaksanaan pelatihan
- d. Penilaian pelatihan

D. Rumusan Masalah

Dari Fokus dan Sub Fokus Masalah diatas, penulis menarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah Kebutuhan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung?

²¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), 105.

2. Bagaimanakah perancangan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung
3. Bagaimanakah pelaksanaan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung?
4. Bagaimanakah penilaian pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kebutuhan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung
2. Untuk mengetahui perancangan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung
3. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung
4. Untuk mengetahui penilaian pelatihan tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat ditinjau dari segi teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat menjadi referensi pengetahuan bagi para pembaca tentang mengetahui bagaimana mengaplikasikan ilmu-ilmu dari manajemen pendidikan islam yang berhubungan dengan implementasi manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat membantu dan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan membuat kebijakan.

b. Bagi Tenaga Pendidik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan motivasi tenaga pendidik dalam mewujudkan profesionalismenya

c. Bagi Penulis

Penelitian ini untuk mendapatkan informasi guna menjawab topik permasalahan penelitian yang dilakukan penulis di MAN 2 Bandar Lampung.

G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Adapun beberapa jurnal yang peneliti gunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Jurnal yang ditulis Sinta Septia Anggra Cahyani, Agus Timan, Sultoni dengan judul penelitian Manajemen Pelatihan Kewirausahaan Bagi Peserta Didik di Kampoeng Kidz temuannya dalam penelitian ini dilihat dari hasil yang diperoleh Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi pelatihan kewirausahaan bagi peserta didik di Kampoeng Kidz. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi berperan serta, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan: (1) aspek yang direncanakan yaitu human capital, keuangan, produksi dan pasar. Langkah- langkah perencanaan dengan analisis SWOT, penentuan target usaha, dan strategi. Tempat pelatihan yaitu Kampoeng Kidz. Biaya pelatihan ditanggung oleh yayasan; (2) pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut yaitu yayasan, kepala madrasah dan tenaga pendidik, alumni, serta peserta didik. Penempatan sesuai dengan bakat dan minat; (3)

Pelatihan berupa pelayanan pengunjung dan produksi yang dilakukan setiap hari. Pemberian motivasi dari dream book. Faktor pendukung yaitu lingkungan, sedangkan faktor penghambat yaitu regenerasi; (4) Pengawasan dan evaluasi dilakukan setiap hari secara langsung. Aspek yang diawasi yaitu kesesuaian dengan SOP (POS). Aspek yang dinilai meliputi Pray, Attitude, Knowledge, Skill and Action (PAKSA). Hasil evaluasi dilaporkan di rapor peserta didik.²²

2. Dari Penelitian Arvian Yuli Artha, Holten Sion, Untung F. Soan dengan judul penelitian Manajemen pelatihan tenaga pendidik Madrasah Dasar untuk meningkatkan kompetensi profesional di Kabupaten Seruyan temuannya dalam penelitian ini dilihat dari hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan telah direncanakan dengan baik yang berpedoman pada tahapan perencanaan pelatihan yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) spesifikasi pelaksanaan pekerjaan, (c) identifikasi kebutuhan peserta, (d) menentukan tujuan, (e) penyusunan kurikulum, (f) pemilihan strategi pembelajaran, (g) mendapatkan sumber pembelajaran. Pengorganisasian dalam kegiatan pelatihan telah dilaksanakan dengan baik, terlihat adanya penetapan kepanitiaan kegiatan pelatihan dalam surat keputusan dari Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Seruyan. Pelaksanaan pelatihan telah dilaksanakan secara prosedural sesuai dengan jadwal kegiatan pelatihan yang sudah disusun dalam panduan pelatihan. Pada pengawasan kegiatan pelatihan belum sepenuhnya dilakukan dengan baik, karena tidak adanya laporan

²² Sinta Septia Anggra Cahyani, Agus Timan, and Sultoni Sultoni, "Manajemen Pelatihan Kewirausahaan Bagi Peserta Didik Di Kampong Kidz," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2019): 001–009, <https://doi.org/10.17977/um027v2i22019p1>.

pengawasan secara tertulis. Evaluasi pelatihan yang telah dilakukan baru pada evaluasi tingkat reaksi dan evaluasi tingkat belajar sedangkan evaluasi tingkat perilaku dan evaluasi tingkat dampak perlu dilakukan monitoring lebih lanjut yang membutuhkan waktu dan fokus penelitian lebih lama.²³

3. Dari Penelitian Muhammad Iqbal, Zulhari, Budiama dengan judul penelitian Manajemen pelatihan Tenaga pendidik di Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah Medan temuannya dalam penelitian ini : 1) Perencanaan pelatihan tenaga pendidik tertuang dalam visi, misi dan tujuan pesantren dan Manajemen Pelatihan Tenaga pendidik bekerja sama dengan pemerintah atau instansi lain baik itu yang diadakan oleh Pertenaga pendidikan tinggi negeri maupun swasta, 2) Pengorganisasian pelatihan tenaga pendidik menyangkut beberapa hal yaitu metode diskusi dan strategi pelatihan, serta kepemimpinan yang demokratis dalam hal mendorong motivasi pelatihan tenaga pendidik, 3) Pelaksanaan pelatihan tenaga pendidik didesain dengan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengikutinya serta melakukan pendekatan psikologis dan juga memberikan apresiasi dan reword atas prestasi yang didapatkan, 4) Pengawasan pelatihan tenaga pendidik dilakukan dengan menghitung persentase kegiatan pelatihan dan mengadakan rapat evaluasi kinerja tenaga pendidik serta mengimplimentasikan hasil pelatihan.²⁴

²³ Arvian Yuli Artha, Holten Sion, and Untung F Soan, "Manajemen Pelatihan Tenaga pendidik Madrasah Dasar Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Di Kabupaten Seruyan," *Journal of Environment and Management* 2, no. 2 (2021): 114–23.

²⁴ Muhammad Iqbal, Zulhairi, and Budiama, "Manajemen Pelatihan Tenaga pendidik Di Pondok Pesantren," *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 11, no. 3 (2021): 595–608.

4. Dari Penelitian Khoiruddin Tampubolon dengan judul penelitian Pelatihan Manajemen Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Tenaga pendidik temuannya dalam penelitian ini (1) Pelatihan dan Simulasi Supervisi akademik berhasil membantu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami kehidupan kelas, meningkatkan keterampilan mengajarnya, dan menggunakan kemampuan mereka dengan teknik tertentu; (2) Pelatihan dan Simulasi Supervisi akademik berhasil membantu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memahami bagaimana memonitor kegiatan proses belajar mengajar; dan (3) Pelatihan dan Simulasi Supervisi akademik berhasil membantu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memahami bagaimana menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sendiri, dan lebih sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.²⁵
5. Dari Penelitian M. Angga Supratman, Gatot Sujono, Fadly Usman dengan judul penelitian Strategi Manajemen Pelatihan dan Pengembangan serta Pribadi Tenaga Pendidik dan Kependidikan temuannya dalam penelitian ini bahwa 1) Manajemen pelatihan dan pengembangan melalui tahapan: Perencanaan, yakni sebuah Idiom Madrasah, manajemen partisipatoris, pembentukkan MGMP, pelatihan internaleksternal. Proses pelaksanaan, melalui penilaian kebutuhan, memberikan dorongan semangat dan keyakinan, mengkondisikan lingkungan pembelajaran, memastikan pelaksanaan pelatihan, memilih metode pelatihan, mengevaluasi program pelatihan. Hasil,

²⁵ Kompetensi Pedagogik Tenaga pendidik and Pedagogic Competence, "Jurnal PKM" 2023, no. 1 (2023): 1–7.

melalui transfers of knowledge, prestasi. Faktor-faktor. Pendukung; pribadi tenaga pendidik, lembaga. Penghambat; waktu mengajar tenaga pendidik, waktu libur tenaga pendidik. Sedangkan 2) Manajemen pribadi tenaga pendidik melalui tahapan: Perencanaan, dari Koordiantor MBI yakni pembahasan raker tahunan, materi seleksi tenaga pendidik, menciptakan budaya partnership, membangun iklim. Adapun dari Tenaga pendidik melalui lingkungan lembaga, motivasi dari luar. Langkah-langkah pelaksanaan, dari Koordinator MBI yakni menyeleksi pribadi tenaga pendidik, mengadakan seminar, peraturan rapat, membangun rasa percaya diri, menjalin komunikasi, memulai dari diri sendiri, menghargai waktu, berjiwa sosial. Adapun dari Tenaga pendidik yakni memahami kompetensi, menjaga wibawa, teguran instruktif, siswa sumber inspirasi, bijak menegur teman kerja, memberi dorongan & pertolongan, menjalin hubungan baik kepada atasan, intropeksi diri. Faktor-faktor. Pendukung; lingkungan, rekan tenaga pendidik, motivasi. Penghambat; faktor genetik, faktor jenuh. Hasil. Tenaga pendidik MBI Amanatul Ummah dalam kompetensinya sudah sangat membantu dalam hal belajar dan sebagai teladan yang baik.²⁶

Setelah menelaah beberapa penelitian terdahulu yang diatas, berkaitan tentang manajemen pelatihan tenaga pendidik yang menjadikan proposal skripsi ini berbeda dengan sebelumnya adalah pertama, penelitian yang dilakukan ditempat yang berbeda, penelitian ini dilakukan di MAN 2 Bandar Lampung, kedua, peneliti lebih memfokuskan dengan Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik dengan

melihat proses kemampuan kebutuhan pelatihan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan.

H. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah sekumpulan cara yang digunakan dalam melaksanakan penelitian yang didasari oleh berbagai pendapat berbagai pandangan fisiologis dan ideologis, pertanyaan serta isu-isu yang dihadapi. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang harus diperhatikan adalah data, ilmiah, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah yaitu kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu empiris, logis, dan terpadu.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan permasalahannya yang dikaji, maka dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sedangkan jenis penelitian ini yang digunakan adalah deskriptif yaitu mendeskripsikan data-data yang ada baik berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Menurut Denzin dan Lincoln dalam Albi Anggito dan Johan Setiawan mendefinisikan penelitian kualitatif adalah penelitian yang memakai latar belakang alamiah dengan maksud menganalisis fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan mengaitkan berbagai cara yang ada.²⁷ Dalam penelitian kualitatif metode yang biasa digunakan adalah metode observasi, metode pengamatan dokumen, dan wawancara. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui seperti Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung.

²⁷ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 7.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada tanggal 30 Maret 2023 di MAN 2 Bandar Lampung, lembaga pendidikan yang beralamatkan Jl. Gatot Subroto No. 139-145, Pecoh Raya, Kec. Teluk Betung Selatan. Memiliki tujuan guna memperoleh sebuah informasi secara detail, jelas serta lengkap dan memungkinkan peneliti melakukan penelitian observasi.

3. Sumber Data Penelitian

Sumber data adalah subyek dari mana data didapatkan. Dalam penelitian penulis mengambil data mengenai Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung. Macam-macam sumber data di bedakan menjadi 2 yaitu :

a. Data primer

Data primer yaitu sumber data yang didapatkan dari sumber pertama penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan sumber data yang didapatkan melalui proses wawancara dengan kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Tenaga pendidik.

b. Data sekunder

Sumber data sekunder yaitu merupakan hasil yang didapatkan dari sumber kedua. Sumber data yang diperoleh peneliti adalah data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berkaitan dengan data-data madrasah dan literature yang relevan dengan pembahasan, seperti data-data di MAN 2 Bandar Lampung.

4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

a. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah kegiatan tanya jawab dalam penelitian yang dilakukan dua orang atau lebih secara langsung untuk mendapatkan informasi atau keterangan.²⁸ Wawancara yaitu kegiatan yang dilakukan secara langsung untuk mendapatkan informasi dengan mengumpulkan pertanyaan yang ada kepada responden secara lisan. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur yaitu wawancara dimana pengumpul data menyiapkan alat penelitian berupa pertanyaan tertulis yang juga disiapkan alternative jawabannya. Sehingga dalam wawancara terstruktur ini, setiap responden diberikan pertanyaan yang sama dicatat oleh pengumpul data. Tujuan wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung.

b. Observasi

Observasi adalah salah satu cara terpenting untuk menghasilkan keuntungan informasi spesifik tentang sesuatu, karena apa yang dikatakan belum tentu dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis observasi non partisipan yaitu penulis tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat. Penggunaan teknik ini bermaksud agar penulis dapat melihat langsung kondisi yang terdapat pada MAN 2 Bandar Lampung. Buford Junker dalam Patton menjelaskan tentang macam-macam pengamatan yaitu : 1) berperan serta secara

²⁸ Cholid Narbuko, *Metodelogi Penelitian* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), 44.

lengkap, 2) pemeran serta sebagai pengamat, 3) pengamat sebagai pemeran, 4) pengamat penuh.²⁹

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Metode dokumentasi adalah kegiatan pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan menganalisis dokumen, baik berupa tertulis, gambar maupun elektronik. Penulis menggunakan metode ini bertujuan untuk melengkapi serta memperkuat data yang telah didapatkan.

5. Analisis Data

Analisis data menurut Sugiyono adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data dilakukan pada saat berlangsung dan setelah selesainya pengumpulan data dalam kurun waktu tertentu. Pada saat wawancara peneliti telah melakukan ulasan terhadap jawaban yang diwawancari.³⁰ Berikut merupakan cara yang telah diterapkan peneliti dalam menganalisis data, penyajian data, dan kesimpulan.

²⁹ Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 177.

³⁰ Achmad Rijali, *Analisis Data Kualitatif* (Al-Hadharah, 2018), 81.

a. Reduksi Data

Menurut sugiyono reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan serta keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Ketika mereduksi data, setiap peneliti berfokus pada dapat dicapai. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah pengetahuan. Sehingga jika peneliti menemukan segala sesuatu yang dianggap asing, tidak diketahui, yang belum ada rumusnya, maka peneliti harus sangat berhati-hati dalam mereduksi informasi.

b. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan yang menggabungkan informasi tersusun yang memberikan pertimbangan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data yang disajikan yaitu teks naratif, jaringan, matriks, dan bagan bertujuan untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan.

c. Kesimpulan

Kesimpulan adalah langkah terakhir dalam analisis data kualitatif. Penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan berdasarkan pemahaman terhadap data yang telah berhasil dikumpulkan peneliti. Proses verifikasi juga dapat dilakukan dengan cara peneliti terjun kembali ke lapangan untuk mengumpulkan bukti kuat yang lainnya yang dapat mengubah hasil kesimpulan sementara yang diambil. Jadi walaupun data sudah disajikan dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami, bukan berarti analisis itu telah selesai melainkan harus ditarik kesimpulan.

6. Uji Keabsahan Data

Untuk keabsahan data penulis menggunakan Triangulasi. Yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi waktu. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa dari berbagai sumber. Menurut *Institute of Golbal Tech* menjelaskan bahwa Triangulasi mencari dengan cepat pengujian data yang sudah ada dalam memperkuat tafsir dan meningkatkan kebijakan serta program yang berbasis pada bukti yang telah tersedia.³¹

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.³² Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan ketiga sumber tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang

³¹ Bachtiar S Bachri, "Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif," *Teknologi Pendidikan* 10 (2010): 55.

³² MA Dr. Umar Sidiq, M.Ag Dr. Moh. Miftachul Choiri, "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan," *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53 (2019): 94.

dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

Triangulasi yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dan dokumentasi dengan hasil wawancara. Hal ini untuk mengetahui proses manajemen sumber daya manusia tenaga pendidik di MAN 2 Bandar Lampung.

I. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan ini nantinya akan terdiri dari lima sub bab, yang akan diuraikan dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang penegasan judul, latar belakang asal, fokus dan sub fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini memuat tentang kerangka teori relevan dan terkait dengan judul skripsi tentang “Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung”

BAB III OBJEK PENELITIAN

Pada bab ini memuat tentang penyajian data penelitian yang berupa Gambaran Umum Objek, Penyajian Fakta dan Data Penelitian.

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

Pada bab ini memuat tentang analisis terhadap data hasil penelitian serta temuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini membahas mengenai kesimpulan dari pembahasan yang telah dipaparkan pada bab selanjutnya dan saran dari penulis guna perbaikan kedepannya.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Pelatihan

1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai ragam penekanan yang berbeda. Meskipun demikian, apabila ditelaah dari definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli tersebut ternyata tidak saling bertentangan satu dengan yang lainnya, bahkan dirasakan bahwa definisi-definisi tersebut saling berkaitan. Menurut Malayu Hasibuan, manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Maka timbulah pertanyaan tentang apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen.³³

Manajemen adalah keseluruhan proses kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara formal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Namy Mayasari terdapat banyak pandangan yang berbeda dalam mengartikan manajemen, seperti manajemen sebagai proses, manajemen sebagai seni, manajemen sebagai cara, manajemen sebagai kekuatan, manajemen sebagai fungsi, manajemen sebagai tugas, dan manajemen sebagai aktivitas atau usaha.³⁴

Menurut Yayat islitah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti *control*. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan mengendalikan, menangani, atau mengelola. Pengelolaan pada dasarnya adalah pengendalian dan pemanfaatan sumber daya yang menurut

³³ H. Malayu. S.P. hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 1.

³⁴ dkk Nanny Mayasari, *Perencanaan Pendidikan* (Banten: PT Sada Kurnia Pustaka, 2022), 98.

suatu perencanaan diperlukan untuk penyelesaian suatu kerja tertentu.³⁵

Menurut Irawan mendefinisikan bahwa pengelolaan sama dengan manajemen yaitu penggerakan, pengorganisasian dan pengarahan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan.³⁶

Sedangkan menurut Pandji Anoraga dalam bukunya Manajemen Bisnis menyatakan bahwa manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.³⁷

Terry yang dikutip oleh The Liang menyatakan bahwa “kegiatan atau fungsi manajemen meliputi: perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*)”. Fungsi-fungsi manajemen tersebut bersifat universal, di mana saja dan dalam organisasi apa saja. Namun, semuanya tergantung pada tipe organisasi, kebudayaan dan anggotanya. Menurut Djati Julitriarsa dan John Suprihanto dalam bukunya Manajemen Umum, fungsi manajemen terdiri dari *planing*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Sedangkan menurut Imamul Arifin dan Giana Hadi menyatakan fungsi manajemen terbagi menjadi: perencanaan (*planing*);

³⁵ Yayat, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bogor: Grasindo, 2001), 1.

³⁶ Irawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: STIA-LAN Press, 1997), 5.

³⁷ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 109.

pengorganisasian (*organizing*); pengarahan (*directing*); dan pengawasan (*controlling*).³⁸

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Menurut Ahmad Susanto, dalam menciptakan pendidikan bermutu diperlukan adanya dukungan dari seluruh sumber pendidikan yang meliputi sarana, keuangan, kurikulum, fasilitas, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan.³⁹

Prinsip-prinsip dasar manajemen terbagi menjadi (*planning*) perencanaan, (*organizing*) pengorganisasian, (*directing*) pengarahan, dan (*controlling*) pengawasan. Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC).⁴⁰

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Sebelum menyusun perencanaan pelatihan terdapat tiga unsur yang perlu diperhatikan dalam penyusunannya, yaitu:

- 1) Maksud atau tujuan (apa yang harus dicapai)
- 2) Metode (bagaimana mencapai tujuan)
- 3) Format (penentuan desain yang ingin dicapai)

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian sebagai proses suatu kegiatan dalam penyusunan atau alokasi sumber daya

³⁸ Djati Julitriarsa, *Manajemen Umum: Sebuah Pengantar* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 53.

³⁹ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Tenaga pendidik Konsep, Strategi, Dan Implementasinya* (Jakarta: Prenada Media, 2016), 21.

⁴⁰ Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen : Teori Dan Aplikasi* (Malang: AE Publishing, 2020), 11.

organisasi dalam bentuk desain organisasi atau bentuk organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang tertuang. Kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup dua kegiatan yaitu;

- 1) Membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok
- 2) Membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit unit organisasi.

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan seluruh anggota berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Husni Falah menjelaskan dalam blognya mengenai langkah-langkah yang diperlukan dalam pengadaan pelatihan, antara lain:⁴¹

- 1) Analisis kebutuhan
- 2) Merancang instruksi
- 3) Validasi
- 4) Menerapkan program

d. Pengontrolan/pengendalian (*controlling*)

Pengontrolan pada dasarnya memiliki dua arti utama, yaitu pengawasan yaitu kegiatan untuk mengamati kegiatan yang sedang dijalankan sekaligus mengidentifikasi berbagai penyimpangan. Kemudian, pengendalian yaitu kegiatan untuk mengantisipasi dan mengoreksi setiap penyimpangan dalam kegiatan yang disebut sebagai evaluasi.⁴²

⁴¹ Husni Falah, "Lima Langkah Proses Pelatihan Pada Pegawai," *Jurnal Universitas Brawijaya*, 2012.

⁴² Erine Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen Cet-12* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019), 288.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planing*); pengorganisasian (*organizing*); pelaksanaan (*actuating*); dan pengontrolan atau pengawasan (*controlling*). Dengan demikian, perencanaan merupakan proses awal dari suatu kegiatan manajemen yang keberadaannya sangat diperlukan dalam memberikan arah suatu kegiatan, kemudian pengorganisasian berkaitan dengan penyatuan seluruh sumber daya yang ada untuk bersinergi dalam mempersiapkan pelaksanaan kegiatan guna pencapaian tujuan lembaga atau organisasi penyelenggara pelatihan. Tahap berikutnya pelaksanaan dan pengarahan kegiatan yang selalu berpedoman pada perencanaan yang telah ditetapkan. Tahap akhir adalah pengawasan yang meliputi kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut, dapat dilakukan perbaikan selama kegiatan berlangsung atau untuk memperbaiki program kegiatan berikutnya sehingga tujuan yang telah direncanakan tercapai dengan baik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: perencanaan (*planing*); pengorganisasian (*organizing*); penggerakkan pelaksanaan (*actuating*); dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu perencanaan merupakan proses awal suatu kegiatan pengelolaan yang keberadaannya sangat penting untuk memberikan arah pada suatu kegiatan, kemudian pengorganisasian berkaitan dengan menyatukan seluruh sumber daya yang ada untuk menciptakan sinergi dalam Persiapan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga tersebut atau organisasi. Tahap terakhir adalah monitoring yang meliputi kegiatan pemantauan dan evaluasi, perbaikan yang

dapat dilakukan selama operasional atau penyempurnaan program kegiatan selanjutnya agar dapat mencapai tujuan yang direncanakan dengan baik.

2. Konsep Manajemen Pelatihan

Pelatihan diselenggarakan karena mempunyai tujuan dan manfaat. Agar tujuan dan manfaat tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan maka pelatihan harus dikelola dengan baik. Manajemen pelatihan yang optimal akan menghasilkan efektivitas pencapaian sasaran pelatihan. Tujuan dari penyelenggaraan pelatihan dapat dicapai dengan baik jika dalam pelaksanaan manajemennya berjalan secara optimal. Manajemen digunakan sebagai proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui beberapa rangkaian kegiatan. Secara umum manajemen pelatihan adalah proses pengelolaan pelatihan oleh sumber daya manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Konsep manajemen pelatihan menurut Sudjana yang dikutip oleh Wiwin Herwina menerangkan bahwa manajemen pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan penyelenggara pelatihan bersama ataupun dengan perantara orang lain, baik perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga penyelenggara pelatihan. Pengelolaan pelatihan dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen program pelatihan. Secara konseptual, dapat diformulasikan bahwa meliputi 3 tahapan yaitu analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*), implementasi program pelatihan, dan penilaian pelatihan.⁴³

Terdapat beberapa fenomenal yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu timbulnya manajemen pelatihan. Tidak terlaksananya pelatihan dengan baik, pelaksanaan pelatihan yang tidak merata, pelatihan yang dilaksanakan tidak sesuai

⁴³ Wiwin Herwina, *Analisis Model-Model Pelatihan* (Madiun: CV. Bayfa Cendekia Indonesia, 2021), 13–14.

dengan kebutuhan karyawan, dan kurangnya efektifitas pelatihan adalah sebagian contoh dari gejala-gejala yang umumnya terjadi dalam organisasi. Gejala-gejala atau *symptoms* tersebut membutuhkan kebijakan untuk mengubah dan memperbaiki faktor-faktor penyebabnya. Suatu gejala (*a symptoms*) yang membutuhkan pengatasan suatu masalah diakibatkan oleh sesuatu atau beberapa faktor. Sedangkan penyebab munculnya suatu gejala merupakan faktor yang harus diubah untuk menghilangkan masalah organisasi. Dalam buku yang ditulis oleh Wirman Syafri dan Alwi terdapat beberapa faktor suatu organisasi membutuhkan pelatihan, yaitu⁴⁴.

1) Meningkatnya kompetisi global dan domestik

Dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Para manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengan teknik-teknik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.

2) Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi

Salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan.

⁴⁴ Wirman Syafri dan Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik* (Bandung: IPDN Press, 2014), 65.

3) Perubahan dalam tenaga kerja

Dalam organisasi terdapat variasi kekuatan kerja, seperti ada pegawai yang kemampuannya sedang, dan ada pula pegawai yang kemampuannya tinggi. Dengan demikian manajer atau pimpinan memerlukan kemampuan yang mencukupi untuk menghadapi orang/pegawai yang memiliki kemampuan yang bervariasi. Manajer atau pimpinan harus mampu membuat mereka bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengikutsertakan mereka-mereka itu dalam pengambilan keputusan.

4) Ketepatan dalam pengambilan keputusan

Ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam kondisi atau lingkungan yang tidak menentu (uncertainty). Manajer atau pimpinan perlu dilatih untuk dapat mengambil keputusan yang akurat.

5) Merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk

Organisasi akan membutuhkan tenaga-tenaga terampil, apabila organisasi tersebut melakukan merger, akuisisi dan pelepasan dari organisasi induknya. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan perencanaan pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang tercakup di dalam perencanaan strategi organisasi.

6) Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru

Perubahan-perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan

meningkatnya pergantian pegawai.⁴⁵ Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam manajemen pelatihan dibutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen pelatihan. Adapun unsur-unsur manajemen ini terdiri dari: *man, material, method, machine, money, dan market*, disingkat menjadi 6M.⁴⁶

Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini:

1. Manusia (*man*)

Sarana utama dalam kegiatan organisasi adalah manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia.

2. Material (*material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Bahan pelatihan sebaiknya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari oleh para peserta.

3. Metode (*method*)

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Begitu pula dengan manajemen pelatihan, pelatihan dilaksanakan

⁴⁵ Wirman Syafri dan Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*.

⁴⁶ H. Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*.

dengan metode yang harus disesuaikan dengan peserta, pelatih dan materi yang diajarkan guna menjadi sarana atau alat yang membantu pelatihan dalam mencapai tujuan.

4. Mesin (*machine*)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

5. Uang (*money*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

6. Pasar (*market*)

Dalam aplikasi manajemen pelatihan, pasar dapat di aplikasikan pada peserta. Karena peserta merupakan sasaran yang telah dirancang dalam sebuah pelatihan. Sehingga dalam merancang sebuah program pelatihan harus sesuai dengan pasar (peserta), dengan mempertimbangkan:

- a. Akademik, ialah jenjang pendidikan dan keahlian.
- b. Jabatan, apakah yang bersangkutan telah menempati pekerjaan tertentu, akau akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu
- c. Pengalaman kerja, pengalaman yang telah diperoleh dalam pekerjaan.
- d. Motivasi dan minat yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.
- e. Pribadi, menyangkut aspek moral, moril, dan sifat-sifat yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.
- f. Intelektual, tingkat berfikir, dan pengetahuan yang diketahui melalui tes seleksi.

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Istilah pelatihan berasal dari kata “latih” yang pengertiannya erat kaitannya dengan “ajar” atau belajar, kemudian menjadi kata latih-an atau pelatihan, yaitu suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Pelatihan atau *training*, menurut Henry Simamora dalam Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI disimpulkan sebagai berikut: ⁴⁷(1) pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan berbagai keahlian, pengetahuan, pengalaman; yang berarti perubahan sikap, (2) pelatihan merupakan penciptaan lingkungan tertentu di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang secara spesifik berkaitan dengan pekerjaan, (3) pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian-keahlian tertentu yang diarahkan untuk membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini dengan lebih baik. Pelatihan adalah suatu proses untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dengan fungsi-fungsi manajemen.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil karangan Kasmir, dikatakan bahwa pelatihan itu adalah proses dimana pemberian skill, wawasan, maupun ilmu dan lain sebagainya kepada karyawan agar karyawan tersebut menjadi lebih baik.⁴⁸

Noe mengatakan bahwa pelatihan itu merupakan usaha yang dilakukakan oleh suatu organisasi untuk memberi

⁴⁷ Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI, *Ilmu & Aplikasi Pendidikan: Bagian 4 Pendidikan Lintas Bidang* (Bandung: PT. Intima, 2007), 469.

⁴⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktek* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 126.

pengetahuan kepada karyawan yang bekerja, dan pemberian pengetahuan tersebut berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan suatu proses dalam peningkatan kompetensi keterampilan masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan dua bagian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya manusia yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan dan peningkatan kompetensi tenaga manusia. Anan sutisna dalam pelatihan berbasis kinerja konsep dan implementasi pada pelatihan tenaga pendidik/tutor, mengutip dari Moekijat menyatakan bahwa:

“Pelatihan adalah suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.⁴⁹ Walter Dick dan kawan-kawan mendefinisikan pelatihan sebagai: *“A prespecified and planned experience that enable a person to do something that or she could not do before.* Pelatihan merupakan pengalaman belajar yang sengaja di rancang agar dapat membantu peserta pelatihan dalam menguasai kompetensi yang tidak dimiliki sebelumnya.⁵⁰ Pelatihan dikemukakan oleh Smith dan Ragan sebagai berikut: *“ those instructional experiences that are focused upon individuals acquiring very specific skills that they will normally apply almost immediately”*. Pelatihan dapat dimaknai sebagai pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat

⁴⁹ Anan Sutisna, *Pelatihan Berbasis Kinerja: Konsep Implementasi Dan Implementasi Pada Pelatihan Tenaga pendidik/Tutor* (Jakarta: Schola Media, 2012), 45.

⁵⁰ Benny A. Pribadi, *Desain Dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi* (Pamulang: Prenada Media Grup, 2014), 2.

segera digunakan. Pelatihan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang waktunya relatif singkat, disengaja dan membantu peserta dalam menguasai kompetensi yang tidak dimiliki sebelumnya serta mengutamakan praktek agar peserta memperoleh keterampilan yang spesifik yang dapat segera digunakan.

Dari pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan adalah sesuatu kegiatan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi untuk memberi penambahan wawasan, keahlian, dan untuk mempelajari karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pada dasarnya pelatihan dilakukan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu kerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya supaya efektif dan efisien. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan, serta perubahan sikap seorang individu. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan organisasi, tentu bertujuan agar para karyawan mengalami peningkatan dalam hal pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagian besar pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki proses kerja atau teknik dalam menyelesaikan tugas tertentu secara lebih efektif dan efisien.⁵¹ Yang membedakan pelatihan dengan pendidikan

⁵¹ Yohanes Arianto, *Pelatihan Dan Pengembangan SDM: Teori Dan Aplikasi* (Jakarta: Unika Atma Jaya, 2019), 3.

dan pengembangan dapat dilihat dari fokus penggunaan, ruang lingkup, orientasi waktu, sasaran/tujuan, manfaat, aktivitas, pengembangan kemampuan, penekanan kemampuan, jangka waktu pelaksanaan, materi, metode belajar mengajar, dan penghargaan akhir proses.

Dari pengertian mengenai prpgram pelatihan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa program pelatihan tenaga pendidik merupakan program yang dilakukan oleh tenaga pendidik dengan tujuan menjadi lebih profesional, sehingga dapat memaksimalkan proses pembelajaran di dalam kelas. Program latihan yang dilakukan biasanya mencakup teknik perencanaan pembelajaran dan cara melakukan pembelajaran yang efektif. Kegiatan ini masuk ke dalam bagian internal manajemen di madrasah yang diadakan dalam rangka mengembangkan pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik. Pihak manajemen berharap agar tenaga pendidik bisa mendapatkan keunggulan kompetitif serta dapat memberikan pelayanan terbaik. Melalui program pelatihan tenaga pendidik diharapkan mereka dapat bekerja dengan lebih produktif dan mengalami peningkatan kualitas kerja.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pada dasarnya, pelatihan tenaga pendidik bisa memberikan berbagai manfaat bagi madrasah dan tenaga pendidik tersebut. Manfaat yang akan diperoleh jika mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. **Manfaat Pelatihan Tenaga pendidik untuk Madrasah**
Terjadi peningkatan produktivitas kerja di madrasah secara keseluruhan. Mewujudkan hubungan yang serasi dan kompak antar tenaga pendidik, atasan, dan bawahan di madrasah.
Pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat.

Menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di seluruh tenaga pendidik, serta meningkatkan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Program pelatihan tenaga pendidik dapat menciptakan hubungan dan komunikasi yang lancar serta efektif.

Pelatihan untuk tenaga pendidik dapat menumbuhkan sikap terbuka dari manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.

Mampu mencari alternatif penyelesaian masalah secara fungsional.

b. Manfaat Pelatihan untuk Tenaga pendidik

Program pelatihan tenaga pendidik dapat menumbuhkan kemampuan pengambilan keputusan yang lebih baik. Peningkatan kemampuan tenaga pendidik untuk menghadapi berbagai masalah yang lebih banyak. Memberikan motivasi untuk tenaga pendidik dalam meningkatkan kemampuan kerjanya di madrasah. Adanya operasionalisasi dan internalisasi faktor motivasional. Terjadi peningkatan kemampuan untuk mengatasi depresi atau frustrasi, stres, dan sebuah konflik yang terjadi yang nantinya akan memperbesar rasa percaya diri. Puas dalam melakukan pekerjaan. Tenaga pendidik akan mendapatkan informasi yang berkaitan dengan program yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan masing-masing dengan teknikal dan intelektual. Memperoleh pengakuan yang besar atas kemampuan sendiri. Tenaga pendidik akan semakin bertekad dalam mengajar agar lebih mandiri ketika bekerja. Mengurangi

perasaan takut dan cemas dalam menghadapi tugas yang baru di masa mendatang⁹

Selain itu, program pelatihan dilakukan tidak hanya sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengisi waktu luang melainkan memiliki banyak tujuan dan manfaat baik bagi peserta pelatihan maupun Lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Berikut ini beberapa tujuan pelatihan tenaga kerja:

- a) Memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.
- b) Meningkatkan keahlian para karyawan melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru.
- c) Memecahkan permasalahan operasional pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilemma yang harus dihadapi oleh para manajer.
- d) Promosi karyawan salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karir yang sistematis.
- e) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.⁵²

3. Macam-macam Pelatihan Tenaga Pendidik

Dalam jurnal Pendidikan Ilmu Sosial karya Slameto dkk, pelatihan dapat bermacam-macam bentuknya, ada yang berupa *In Service Learning* dan ada yang berupa *On the Job Training* (OJT). *In Service Learning* adalah

⁵² Sarlota Singerin, *Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan* (Jakarta: CV. Azka Utama, 2022), 23.

pendidikan dan pelatihan yang mengintegrasikan layanan secara penuh kepada peserta dengan instruksi dan refleksi untuk memperkaya pengalaman belajar, tanggung-jawab peserta dan memperkuat kerjasama kelompok. Konsep ini sangat penting bagi peserta pelatihan untuk mencapai tujuan yang mereka miliki, program layanan pembelajaran ini harus menyajikan kesadaran, dengan demikian realitas dibentuk oleh kesadaran manusia itu sendiri. *In Service Learning* dilakukan di luar tempat kerja pegawai dan hanya mengacu pada simulasi pekerjaan yang sebenarnya. Metode ini dapat dilakukan di dalam kelas dengan seminar, kuliah dengan pemutaran film tentang pendidikan sumber daya manusia misalnya.⁵³

Sedangkan *On the Job Training* (OJT) adalah pelatihan dengan instruksi pekerjaan dengan cara para pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan supervisi dari karyawan yang telah berpengalaman atau terlatih. OJT dapat dilaksanakan di tempat kerja melalui demonstrasi dan contoh, simulasi, magang, metode kelas (ceramah, konferensi, studi kasus, permainan peran, dan instruksi terprogram), dan metode pelatihan lainnya. Beberapa metode yang paling umum yakni dengan metode pelatihan; pengganti; rotasi pekerjaan dan kemajuan yang direncanakan; *coaching-counseling*; dewan eksekutif atau manajemen ganda; tugas komite; *staff meetings* dan proyek; permainan bussines; pelatihan kepekaan, dan metode pengembangan lainnya.⁵⁴

Jenis metode pendidikan menurut Pasaribu yang dikutip oleh Iswan, yaitu ceramah dengan tanya jawab, diskusi kelompok, permainan peran (*role playing*),

⁵³ dkk Slamet Riadi, "Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Mataram," *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan* vol 27, No. 2, (2020): 39.

⁵⁴ Ibid, 40.

permainan, simulasi peniruan, studi kasus, pemecahan masalah, *brainstroming*, diskusi, panel, seminar, tutorial, lokakarya, demonstrasi, kunjungan ke lapangan, kerja lapangan, *programmed instruction*, metode resitasi, simposium, dan *team teaching*.⁵⁵

Menurut Schuler dalam M. Syamsul, terdapat enam pertimbangan utama yang harus diperhatikan dalam implementasi program pelatihan, yaitu :

- a. Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk memberi pembelajaran dan peningkatan keterampilan atas kebutuhan penguasaan keterampilan (*skill*) tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan hanya memiliki satu jenis kelompok partisipan sebagai sarana pembelajaran. Akan tetapi terdapat berbagai macam pelatihan yang dihadiri oleh lebih dari satu kelompok partisipan. Dengan adanya beberapa kelompok peserta dalam pelatihan secara bersama-sama akan dapat memfasilitasi proses-proses kelompok pembelajaran seperti dalam penyelesaian masalah (*problem solving*) dan pengambilan keputusan (*decision making*), dimana keduanya merupakan elemen-elemen yang sangat berguna dalam proyek *quality circle* dan kelompok kerja semi otonom.
- b. Keberhasilan program pelatihan sangat erat keberhasilannya dengan keberhasilan proses transfer pengetahuan dari narasumber, ahli, pelatih (instruktur) yang berkompoten. Para ahli dan pelatih tersebut dikategorikan menjadi dua macam, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal program pelatihan seperti penyelia (*supervisor*), pekerja yang memiliki pengalaman atau terlebih dahulu mendapat pengalaman. Sementara sumber

⁵⁵ Iswan, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan Cet. 1* (Bandung: PT Rajagrafindo Persada, 2021), 19.

- eksternal, seperti para spesialis yang ada di berbagai organisasi, konsultan, dan asosiasi organisasi.
- c. Terdapat berbagai macam jenis media yang digunakan dalam pelatihan, seperti ceramah, diskusi, simulasi, studi kasus, dan lain-lain.
 - d. Tingkat pembelajaran. Terdapat empat katagori level pembelajaran yang diarahkan pada jenis keterampilan (*skills*) yang akan diajarkan dalam pelatihan yaitu: (a) *basic skill*, (b) *basic job skills*, (c) *interpersonal skill* dan (d) *boarder base conceptual skills*.
 - e. Prinsip-prinsip rancangan pelatihan yang dibutuhkan. Pelatihan dan pengembangan sangat erat kaitannya dengan prinsip-prinsip pembelajaran seperti; a) motivasi karyawan; b) pengakuan adanya perbedaan individual; c) peluang-peluang yang diberikan untuk praktik; d) penguatan (*reinforcement*); e) umpan balik (*knowlegde of result atau feedback*); f) tujuan; g) kurva pembelajaran (*learning curve*); h) transfer pembelajaran (*transfer of learning*); dan i) Tindak lanjut (*follow up*).
 - f. Lokasi tempat penyelenggaraan pelatihan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan. Pemilihan lokasi pelatihan dapat dikelompokkan sebagai berikut. Di unit kerja, Di tempat kerja tetapi tidak di unit kerja , yaitu di ruangan khusus suatu perusahaan, Di luar arena tempat kerja seperti, gedung konferensi dan lainnya.⁵⁶

4. Indikator Pelatihan Tenaga Pendidik

Kegiatan pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan penyelenggara dalam rangka meningkatkan kualitas kompetensi peserta pelatihan. Pelaksanaan pelatihan perlu memperhatikan komponen-komponen yang sebaiknya terdapat dalam proses pelaksanaan kegiatan.

⁵⁶ M. Syamsul dan Lindawati, *Manajemen Pelatihan* (Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2014), 65–66.

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dapat disebut dengan indikator yang saling terikat satu dengan yang lain. Dalam pelatihan tenaga pendidik, indikator yang perlu diperhatikan adalah mengadakan pelatihan guna menciptakan standar kompetensi yang harus dimiliki tenaga pendidik yakni kompetensi pedagogic, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian.

Indikator-indikator pelatihan menurut Sondang P. Siagian yaitu “partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja, dan transfer pengalihan”.⁵⁷ Penggunaan indikator pelatihan berfungsi untuk membantu persiapan pelatihan. Selain itu indikator pelatihan dapat berfungsi sebagai dasar pemantauan hasil akhir dari pelaksanaan program pelatihan. Indikator-indikator pelatihan harus meliputi instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang.

Indikator pelatihan seyogyanya dilakukan secara bersamaan dan berkesinambungan. Pelatihan yang berjalan selaras dengan indikator akan tercipta pelatihan yang bermutu, berkualitas dan bermanfaat. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat mengenai indikator pelatihan bahwa “indikator pelatihan yaitu mencakup instruktur, peserta, materi, metode, biaya, fasilitas-fasilitas pelatihan, tujuan, dan sasaran”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kegiatan pelatihan harus dengan seksama memperhatikan indikator-indikator pelatihan yaitu peserta, materi, media, metode, instruktur atau pemateri, tujuan, tempat, dan fasilitas pelatihan.

⁵⁷ Sondang P.Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* (Bondowoso: PT Rineke Cipta, 2003), 190.

5. Tahapan Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis. Pelaksanaan proses pelatihan akan mengurangi ketidakpastian, tetapi lebih mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih pasti yaitu dengan menunjukkan empat langkah dalam proses pelatihan untuk mencapai tujuannya dengan melaksanakan kegiatan pelatihan secara teratur dan sistematis yaitu sebagai berikut :

1) Penentuan Kebutuhan Pelatihan (Assesing Training Needs)

Program pelatihan yang diselenggarakan harus sesuai dengan standar kompetensi untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja (customer). Oleh karena itu untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan menitik beratkan pada unsur kepuasan kepada masyarakat umum maupun industri maka setiap penyelenggaraan program pelatihan perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan peserta/tenaga pendidik. Mengingat bahwa program pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi gap (kesenjangan) antara kompetensi yang ada saat ini dengan kompetensi standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh seseorang, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu program pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka penyelenggara pelatihan (pemerintah maupun swasta) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu

(masyarakat umum) maupun bagi perusahaan/madrasah.

Menurut Johanes Popu tanpa analisis kebutuhan yang sungguh-sungguh maka dapat dipastikan bahwa program pelatihan yang dirancang hanya akan berlangsung sukses di ruang kelas atau tempat pelaksanaan pelatihan semata. Artinya pelaksanaan pelatihan mungkin berjalan dengan sangat baik, tetapi pada saat partisipan (peserta pelatihan) kembali ke tempat kerja masing-masing mereka menjadi tidak tahu atau bingung bagaimana menerapkan apa yang telah mereka pelajari dari pelatihan. Kondisi seperti ini tidak jarang memberikan citra yang negatif bagi pihak penyelenggara pelatihan (pemerintah maupun swasta) karena dinilai tidak dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada partisipan. Oleh karena itu, lembaga pelatihan yang sungguh-sungguh peduli terhadap hasil pelatihan pasti akan sangat berhati-hati dalam menyusun program pelatihan.

Kegagalan partisipan untuk dapat menerapkan apa yang telah dipelajarinya selama pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun tidak bisa dipungkiri bahwa salah satu penyebab kegagalan tersebut adalah karena tidak adanya sinkronisasi antara pelatihan dengan kebutuhan atau masalah yang dihadapinya. Dengan kata lain keputusan untuk melaksanakan pelatihan tidak didukung oleh data atau informasi yang memadai dan akurat. Data atau informasi tersebut misalnya mengapa perusahaan perlu mengadakan pelatihan, apa jenis pelatihan dan metode yang cocok, siapa peserta yang harus ikut, hal-hal apa yang harus diajarkan, dan sebagainya. Data dan informasi seperti inilah yang harus diperoleh pada tahap analisis kebutuhan

pelatihan (training needs analysis). Dengan kata lain keputusan untuk melaksanakan pelatihan tidak didukung oleh data atau informasi yang memadai dan akurat. Data atau informasi tersebut misalnya mengapa perusahaan perlu mengadakan pelatihan, apa jenis pelatihan dan metode yang cocok, siapa peserta yang harus ikut, hal-hal apa yang harus diajarkan, dan sebagainya. Data dan informasi seperti inilah yang harus diperoleh pada tahap analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis).

Analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

- 1) Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
- 2) Memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
- 3) Memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
- 4) Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
- 5) Memastikan bahwa penurunan kinerja/kurangnya kompetensi atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana

Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan, antara lain: analisis organisasi, analisis pekerjaan dan analisis individual.

- 1) Analisis organisasi : analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan.
- 2) Analisis pekerjaan : membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.
- 3) Analisis individu : sumber ketiga dalam mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah analisis individu. Pendekatan paling sering digunakan untuk mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data dan penilaian kinerja.⁵⁸

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/atau menentukan apakah perlu/ tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan, yaitu sebagai berikut:⁵⁹

- 1) *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua karyawan dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang tenaga pendidik tertentu.
- 2) *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan

⁵⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

⁵⁹ Faustino Gomes F, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: ANDI, 2003), 205.

yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan dan evaluasi/ penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi (to keep track) sendiri hasil kerjanya sendiri. Permasalahan seperti: tidak dipatuhinya standar pelaksanaan kerja, beberapa penilaian yang rendah atas laporan evaluasi pekerja, tingginya tingkat pergantian, penggunaan banyak metode untuk melaksanakan pekerjaan yang sama, batas waktunya tidak dipenuhi dll.

- 3) *Future human resources needs*. Jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang. Misalnya, pelatihan para pegawai yang ada bagi penggunaan mikrokomputer. Jadi pelatihan jenis ini tidak didasarkan pada ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih sebagai antisipasi kemungkinan ketidaksesuaian di waktu yang akan datang karena adanya perubahan-perubahan dalam misi dan kemajuan teknologi yang harus diantisipasi dengan latihan-latihan.⁶⁰

2) Perancangan Pelatihan (Training Design)

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah

⁶⁰ Faustino Gomes F, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

perancangan pelatihan. Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu di perhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Pembelajaran merupakan suatu konsep yang perlu dipahami jika bekerja dalam sebuah organisasi, dikatakan demikian karena pembelajaran adalah suatu proses psikologi yang tidak sepenuhnya dipahami oleh para praktisi. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan antara lain: kesiapan peserta pelatihan, kemampuan pelatih, dan materi pelatihan.⁶¹

- 1) Kesiapan peserta pelatihan: kegiatan pelatihan dapat berhasil, para peserta latihan dituntut harus siap dalam mengikutinya. Para peserta pelatihan yang siap bagi mereka yang mempunyai keterampilan keterampilan dasar yang diperlukan, ada motivasi, dan efektivitas diri.
- 2) Kemampuan pelatih : kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan.
- 3) Materi pelatihan : Materi pelatihan merupakan menu yang disajikan penyelenggara pelatihan atas masalah atau harapan yang ditemukan dilapangan. Materi pelatihan erat kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai, agar masalah atau harapan tersebut bisa diatasi melalui kegiatan pelatihan yang diselenggarakan. Oleh karena itu, penataan materi pelatihan perlu ditata secara bagus. Menurut Soekidjo Notoatmodjo menyampaikan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan materi pelatihan, yaitu:⁶²

⁶¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

⁶² Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, n.d., 32.

- 1) Materi pelatihan lahir sebagai jawaban atas permasalahan yang dibutuhkan peserta pelatihan,
- 2) Materi pelatihan harus berkaitan dengan pencapaian tujuan,
- 3) Materi pelatihan harus berkaitan dengan sasaran pelatihan,
- 4) Materi pelatihan juga berkaitan dengan indikator pelatihan lain seperti: media, peserta, metode, biaya, dll.

Dengan demikian, materi yang akan disampaikan dalam pelatihan harus direncanakan terlebih dulu, apakah materi yang akan dijadikan pelatihan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Tanpa persiapan dan pemilihan materi secara matang, pelatihan akan sulit berjalan dengan lancar. materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh kebehasilan pada proses pelatihan. Materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan.⁶³

Jika pelatihan merupakan solusi terbaik maka para manager atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ketepatan metode pelatihan tertentu tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan. Terdapat dua jenis sasaran pelatihan, yakni. Pada jenis pertama biasanya berkaitan dengan penambahan pengetahuan, atau jenis perubahan sikap. Sedangkan jenis yang kedua mencakup syarat-

⁶³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

syarat khusus yang bekisar pada metode/teknik, syarat-syarat penilaian, perhitungan, perbaikan dan sebagainya.⁶⁴

- 1) Metode Pelatihan : Bernanden dan Russell mengelompokan metode-metode pelatihan atas dua kelompok ,yaitu: 1) *informational methods*, dan 2) *experiential methods*. *Informational methods* biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. *Experiential methos* adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan alat-alat yang tersedia, misalnya computer guna menambah keterampilannya.⁶⁵
- 2) Prinsip umum bagi metode pelatihan. Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti: Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru, memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari harus konsisten dengan isi, (misalnya, menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan ketrempilan keterampilan interpersonal) memungkinkan partisipasi aktif memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan memberikan feedback mengenai performasi selama pelatihan mendorong adanya

⁶⁴ Faustino Gomes F, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

⁶⁵ Faustino Gomes F.

pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan harus efektif dari segi biaya.⁶⁶

- 3) Pengembangan Materi Pelatihan (develop the training materials) Pengembangan materi program pelatihan berkaitan dengan bahan program pelatihan yang dibutuhkan untuk memandu pelaksanaan program pelatihan. Bahan program pelatihan yang diperlukan antara lain :Silabus mata program pelatihan, bahan materi program pelatihan, sumber informasi dri para ahli/pustaka dan komputer dengan internet
- 4) Perlengkapan dan peralatan yang membantu dalam proses pembelajaran, bahan atau materi program pelatihan di atas harus disusun secara matang sehingga, dapat menjadi sebuah alat panduan yang tepat saat pelaksanaan program pelatihan. Penyusunan bahan program pelatihan ini perlu adanya pertimbangan dari pengelola dan narasumber.

3) Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Unsur yang kedua dalam manajemen pelatihan adalah pelaksanaan pelatihan. Setelah merencanakan kebutuhan pelatihan, maka tahap selanjutnya mengaplikasikan perencanaan pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya. Implementasi perencanaan pelatihan dapat dilihat dari tugas dan wewenang pengelola telah sesuai, tujuan pelatihan

⁶⁶ Faustino Gomes F.

dapat tercapai, waktu, jadwal alokasi penyelenggaraan, tempat, media, dan metode yang digunakan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan menurut Soekidjo Notoadmodjo adalah “adanya penanggung jawab, monitoring pelaksanaan pelatihan menuju evaluasi harian, dan media yang diperlukan (OHP, flip chart, dan sebagainya)”.⁶⁷

Pelaksanaan pelatihan mengikuti perencanaan pelatihan yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam pelaksanaannya tidak menutup kemungkinan akan muncul masalah yang berakibat adanya keharusan mengubah beberapa hal dalam rencana tetapi perubahan dan penyesuaian apapun yang dilakukan harus berorientasi pada upaya mempertahankan kualitas pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan kepentingan partisipan. Menurut Haris Mudjiman dalam pelaksanaan pelatihan harus memperhatikan langkah-langkah yang meliputi “tahap pengenalan, acara review pengalaman, dan dirangsang untuk memanfaatkan pengalaman”. Dengan kata lain, Haris Mudjiman menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan perlu adanya tahapan-tahapan proses penyampaian kepada peserta agar partisipan memahami tujuan dan manfaat yang akan diperoleh.⁶⁸

Pelaksanaan program pelatihan, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan menurut Suwatno dan Donni yaitu “melakukan persiapan, menyajikan dan memberi kesempatan untuk mencoba, serta membiarkan peserta untuk melaksanakan pekerjaannya”. Artinya dalam penyelenggaraan

⁶⁷ Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

⁶⁸ Haris Mudjiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri* (Yogyakarta: Putaka Pelajar, 2006), 66.

pelatihan diperlukan fase-fase yang harus dilakukan agar tujuan pelatihan dapat tercapai.⁶⁹

Berangkat dari pemikiran di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelaksanaan pelatihan merupakan kegiatan implementasi perencanaan pelatihan yang sebelumnya telah ditentukan antara lain penggunaan metode dan media, materi yang disampaikan, penggunaan tempat pelatihan, penyelenggaraan pelatihan sesuai waktu, pelaksanaan menyesuaikan jadwal kegiatan, penggerakkan pengelola pelatihan sesuai dengan tugas masing-masing, dan sebagainya. Penggunaan metode dan media diperlukan dalam penyampaian materi yang disesuaikan dengan kondisi peserta. Perlu kedisiplinan yang tinggi untuk melaksanakan program pelatihan dari pengelola maupun peserta. Ketaatan pada jadwal dan metode pelatihan yang telah ditentukan merupakan salah satu indikator suksesnya penyelenggaraan pelatihan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Dalam prakteknya terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk memilih metode yang tepat sebagai instrument pelatihan. Berbagai faktor perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lamanya pelatihan. Variable-variabel tersebut sangat besar pengaruhnya atas keberhasilan kegiatan pelatihan.⁷⁰

⁶⁹ suwanto dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2013), 132.

⁷⁰ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

4) Penilaian pelatihan

Tahapan dari manajemen pelatihan yang terakhir adalah evaluasi. Kekurangan atau kegagalan sering terjadi dalam pelaksanaan program pelatihan, sehingga terjadi kesalahan-kesalahan yang tidak diinginkan dalam usaha pencapaian tujuan. Penilaian memiliki peran penting dalam memperoleh hasil akhir suatu proses kegiatan, salah satunya dalam proses pelatihan. Kegiatan penilaian memerlukan media dalam menghimpun informasi-informasi yang menjadi dasar dilakukannya penilaian. Menurut Jackie dkk mengatakan bahwa:⁷¹

“Efektivitas bentuk evaluasi akan terganggu jika format terlalu panjang dan kompleks. Anda bisa merancang bentuk evaluasi sesuai dengan karakter dan skala usaha anda. Hasil evaluasi dapat berupa skala derajat pencapaian. Misalnya: Tidak memuaskan (TM), Di bawah rata-rata (DR), Rata-rata (R), Memuaskan (M), Luar Biasa (LB)”.

Pernyataan Jackie dkk mengandung arti bahwa alat evaluasi seyogyanya menggunakan indikator yang sederhana tetapi dapat mencakup penilaian keseluruhan. Sedangkan dalam hasil evaluasi dapat menggambarkan kesimpulan kegiatan yang telah dinilai.

Menurut Husein Umar menyatakan hal serupa bahwa “data yang dibutuhkan ditampung pada instrumen evaluasi, misalnya berupa kuesioner, di mana isinya diambil dari komponen-komponen dengan skala pengukuran interval”. Hal ini berarti alat evaluasi dapat berbentuk kuesioner ataupun alat tes yang lain dengan menggunakan indikator dan skala pengukuran interval. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa alat evaluasi menggunakan indikator –indikator penilaian dan terdapat skala interval sehingga dapat

⁷¹ Jackie dkk, *Rencana Usaha Yang Rasional* (Jakarta Selatan: Yayasan Bina Karsa Mandiri, 2005), 82.

menggambarkan hasil evaluasi berupa skala derajat, misalnya “Memuaskan”, “Baik”, “Cukup”, dan “Kurang”.⁷²

Evaluasi pelatihan dilakukan secara sistematis kepada peserta pelatihan. Kegiatan ini dilakukan karena program pelatihan perlu memperhatikan evaluasi (feed back) dari peserta yang mengikuti program pelatihan. Menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani terdapat 4 (empat) kriteria efektif untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan dengan berfokus pada hasil akhir, antara lain:

- 1) Reaksi dari para peserta pelatihan terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan,
- 2) Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan,
- 3) Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan, dan
- 4) Hasil atau perbaikan yang dapat diukur baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya turnover (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, seta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.⁷³

Penyelenggaraan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan terjadi suatu proses transformasi. Transformasi tersebut dapat dinyatakan langsung dari peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja. Sjafrri Mangku Prawira mengungkapkan hal yang sama mengenai kriteria evaluasi pelatihan meliputi:

⁷² Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), 102.

⁷³ Veithzal Rivai & Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), 223.

- 1) Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pelatihan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas,
- 2) Pengetahuan dari pelatihan yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan; dari sangat kurang sampai sangat meningkat,
- 3) Perubahan dalam perilaku (sikap dan keterampilan) yang dihasilkan dari pelatihan; dari sangat kurang sampai sangat meningkat, dan
- 4) Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran karyawan, kecelakaan kerja, dan ketidakhadiran bekerja.⁷⁴

Evaluasi pelatihan dilakukan dengan melihat informasi yang bisa diperoleh dalam proses pelatihan berlangsung, menurut Faustino Cardoso Gomes dalam Suwatno dan Donni mengungkapkan 5 (lima) tingkatan informasi yaitu:⁷⁵

- 1) Reaction

Ukuran reaksi digunakan untuk mengetahui opini dari peserta mengenai program pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui: a) sejauh mana para peserta merasa puas dengan program; b) untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan; dan c) untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap reseptif untuk mengikuti program pelatihan.

- 2) Learning

Informasi yang dapat diperoleh adalah untuk mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.

⁷⁴ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.

⁷⁵ Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*.

Evaluasi ini dilakukan dengan media tes tertulis (essay, atau multiple choice), tes performasi, dan latihan-latihan simulasi.

3) Behaviors

Perilaku dari peserta sebelum dan sesudah pelatihan dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performasi mereka. Langkah ini penting karena tujuan dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performasi peserta.

4) Organizational result

Tujuan pada tingkatan ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi keseluruhan. Data bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar kriteria produktivitas, pergantian, absen, kecelakaan-kecelakaan, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas, dan kepuasan klien.

5) Cost effectivity

Ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah biaya pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan harus menggunakan kriteria-kriteria yang dapat membantu memperoleh hasil. Kriteria-kriteria dalam proses evaluasi meliputi reaksi peserta mengenai program pelatihan, perubahan pengetahuan dan pengalaman peserta, sikap dan kebiasaan peserta, penilaian secara pribadi maupun organisasi, dan efektivitas biaya sesuai dengan perencanaan pelatihan. Berangkat dari beberapa pendapat di atas, kriteri evaluasi mencakup beberapa poin di antaranya tentang perubahan sikap dan keterampilan, reaksi peserta terhadap

pelaksanaan dan kegiatan pelatihan, pengetahuan yang diperoleh, dan hasil akhir yang didapatkan dari pelatihan.

Tentu, perlu dilakukan pertimbangan dari manfaat dengan pengorbanan atau pelaksanaan pelatihan.⁷⁶Goldstein dan Buxton berpendapat bahwa evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan) dan rancangan percobaan.

1) Kriteria Dalam Evaluasi Pelatihan

Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku dan kriteria hasil. Kriteria pendapat, kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkap dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang telah diberikan pelatih, metode yang digunakan, situasi pelatihan.

Kriteria belajar, kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta.

Kriteria perilaku, kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja, sejauh mana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan. Kriteria hasil, kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatkan produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

2) Rancangan Percobaan Dalam Evaluasi Pelatihan

Mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan. Peserta diberikan tes sebelum pelatihan (pretest), dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes penempatan (posttest).

⁷⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

C. Tenaga Pendidik

1. Pengertian Tenaga Pendidik

Sebagaimana yang dimaksud dengan tenaga kependidikan dan pendidik menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional, pasal 39 ayat 1 yakni “tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”. Sedangkan pada ayat 2 yaitu “tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan pendidikan tinggi.⁷⁷

Tenaga pendidik dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar, pengertian ini memberi kesan bahwa tenaga pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mengajar.⁷⁸ Istilah tenaga pendidik sinonim dengan kata pengajar dan sering dibedakan dengan istilah pendidik. Perbedaan ini dalam pandangan Muh. Said dalam Rusn dipengaruhi oleh kebiasaan berpikir orang Barat, khususnya orang Belanda yang membedakan kata *onderwijs* (pengajaran) dengan kata *opvoeding* (pendidikan). Pandangan ini diikuti oleh

⁷⁷ “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Madrasah/Madrasah,” n.d.

⁷⁸ *Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga, Cet. III* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 509.

tokoh-tokoh pendidikan di dunia Timur, termasuk tokoh-tokoh pendidikan di kalangan muslim.⁷⁹

Nata mengemukakan istilah-istilah yang berkaitan dengan penamaan atas aktivitas mendidik dan mengajar. Ia lalu menyimpulkan bahwa keseluruhan istilah-istilah tersebut terhimpun dalam kata pendidik. Hal ini disebabkan karena keseluruhan istilah itu mengacu kepada seseorang yang memberikan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman kepada orang lain.⁸⁰

Selanjutnya, tenaga pendidik menurut Zahara Idris dan Lisma Jamal adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam hal perkembangan jasmani dan ruhaniah untuk mencapai tingkat kedewasaan, memenuhi tugasnya sebagai makhluk Tuhan, makhluk individu yang mandiri, dan makhluk sosial.⁸¹

Seseorang yang aktif dalam dunia pendidikan harus memiliki kepribadian sebagai seorang pendidik. Tuntutan akan kepribadian sebagai pendidik kadang-kadang dirasakan lebih berat dibandingkan dengan profesi yang lain. Karena, tenaga pendidik merupakan seorang yang harus bisa digugu dan ditiru. Digugu artinya segala sesuatu yang disampaikan senantiasa dipercaya dan diyakini sebagai kebenaran oleh semua muridnya. Segala ilmu pengetahuan yang datangnya dari sang tenaga pendidik dijadikan sebagai sebuah kebenaran yang tidak perlu dibuktikan atau diteliti lagi. Ditiru artinya ia menjadi uswatun hasanah, menjadi suri teladan dan panutan bagi muridnya, baik cara berpikir dan cara berbicaranya

⁷⁹ M. Shabir U, "Kedudukan Tenaga pendidik Sebagai Pendidik," *jurnal fakultas Tarbiyah dan Ketenaga pendidikan UIN Alauddin Makassar* vol 2, No 2 (2015): 223.

⁸⁰ U, "Kedudukan Tenaga pendidik Sebagai Pendidik."

⁸¹ Muhamad Idris, *Kiat Menjadi Tenaga pendidik Profesional. Cet. I* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 49.

maupun berperilaku sehari-hari.⁸² Dengan demikian, tenaga pendidik memiliki peran yang sangat besar dalam pelaksanaan pembelajaran atau pendidikan.

2. Standar Kompetensi dan Kualifikasi Tenaga pendidik

Kompetensi tenaga pendidik sangat penting kaitannya dengan aktivitas dan hasil belajar siswa. Tenaga pendidik yang efektif akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan menyenangkan serta mengelola kelasnya dengan lebih baik untuk memastikan tingkat pembelajaran siswa yang optimal oleh karena itu, kita membutuhkan tenaga pendidik yang benar-benar profesional untuk menghasilkan siswa yang berpengetahuan luas yang mampu menghadapi tantangan yang akan mereka hadapi dalam kehidupan mereka di masa depan.

Broke dan Stone dalam Mulyasa mengemukakan bahwa kompetensi tenaga pendidik “*descriptive of qualitative nature of teacher behavior appears to be entirely meaningful*” (kompetensi tenaga pendidik merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku tenaga pendidik yang penuh arti). Sedangkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Tenaga pendidik dan Dosen, dijelaskan bahwa : kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh Tenaga pendidik atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi yang dimaksud pada Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 pasal 1 yang mengatakan bahwa : tenaga pendidik harus memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi tenaga pendidik yang berlaku secara nasional. Standar kualifikasi akademik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

⁸² E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Tenaga pendidik Dan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 48.

1. Kualifikasi Akademik Tenaga pendidik PAUD/TK/RA : Tenaga pendidik pada PAUD/TK/RA harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
2. Kualifikasi Akademik Tenaga pendidik SD/MI : Tenaga pendidik pada SD/MI, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dalam bidang pendidikan SD/MI (D-IV/S1 PGSD/PGMI) atau psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
3. Kualifikasi Akademik Tenaga pendidik SMP/MTs : Tenaga pendidik pada SMP/MTs, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan atau diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.
4. Kualifikasi Akademik Tenaga pendidik SMA/MA : Tenaga pendidik pada SMA/MA, atau bentuk lain yang sederajat, harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan atau diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Tenaga pendidik membutuhkan keterampilan selain kualifikasi, kemampuan tersebut adalah kemampuan kognitif tenaga pendidik, kemampuan emosional tenaga pendidik, dan kemampuan psikomotorik tenaga pendidik. Berikut penjelasan singkat mengenai kualifikasi tenaga pendidik :⁸³

⁸³ Mustari, *Manajemen Pendidikan*, 138–144.

1. Kompetensi Kognitif Tenaga pendidik

Kompetensi Kognitif (ranah cipta) merupakan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh setiap calon tenaga pendidik dan tenaga pendidik profesional. Ia mengandung bermacam-macam pengetahuan baik yang bersifat deklaratif maupun *procedural*. Pengetahuan dan keterampilan ranah cipta dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu :

a) Ilmu Pengetahuan

Menurut sifat dan kegunaannya, disiplin ilmu pendidikan ini terdiri dari dua macam yaitu pengetahuan pendidikan umum dan pengetahuan kependidikan khusus. Pengetahuan pendidikan umum meliputi : ilmu pendidikan, psikologi pendidikan, administrasi pendidikan, dan seterusnya. Sedangkan pengetahuan kependidikan khusus meliputi : metode mengajar, metodik khusus mengajar materi tertentu, teknik evaluasi, praktik ketenaga pendidikan, dan sebagainya.

b) Ilmu pengetahuan materi bidang studi

Materi pengetahuan bidang studi meliputi semua bidang studi yang akan menjadi keahlian atau pelajaran yang akan diajarkan oleh tenaga pendidik. Dalam hal ini penugasan atau pokok bahasan materi pelajaran yang terdapat dalam bidang studi yang menjadi bidang tugas tenaga pendidik adalah mutlak diperlukan. Penguasaan tenaga pendidik atau materi-materi bidang studi itu sebagian dikaitkan langsung dengan pengetahuan kependidikan khusus terutama metodik dan praktik ketenaga pendidikan.

2. Kompetensi Afektif Tenaga pendidik
Kompetensi afektif ranah tenaga pendidik bersifat tertutup dan bastrak sehingga amat sukar untuk diidentifikasi. Kompetensi ranah ini sebenarnya meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi seperti: cinta, benci, senang, sedih dan sikap-sikap tertentu terhadap diri sendiri dan orang lain. Namun demikian, kompetensi afektif (ranah rasa) yang paling penting dan yang sering dijadikan objek penelitian dan pembahasan psikologi pendidikan adalah sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan pofesi ketenaga pendidikan. Sikap dan perasaan diri itu meliputi *self-Concept* dan *Self- Esteem*, *Self-Efficacy* dan *Contextuak Efficacy*, dan *Self Acceptance* dan *Other Acceptance*.
3. Kompetensi Psikomotor Tenaga pendidik
Kompetensi psikomotor tenaga pendidik meliputi segala keterampilan aatak kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pengajar. Tenaga pendidik yang professional memerlukan penguasaan yang prima atas sejumlah keterampilan ranah karsa yang langsung berkaitan dengan bidang studi garapannya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Manajemen Pelatihan Tenaga Pendidik di MAN 2 Bandar Lampung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, maka dari itu penulis menyimpulkan bahwa :

1. Kebutuhan Pelatihan

Kebutuhan Pelatihan telah dilaksanakan oleh Kepala Madrasah dengan memperhatikan analisis organisasi sebagai upaya madrasah untuk bisa lebih memahami agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan keinginan berdasarkan kebutuhan, analisis pekerjaan juga diperhatikan sebagai upaya bahwa partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat berdasarkan kebutuhan, setelah itu analisis individual juga harus dipastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.

2. Perancangan Pelatihan

perancangan pelatihan harus mempersiapkan peserta untuk dituntut mengikuti pelatihan, pada kemampuan pelatih dan materi pelati harus diperhatikan supaya mendapatkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan madrasah.

3. Pelaksanaan pelatihan

Pelaksanaan Pelatihan harus memperhatikan proposal pelatihan berdasarkan alokasi tempat dan waktu, media pelatihan serta metode pelatihan harus diperhatikan juga karena salah satu unsur kelancaran suatu kegiatan pelatihan yang digunakan selama pelatihan berlangsung.

4. Penilaian Pelatihan

Penilaian Pelatihan telah dilaksanakan dengan kriteria penilaian dalam evaluasi penilaian kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkap dengan menggunakan kuesioner mengenai

pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang telah diberikan pelatih, metode yang digunakan, situasi pelatihan. Kriteria belajar, kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta. Kriteria perilaku, kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja, sejauh mana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

A. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan juga simpulan yang penulis uraikan di atas, maka penulis merekomendasikan saran sebagai masukan untuk kedepannya yakni :

1. Kepada Madrasah hendaknya perlu memperhatikan lagi dalam melaksanakan pelatihan dalam hal kebutuhan pelatihan seperti apa yang dibutuhkan untuk memajukan Madrasah
2. Kepada tenaga pendidik yang bersangkutan dalam pelatihan yang dilaksanakan diharapkan mempunyai perubahan setelah mengikuti pelatihan, karena semakin banyak ilmu yang didapat semakin mengembangkan pribadinya.
3. Bagi peneliti selanjutnya, semoga dengan adanya penelitian ini dapat menjadi rekomendasi sebagai pedoman untuk penelitian selanjutnya ke tahap yang lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Abd Madjid. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudera Biru, 2016.
- Achmad Rijali. *Analisis Data Kualitatif*. Al-Hadharah, 2018.
- Ahmad Susanto. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, Dan Implementasinya*. Jakarta: Prenada Media, 2016.
- Ahmad Syaikhudin. “Konsep Pemikiran Pendidikan Menurut Paulo Freire Dan Ki Hajar Dewantoro.” *Cendikia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 10, no. 1 (2012).
- Albi Anggito and Johan Setiawan. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak, 2018.
- Artha, Arvian Yuli, Holten Sion, and Untung F Soan. “Manajemen Pelatihan Guru Sekolah Dasar Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Di Kabupaten Seruyan.” *Journal of Environment and Management* 2, no. 2 (2021): 114–23.
- Bachri, Bachtiar S. “Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif.” *Teknologi Pendidikan* 10 (2010): 46–62.
- Benny A. Pribadi. *Desain Dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Pamulang: Prenada Media Grup, 2014.
- Cahyani, Sinta Septia Anggra, Agus Timan, and Sultoni Sultoni. “Manajemen Pelatihan Kewirausahaan Bagi Peserta Didik Di Kampoeng Kidz.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2019): 001–009.
<https://doi.org/10.17977/um027v2i22019p1>.

- Cholid Narbuko. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015.
- Departemen Agama. *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*. Semarang: CV. Toba Putra, 1990.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*. Bandung: Sygma Examedia Arkanleema, 2014.
- Djati Julitriarsa. *Manajemen Umum: Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: BPF, 2001.
- Dr. Umar Sidiq, M.Ag Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA. "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan." *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53 (2019): 94.
- Erine Tisnawati Sule. *Pengantar Manajemen Cet-12*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
- Faustino Gomes F. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI, 2003.
- Guru, Kompetensi Pedagogik, and Pedagogic Competence. "Jurnal PKM" 2023, no. 1 (2023): 1–7.
- H. Malayu. S.P. hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005.
- Haris Mudjiman. *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri*. Yogyakarta: Putaka Pelajar, 2006.
- Hartomo dan Najmi Faza. *Upaya Mudir Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Cet. 1*. Sukabumi: CV. Haura Utama, 2022.
- Hendyat Soetopo Wasty Soemanto. *Dasar Dan Teori Pendidikan Dunia*. Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- Husein Umar. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.

- Husni Falah. "Lima Langkah Proses Pelatihan Pada Pegawai." *Jurnal Universitas Brawijaya*, 2012.
- Iqbal, Muhammad, Zulhairi, and Budiama. "Manajemen Pelatihan Guru Di Pondok Pesantren." *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 11, no. 3 (2021): 595–608.
- Irawan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press, 1997.
- Iswan. *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan Cet. 1*. Bandung: PT Rajagrafindo Persada, 2021.
- Jackie dkk. *Rencana Usaha Yang Rasional*. Jakarta Selatan: Yayasan Bina Karsa Mandiri, 2005.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.
- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Lexy J Moeleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- M. Syamsul dan Lindawati. *Manajemen Pelatihan*. Bogor: PT Penerbit IPB Press, 2014.
- Marwansyar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Mohammad Mustari. *Manajemen Pendidikan*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2018.
- Muhamad Idris. *Kiat Menjadi Guru Profesional. Cet. 1*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Mulyasa, E. *Implemetasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru Dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

- Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Nanny Mayasari, dkk. *Perencanaan Pendidikan*. Banten: PT Sada Kurnia Pustaka, 2022.
- Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, n.d.
- Oki Dermawan. “Partisipasi Wali Murid Di Sekolah Dasar (SD) Kutub Al Fatih Bandar Lampung.” *Jurnal Al Idarah* 6 (2016).
- Pandji Anoraga. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Pendidik, Tenaga.
“Strategi_Manajemen_Pelatihan_dan_Pengembangan_seri”
5, no. 2 (2020): 160–74.
- “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah,” n.d.
- Priansa, suwanto dan Doni Juni. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga, Cet. III*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Rahmi, Rismiati, Nasir Usman, and Murniati A.R. “Education and Training Management in Increasing Teacher Performance.” *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* 526, no. Icream 2020 (2021): 56–59.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.011>.
- Roni Angger Aditama. *Pengantar Manajemen: Teori Dan Aplikasi*. Malang: AE Publishing, 2020.

- Rusyadi, Ahmad, Abin Syamsudin, Iim Wasliman, and Mustatul Anwar. "Training Management in Improving Teacher Performance." *International Journal of Nusantara Islam* 7, no. 2 (2019): 353–65. <https://doi.org/10.15575/ijni.v7i2.12586>.
- Sarlota Singerin. *Manajemen Pelatihan Dan Pengembangan*. Jakarta: CV. Azka Utama, 2022.
- Sjafri Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Slamet Riadi, dkk. "Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Mataram." *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan* vol 04, No (2020).
- Sondang P.Siagian. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Bondowoso: PT Rineke Cipta, 2003.
- Sutisna, Anan. *Pelatihan Berbasis Kinerja: Konsep Implementasi Dan Implementasi Pada Pelatihan Guru/Tutor*. Jakarta: Schola Media, 2012.
- Tafsir Al-Mukhtashar/Markaz Tafsir Riyadh, Di Bawah Pengawasan Syaikh Dr. Shalih Bin Abdullah Bin Humaid*, n.d.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP-UPI. *Ilmu & Aplikasi Pendidikan: Bagian 4 Pendidikan Lintas Bidang*. Bandung: PT. Intima, 2007.
- U, M. Shabir. "Kedudukan Guru Sebagai Pendidik." *Jurnal Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Alauddin Makassar* vol 2, no. No 2 (2015).

- “Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional,” n.d.
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009.
- Wahbah Zuhaili. *Al-Tafsir Al-Munir Fi Al-Aqidad Wa Al-Syari'at Al-ManhajXV*. Damakus: Dar al-Fikr, 2005.
- Wilson Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Wirman Syafri dan Alwi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Bandung: IPDN Press, 2014.
- Wiwin Herwina. *Analisis Model-Model Pelatihan*. Madiun: CV. Bayfa Cendekia Indonesia, 2021.
- Yayat. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bogor: Grasindo, 2001.
- Yohanes Arianto. *Pelatihan Dan Pengembangan SDM: Teori Dan Aplikasi*. Jakarta: Unika Atma Jaya, 2019.
- Yunita, Erisna, Yasir Arafat, and Mulyadi Mulyadi. “The Function of Class Teacher Educational Management in Improving Student’s Learning Outcomes.” *Journal of Social Work and Science Education* 1, no. 2 (2020): 168–80. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.46>.