

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk menghindari kesamaan penulisan dan plagiatisme, maka berikut ini peneliti sampaikan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Pertama, skripsi yang telah disusun oleh Siti Zulaikha (Tahun 2008) : “Peningkatan Jumlah Calon Jamaah Haji Di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (Kbih) Melalui Strategi Pemasaran (Studi Komparasi Kbih Multazam Dan KBIH Al-Thoyyibah Kabupaten Kendal Tahun 2007-2009)”. Skripsi ini menjelaskan tentang bagaimana perencanaan strategi pemasaran KBIH Multazam dan KBIH Al-Thoyyiba, serta menjelaskan tentang apa keunggulan bersaing yang dipilih KBIH Multazam dan KBIH Al-Thoyyibah, kemudian bagaimana implementasi perencanaan strategi pemasaran tersebut terhadap keunggulan bersaing KBIH Multazam dan KBIH Al-Thoyyiba. Jenis penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis berupa metode Observasi, Interview dan Dokumentasi dengan analisis datanya deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan KBIH Multazam memanfaatkan jamaah haji yang sudah mengikuti bimbingan untuk menginformasikan keunggulan-keunggulan KBIH Multazam kepada calon jamaah haji lain sehingga calon

jamaah haji tersebut dapat tertarik untuk mengikuti bimbingan di KBIH Multazama. KBIH Multazam juga mengedarkan pamflet dan brosur untuk menarik minat calon jamaah haji. Sedangkan strategi pemasaran di KBIH Al-Thoyyibah selain memanfaatkan para jamaah haji yang sudah pernah mengikuti bimbingan di KBIH ini, KBIH Al-Thoyyibah juga menggunakan media internet dalam memasarkan KBIH. Hal ini cukup memberikan dampak yang signifikan dalam mewujudkan proses pemasaran KBIH secara profesional dan proporsional. Hingga sekarang dapat dilihat bahwa semakin lama semakin banyak calon jamaah haji yang mengikuti bimbingan. Maka dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran sangat berpengaruh pada kelangsungan dan kemajuan sebuah lembaga (KBIH) dan diharapkan ini akan menjadi sebuah bahan informasi dan masukan bagi mahasiswa, KBIH-KBIH serta instansi yang terkait.¹⁴

Kedua, skripsi ini disusun oleh Adnin Mufattanah (2009): “Manajemen Penyelenggaraan Bimbingan Ibadah Haji Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Nahdhatul Ulama Kota Semarang”, penelitian ini membahas tentang bagaimana perencanaan penyelenggaraan bimbingan ibadah haji pada KBIH NU Kota Semarang, bagaimana pelaksanaan penyelenggaraan bimbingan ibadah haji pada KBIH NU Kota Semarang dan bagaimana sistem evaluasi penyelenggaraan bimbingan ibadah haji pada KBIH NU Kota Semarang. Jenis penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian kualitatif, dengan pendekatan manajemen dakwah,

¹⁴ Siti Zulaikah, 2009. *Peningkatan Jumlah Calon Jamaah haji Di Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Melalui Strategi Pemasaran*, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Walisonngo Semarang.

sedangkan spesifikasi penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah metode observasi, metode interview (wawancara) dan metode dokumentasi. Adapun metode analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, yang bertujuan melukiskan secara sistematis fakta dan karakteristik bidang-bidang tertentu secara faktual dan cermat dengan menggambarkan keadaan atau status fenomena. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Nahdlatul Ulama Kota Semarang dalam penyelenggaraan bimbingan ibadah haji baik bimbingan selama di tanah air sampai di tanah suci hingga bimbingan di tanah air pasca ibadah haji selalu menerapkan fungsi-fungsi manajemen di dalam pengelolaannya. Hal itu terbukti, KBIH NU Kota Semarang selalu membuat perencanaan di setiap kegiatan, baik bimbingan di tanah air maupun bimbingan di tanah suci. Perencanaan yang telah dibuat, tidak hanya sekedar perencanaan saja tetapi juga diaplikasikan/diimplementasikan oleh pengurus, sebagaimana terlihat adanya susunan pengurus dengan dilengkapi pembagian kerja di setiap kegiatan. Fungsi pengawasan juga sudah diterapkan oleh pengurus, hal itu terbukti adanya penilaian dan evaluasi di setiap pasca kegiatan terhadap program yang direncanakan dan diimplementasikan. Salah satu bentuk adanya evaluasi yang dilakukan oleh KBIH NU Kota Semarang adalah KBIH NU

Kota Semarang selalu membuat laporan kegiatan kepada Departemen Agama Wilayah Jawa Tengah setelah ibadah haji selesai.¹⁵

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut meskipun sedikit banyaknya ada kesamaan dengan penelitian sebelumnya, namun pendekatan penelitian yang disusun saat ini memiliki perbedaan. Dalam hal ini peneliti lebih difokuskan pada persoalan analisis proses pelatihan calon jama'ah haji di KBIH Bahrul Falah Jemundo Sidoarjo. Penelitian yang peneliti lakukan lebih di fokus pada pembahasan bagaimana proses pelatihan yang diselenggarakan oleh KBIH Bahrul Falah ini. Dari pembahasan penelitian diatas, jelas memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan disusun saat ini. Karena penelitian yang akan disusun saat ini fokus dalam proses pelatihan manasik haji dari awal pelatihan hingga selesainya proses pelatihan dan proses ini juga menggunakan manajemen sebagai analisisnya.

Sehubungandengan penelitian-penelitian diatas maka bisa dilihat terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan sekarang yang dilakukan peneliti. Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menambah kajian pustaka dalam penulisan kajian teori dalam kajian ini:

¹⁵ Adnin Mufattanah, 2009. Manajemen Penyelenggaraan Ibadah Haji Pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) Nahdhatul Ulama Kota Semarang, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Walisongo Semarang.

Tabel 1. Persamaan dan Perbedaan antara Penelitian Terdahulu dengan Sekarang

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Siti Zulaikha (2008)	Peningkatan Jumlah Calon Jama'ah Haji Di KBIH Melalui Strategi Pemasaran (Studi Komparasi KBIH Multazam dan KBIH Al-Thoyyibah Kabupaten Kendal Tahun 2007-2009)	Jenis penelitian kualitatif, pendekatan deskriptif. Jadi peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif Teknik pengumpulan data menggunakan metode Observasi, Interview dan Dokumentasi	Sama-sama tentang calon jama'ah haji di KBIH	Penelitian meneliti tentang bagaimana perencanaan strategi pemasaran, serta menjelaskan tentang apa keunggulan bersaing yang di pilih KBIH Multazam dan Al-Thoyyibah, dan bagaiman implementasi perencanaan strategi pemasaran tersebut terhadap keunggulan bersaing kedua KBIH tersebut.
2	Adnin Mufattanah (2009)	Manajemen Penyelenggaraan Bimbingan Ibadah Haji Pada KBIH Nahdhatul Ulama Kota Semarang	Jenis penelitian kualitatif, pendekatan manajemen dakwah, spesifikasinya menggunakan deskriptif. Jadi peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif Teknik pengumpulan data menggunakan metode Observasi,	Sama-sama tentang calon jama'ah haji di KBIH	Peneliti ini membahas tentang bagaimana perencanaan penyelenggaraan bimbingan ibadah haji pada KBIH, bagaimana pelaksanaan penyelenggaraan bimbingan ibadah haji pada KBIH dan bagaimana sistem evaluasi penyelenggaraan

			Inteview dan Dokumentasi		bimbingan ibadah haji pada KBIH NU Kota Semarang.
--	--	--	--------------------------	--	---

B. Kerangka Teori

1. Pelatihan

Pelatihan (*training*) merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan SDM, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh sebab itu apabila suatu lembaga yang berkeinginan agar para karyawannya dapat bekerja lebih efektif dan efisien tidak boleh mengabaikan pelatihan atau pelatihan juga dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan.

Penggunaan inilah pelatihan (*training*) sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*Pratice/Exercise*) ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang. Sedangkan latihan adalah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan khusus misalnya latihan menari, latihan sepak bola dan sebagainya.¹⁶

Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian pelatihan, maka dibawah ini peneliti sajikan beberapa pengertian yang dirumuskan para ahli.

2. Langkah-langkah yang harus ditempuh saat mengadakan pelatihan

¹⁶Soekidjo Nata Atmadjo, 1998, *Pengembangan SDM*, Rineka Cipta, Jakarta, hal. 25.

Agar berbagai manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dipetik semaksimal mungkin, berbagai langkah perlu ditempuh. Para pakar pelatihan dan pengembangan pada umumnya sudah sependapat bahwa langkah-langkah dimaksud terdiri dari tujuh langkah, yaitu:

- a. Penentuan kebutuhan
- b. Penentuan sasaran
- c. Penetaan isi program
- d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
- e. Pelaksanaan program
- f. Identifikasi manfaat
- g. Penilaian pelaksanaan program.¹⁷

3. Arti penting pelatihan

Menurut *Robert L. Mathis dan John H. Jackson* dalam buku *Human Resource Managemen*, pelatihan adalah sebuah proses dimana orang memperoleh kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasi.¹⁸

Menurut *Hardjana* mengemukakan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang diserahkan kepada mereka.¹⁹

Dan menurut *Nitisemito* bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku,

¹⁷Sondang, p, Siagian. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, Hal 185-186

¹⁸ Robert L.Mathis dan John H jackson, 2006, *Human Resource Manajemen12*, hal.301.

¹⁹Hardjana, Agus M., 2011, *Training Sumber Daya/Manusia Yang Efektif*, Kanisius, Yogyakarta.

keterampilan dan pengetahuan karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan.²⁰

Sedangkan menurut *Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Melayu* dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* memberi pembatasan “latihan (*Training*) yaitu suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pekerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu”.²¹ Dan alenia pada dasarnya training merupakan penambahan pengetahuan khusus serta mengarahkan pada kebiasaan melaksanakan sesuatu secara praktis dan dalam waktu yang relatif singkat, sehingga mereka menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.²²

Dari aneka ragam perumusan tentang pelatihan yang disajikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses kegiatan pengembangan karyawan yang lakukan secara sistematis yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, kecakapan, penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendidikan jangka pendek).

²⁰Alex S. Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalial Edisi Ketiga*, Ghalia Inddonesia, Jakarta, hal. 53.

²¹Melayu S.P Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 69.

²²Handoko. T. Hani, 1984, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 104.

4. Tujuan Pelatihan

Suatu lembaga dalam menyelenggarakan program training bagi karyawan terlebih dahulu dipikirkan maupun dijelaskan secara nyata apa tujuan dari usaha yang akan dilakukan, sehingga jelas dan tepat rencana kerjanya dengan demikian training dapat dicapai secara efektif.

Umumnya tujuan suatu training berhubungan erat dengan jenis training. Tujuan training manager, berbeda dengan tujuan training pada karyawan pelaksana, demikian pula seterusnya. Sesungguhnya terdapat perbedaan tujuan masing-masing training. Namun pada hakekatnya tujuan daripada berbagai jenis training adalah sama.

Adapun tujuan umum training adalah sebagai berikut:²³

- a. Untuk mengembangkan *keahlian*, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan *pengetahuan*, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan *sikap*, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan).

Menurut *Nitesemito* berpendapat bahwa ada beberapa sasaran (tujuan) utama yang ingin dicapai dengan mengadakan pelatihan antara

²³Moekijat, 1991, *Latihan Dan Pengembangan SDM*, Mandar Maju, Bandung, hal. 38.

lain:²⁴

- a. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik
- b. Penggunaan bahan lebih hemat
- c. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama
- d. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil
- e. Tanggung jawab diharapkan lebih besar.

Dan menurut *Handokoda* dua tujuan program pendidikan dan training bagi karyawan. *Pertama*, training dilakukan untuk menutup “gap” antara kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. *Kedua*, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan supaya karyawan lebih produktif.²⁵

Sedangkan *Manullang* dan *Marihot* berpendapat bahwa tujuan utama setiap training ialah agar masing-masing pengikut training dapat melakukan pekerjaan kelak lebih efisien agar mereka dapat cepat berkembang dan pengawasan lebih sedikit.²⁶

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapatlah peneliti simpulkan bahwa tujuan training bagi karyawan hakikatnya adalah menambah

²⁴Nitisemito, Alex S, 1996, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Gholia Indonesia, Jakarta, hal. 54.

²⁵Handoko. T. Hani, 1984, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal 103.

²⁶Manullang, Marihot, 2001, *Manajemen Personalia*, Edisi ketiga, UGM Press, Yogyakarta, hal. 69.

pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap, guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran dalam program-program kerja yang telah ditetapkan. Dimana efektifitas dan efisiensi kerja karyawan sangat menentukan kelangsungan hidup suatu lembaga dan sasaran yang diharapkan dari suatu training dapat dicapai, misalnya pekerjaan dapat dilakukan dan lebih cepat dan lebih baik tanggung lebih besar dan sebagainya.

Kemudian dengan ditetapkannya tujuan dari training seperti tersebut diatas akan memudahkan sebuah lembaga untuk menyusun program training dalam pelaksanaan maupun pengawasan.

5. Manfaat Pelatihan

Program pelatihan perlu dilakukan setiap saat oleh lembaga bagi karyawan, karna akan memberikan manfaat bagi lembaga, karyawan, konsumen, maupun masyarakat yang mengkonsumsi barang dan jasa yang dihasilkan lembaga.

Menurut *Nitisemito*, manfaat yang diperoleh dari training adalah sebagai berikut:²⁷

- a. Mengurangi pengawasan
- b. Meningkatkan rasa harga diri
- c. Meningkatkan kerja sama antar mereka

²⁷Nitisemito, Alex S, *Manajemen Personalialia*, Edisi Ketiga, hal. 57.

- d. Memudahkan pelaksanaan promosi dan mutasi
- e. Memudahkan pelaksanaan pendelegasian wewenang.

Dan menurut *Proctor* dan *Thortonyang* dikutip oleh *Manullang*, telah memberi suatu daftar tentang faedah (manfaat) nyata dan training, yaitu sebagai berikut:²⁸

- a. Meningkatkan rasa puas pegawai
- b. Mengurangi pemborosan
- c. Mengurangi ketidak hadiran dan turn of pegawai
- d. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik

Pada dasarnya training mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar diwaktu yang akan datang.²⁹

6. Jenjang Pelatihan

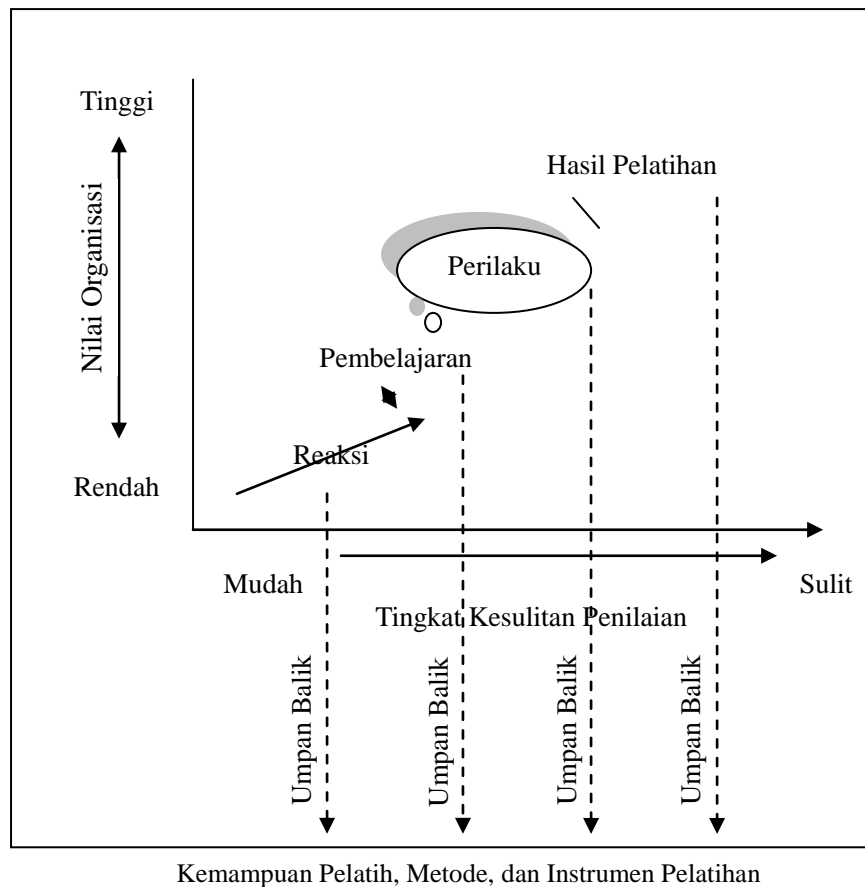
Sangatlah penting dilakukan berbagai pertimbangan dalam melakukan penilaian sebelum pelatihan dimulai. Ada empat tingkat penilaian atas pelatihan antara lain reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil pelatihan, dimana semakin tinggi tingkatannya dasar penilaiannya akan semakin sulit. Pada aspek organisasional, semakin tinggi tingkatan penilaian, maka semakin tinggi pula nilainya. Pada setiap tingkatan

²⁸Manullang, Marihot, *Manajemen Personalia*, Edisi ketiga, hal. 68.

²⁹Handoko. T. Hani, 1984, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 107.

penilaian akan dilakukan perbandingan atau dilihat pengaruhnya sebelum dan setelah dilakukan pelatihan. Setelah dilakukan penilaian, ternyata tidak ditemukan pengaruh pelatihan, maka tindakan berikutnya ada umpan balik (feedback) atas metode dan instrumen yang digunakan dalam pelatihan tersebut. Tentu akan ada perbaikan dan perancangan ulang pada faktor-faktor penghambat. Seperti gambar jenjang penilaian pelatihan dibawah ini.³⁰

Gambar 1: Jenjang Penilaian Pelatihan



³⁰Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 208-210.

a. Reaksi

Pada tingkat ini, penilaian atas pelatihan dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan bagaimana mereka menyikapi pekerjaannya. Reaksi peserta latihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan. Misalnya, para karyawan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan tentang bagaimana melakukan pekerjaannya, kemudian akan dilakukan survei dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya pelatih, dan manfaat dari pelatihan tersebut. Bagaimana pelatihan tersebut mempengaruhi cara kerja mereka, apakah ada perbedaan dari sebelum melakukan pelatihan. Bila tidak ada perbedaan dari sebelum atau setelah dilakukan pelatihan, maka perlu dilakukan peninjauan atas metode atau instrumen yang digunakan dalam pelatihan tersebut.

b. Pembelajaran

Pada tingkat pembelajaran akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan. Untuk mengetahui keberhasilan pelatih disini, dilakukan ujian materi pelatihan yang dilaksanakan sebelum dan setelah pelatihan. Hasil ujian bisa beragam nilai, untuk mengukurnya bisa ditentukan standar nilai keberhasilan. Jika hasilnya dibawah standar kelulusan menunjukkan ada masalah dalam pembelajaran, maka ada umpan balik dari pelatihan tersebut. Beberapa hal dapat diduga perlu diperbaiki, materi yang disampaikan tidak sesuai dengan kemampuan

peserta pelatihan, metode dan instrumen pelatihan kurang tepat, atau bisa saja kurangnya kemampuan pelatih. Oleh karena itu perlu perancangan ulang pada aspek-aspek yang menimbulkan masalah pembelajaran.

c. Perilaku

Penilaian tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan dalam program pelatihan berhasil. Misalnya, seorang manajer yang telah mengikuti latihan wawancara efektif dapat mengamati mereka dalam melakukan tugasnya untuk mewawancarai para pelamar kerja, jika para manajer tersebut melakukan tugasnya untuk mewawancarai pelamar sesuai dengan yang diperoleh dalam pelatihan, maka dapat dikatakan mereka sudah memenuhi standar perilaku. Mengukur perilaku lebih sulit dibanding dengan tingkat reaksi dan pembelajaran. Karena walaupun para peserta latihan sudah melakukan tugasnya sesuai dengan indikator perilaku dalam latihan, hasilnya belum tentu sesuai dengan keinginan manajemen dalam mencapai tujuan. Tetapi, bisa saja sebaliknya yang terjadi, hasil pekerjaan mencapai tujuan.

d. Hasil Pelatihan

Tingkat penilaian yang paling tinggi adalah hasil-hasil pelatihan. Dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Hasil-hasil pelatihan dapat berupa meningkat atau menurunnya produktivitas, tingkat perputaran dan absensi karyawan. Sebagai contoh, para karyawan yang telah mengikuti pelatihan akan dapat diketahui pengaruhnya baik pada produktivitas kerja maupun tingkat absensinya sebelum dan setelah dilakukan pelatihan. Bila ternyata tidak ada perbedaan sebelum dan setelah pelatihan, maka perlu peninjauan metode atau instrumen yang digunakan dalam program pelatihan tersebut.³¹

7. Metode-Metode Pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja. Antara lain metode *on the job training* dan *off the-job training*.

a. Metode On-The Job Training

Metode on-the job training merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya

³¹Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal 210-211

manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah. Tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

- 1) *Rotasi Pekerjaan*(job rotations), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- 2) *Penugasan Yang Direncanakan*, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- 3) *Pembimbingan*, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasannya langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- 4) *Pelatihan Posisi*, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

b. Metode Off-The-Job Training

Dalam metode off-the-job training, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatihan didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatihan dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan.

Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- 1) *Business Games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.
- 2) *Vestibule School*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya

adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

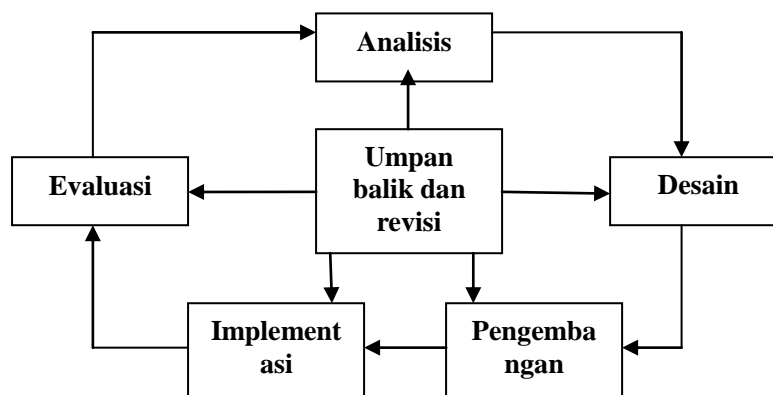
- 3) *Case Study*, dimana peserta dilatih untuk mencapai penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.³²

8. Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan, dalam konteks yang lebih luas manajemen pelatihan memiliki dimensi tentang bagaimana pengelolaan pelatihan, supaya pelatihan bisa berjalan dengan baik dan berhasil secara efektif dan efisien. Manajemen pelatihan secara konsep bisa diartikan “Proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengevaluasian terhadap kegiatan pelatihan dengan memanfaatkan aspek-aspek pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien”. Dalam konteks yang lain manajemen pelatihan atau pengelolaan pelatihan identik dengan manajemen proyek atau pada istilah lain sama dengan mengelola proyek. Oleh karena itu daur *Managing training* dapat digambarkan sebagai berikut:

³²Wilson Bangun, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 210-211.

Gambar 2: Daur Managing Training



Gambar ini menjelaskan bahwa proses manajemen pelatihan dimulai dengan analisis, yaitu analisis kebutuhan (*need analysis*) terhadap hal-hal yang akan menjadi obyek pelatihan, kemudian dilanjutkan dengan desain program pelatihan, yaitu langkah mendesain program-program pelatihan. Tahapan berikutnya adalah pelaksanaan dan penerapan, yaitu proses pelaksanaan dan penerapan program-program pelatihan. Kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan analisa pengembangan. Pada setiap tahapan tersebut akan ada proses umpan balik, yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan proses pelatihan. Perencanaan pelatihan pada hakekatnya adalah proses menyusun rancangan program pelatihan yaitu proses menyiapkan berbagai hal mengenai persiapan pelatihan. Secara umum menurut Faustino Cardoso Gomes mengemukakan ada tiga tahap pada pelatihan yaitu:

- a. Tahap penilaian
- b. Tahap pelaksanaan pelatihan dan

c. Tahap evaluasi

Dari tiga tahap atau fase tersebut, mengandung langkah-langkah pengembangan program pelatihan. Langkah-langkah yang umum digunakan dalam pengembangan program pelatihan, seperti dikemukakan oleh William B. Werther yang pada prinsipnya meliputi.

- a. Need assessment
- b. Training and development objective
- c. Program conten
- d. Learning principles
- e. Actual program
- f. Skill knowledge ability of works
- g. Evaluation.

Pendapat ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora yang menyebutkan delapan langkah pelatihan yaitu:

- a. Tahap penilaian kebutuhan dan sumber daya untuk pelatihan
- b. Mengidentifikasi sasaran-sasaran pelatihan
- c. Menyusun kriteria
- d. Pre tes terhadap pemegang
- e. Memilih teknik pelatihan dan prinsip-prinsip proses belajar
- f. Melaksanakan pelatihan
- g. Memantau pelatihan
- h. Membandingkan hasil-hasil pelatihan terhadap kriteria-kriteria yang

digunakan³³

9. Prosedur Pelatihan

Latihan yang baik adalah yang bisa dimengerti para peserta pelatihan sesuai dengan yang telah direncanakan. Di sini perlu kerja sama antara pelatih dan yang dilatih. Perlu disadari bahwa seorang karyawan yang ahli belum tentu bisa menjadi seorang pelatih yang baik, karena ia tidak perlu mengetahui bagaimana melatih/mengajar. Dalam pelatihan mempunyai prosedur-prosedur antara lain:

- a. Pesiapan dari pelatih, pelatih harus mengetahui bagaimana menjalankan pekerjaan yang akan diajarkan dan bagaimana mengajarkan pekerjaan tersebut. Pekerjaan tersebut harus dibagi-bagi sesuai dengan urutan yang logis agar mudah menjelaskannya untuk setiap bagian perlu dijelaskan teknik atau cara apa yang perlu dilakukan disertai dengan peragaannya. Tempat latihan juga harus disiapkan sesuai dengan kebutuhan, tersedia alat-alat latihan, alat-alat peraga kalau diperlukan.
- b. Pesiapan dari karyawan yang akan dilatih. Tidaklah cukup persiapan hanya dilakukan oleh pelatih, karyawan yang dilatih pun perlu mempersiapkan diri agar bisa menerima latihan dengan cepat dan lebih baik. Karena itu disarankan untuk mempersiapkan bahan-bahan beberapa waktu sebelum latihan dimulai. Dengan demikian paling

³³<http://www.Docs-finder.com/skripsi-pelatihan-dan-pengembangan-sdm-doc-html>, diakses pada Tanggal 16 Mei 2014

tidak karyawan yang dilatih mempunyai kesempatan untuk mempersiapkan diri.

- c. Memperagakan latihan. Beberapa cara ditempuh oleh para pelatih untuk memperagakan petunjuk-petunjuknya(biasanya disertai dengan keterangan-keterangan untuk hal-hal yang dianggap penting).

Cara berikut ini sering dilakukan oleh para pelatih.

- 1) Menjelaskan lebih dahulu urutan-urutan pekerjaan secara keseluruhan
- 2) Menjelaskan prosedur tersebut secara pelan-pelan dan melaksanakan setiap langkah dari prosedur tersebut
- 3) Meminta para karyawan yang dilatih untuk ganti menerangkan setiap langkah yang telah dijelaskan
- 4) Meminta para karyawan yang dilatih untuk menjelaskan seluruh pekerjaan

- d. Meminta karyawan untuk mempraktekkan latihan. Tahap ini merupakan tahap yang penting sekali karena disinilah pelatih bisa mengetahui sejauh mana pemahaman latihan dari para karyawan yang dilatih. Kemungkinan sekali para karyawan sudah bisa memahami latihan hanya perlu menyesuaikan kecepatan kerja yang sebenarnya.

- e. Tindak lanjut. Tahap ini berarti mengamati prestasi karyawan yang telah selesai dilatih ditempat kerja yang sebenarnya. Apakah mereka sudah bisa mempraktekkan apa yang telah diperoleh ditempat latihan

pada tempat kerja yang sebenarnya? Hambatan-hambatan apa, kalau ada, di dalam mempraktekkan pengetahuan tersebut? Demikian perlu selalu “diikuti” perkembangan karyawan tersebut.³⁴

10. Macam-Macam Pelatihan

Menurut sifatnya pelatihan dibedakan menjadi beberapa bagian yaitu:

a. Latihan keahlian

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang di syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, termasuk di dalamnya latihan ketatalaksanaan.

b. Latihan kejurusan

Yaitu bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang di syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada latihan keahlian. Menurut sasaran keahlian juga dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1) Pelatihan pra jabatan (*pre service training*)

Latihan pra jabatan adalah merupakan suatu latihan yang diberikan kepada tenaga kerja baru dengan tujuan agar tenaga

³⁴Heidjrachman. Suad Husnan, 2003, *Manajemen Personalia Edisi 4*, Yogyakarta: BPFE, Hal: 48-45

kerja yang bersangkutan dapat terampil melaksanakan tugas dan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

2) Latihan dalam jabatan

Latihan dalam jabatan adalah suatu latihan tenaga kerja yang dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dalam pekerjaan, keahlian, kemampuan, dan keterampilan para tenaga kerja yang di pekerjakan dalam perusahaan.³⁵

11. Analisis Proses

Analisis proses kebutuhan pelatihan langkah-langkah dalam pelatihan atau penilaian kebutuhan adalah menganalisis pelatihan apa yang diperlukan. Ada tiga teori yang digunakan untuk menganalisis proses kebutuhan pelatihan. Pelatihan Analisis kebutuhan organisasi dapat didiagnosis dengan menganalisis hasil organisasi dan melihat kebutuhan organisasi dimasa depan. perencanaan pelatihan adalah ketika identitas dari pemenuhan persyaratan yang akan dibutuhkan sekarang dan di masa depan baik sebagai pekerjaan dan perubahan organisasi.

Jadi teori analisis proses menurut Nevizond Chatab ada tiga fase, antara lain yaitu:³⁶

³⁵Bedjo Siswanto, 1987, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru, Bandung, hal. 143-144.

³⁶Nevizond Chatab, 2007, *Diagnosa Manajemen*, PT: Serambi Ilmu Semesta, Jakarta, hal 49-79

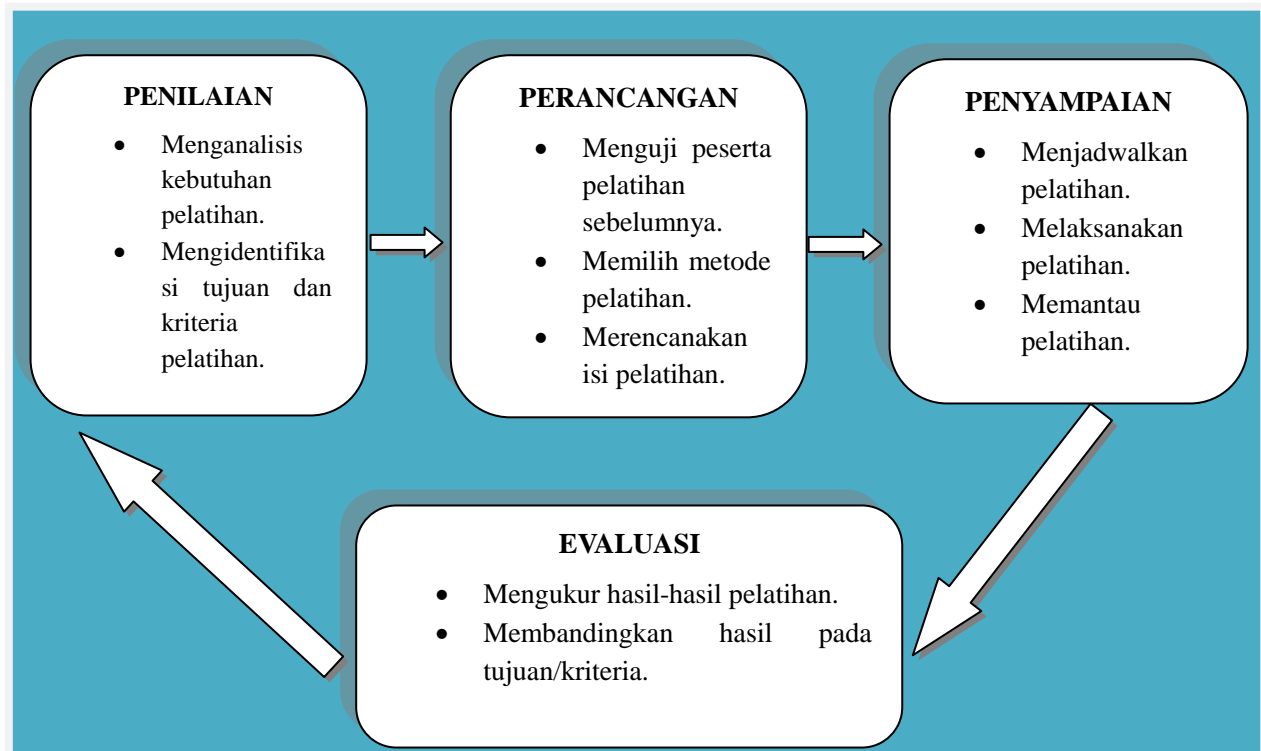
- a. Perencanaan Analisis, terdiri dari: Pemetaan Sistem Manajemen Organisasi, Pengelolaan Budaya dan Perubahan, Acuan kegiatan diagnostic, Kerangka Pilihan Perubahan, Pemetaan Kegiatan Analisis, Pembuatan Kerangka Perubahan Bersaing.
- b. Implementasi Analisis, terdiri dari: Prakondisikan Kegiatan analisis, Pastikan sumber Data Relevan, Lakukan Penyesuaian persepsi, Laksanakan Kegiatan analisis.
- c. Evaluasi Analisis, terdiri dari: Evaluasi Proses dan Hasil, Kerangka Penilaian Kinerja Organisasi.

12. Proses Pelatihan

Penerapan yang efektif dari pelatihan yang strategis membutuhkan penggunaan dari sebuah proses pelatihan yang sistematis. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jacson proses pelatihan terdiri menjadi empat tahapan yaitu penilaian, perencanaan, penyampaian dan evaluasi. Penggunaan dari proses seperti ini akan mengurangi kemungkinan terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi, dan serampangan. Seperti gambar proses pelatihan dibawah ini:³⁷

³⁷Robert L. Mathis dan John H. Jacson, 2006, *Human Resource Manajemen Edisi ke 10*, Selemba Empat, Jakarta, hal: 208-309

Gambar 3 : Proses Pelatihan



Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja yang disebut diawal, adalah penting bahwa faktor-faktor nonpelatihan, seperti kompensasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan keadaan-keadaan pekerjaan fisik, juga dipertimbangkan. Ketika telah didefinisikan adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Misalnya, dengan melihat pada kinerja dari para staf

administrasi dalam kementerian penagihan, seorang manajer mengidentifikasi adanya masalah dengan kemampuan pemasukan data dan kibor (keyboard) dan percaya bahwa akan mendapatkan manfaat dala instruksi dalam area ini. Sebagai bagian dari penilaian, para staf melakuakn tes pemasukan data kibor untuk mengukur keterampilan mereka. Kemudian, manajer dapat menentukan tujuan untuk meningkatkan kecepatan pemasukan data kibor sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah dari kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria dimana keberhasilan pelatihan dapat diukur, hal ini mewakili cara dimana tujuan-tujuan tersebut disebut spesifik.

C. Pelatihan dan Pengembangan dalam Prespektif Islam

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ (٢)

Artinya: Dialah yang mengutus kepada kamu yang buta huruf seorang Rosul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan dan mengajarkan mereka kitab dan hikmah (as Sunnah), dan sesungguhnya sebelumnya mereka dalam kesesatan yang nyata. (QR Al-Jumuah:2)³⁸

Ayat ini menjelaskan bahwa pola pembinaan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Rasulullah diwujudkan dalam empat jenis yaitu: *tilawah*, *tuklim*, dan *tazkiyah*.

Berdasarkan arti kontekstual ayat tersebut, kita dapat melaksanakan metode ini dalam proses pembinaan dan pelatihan karyawan.

³⁸Mahmud junus, 1994, Terjemah Al-Qur'an Al-Karim, *Al-jumuah* 2, PT Alma'arif, Hal: 499

1. Metode *Tilawah*

Tilawah mempunyai arti membaca. Metode ini diarahka untuk membaca ayat-ayat Allah SWT. Ayat Al-quran diatas menyebutkan makna ‘ayat Allah’ secara luas, dengan kata lain dapat diartikan sebagai ayat Allah yang bersifat *kauniyah* (ciptaan, alam) dan juga dalam bentuk qauliyah (Al-qur’an). Dengan demikian, kita dapat memakai konsep ini sebagai kemampuan membaca ayat Allah secara luas, misalnya membaca kejadian alam, secara manusia, atau kondisi psikologis manusia itu sendiri.

2. Metode *Taklim*

Taklim artinya psores pengajaran. Al-qur’an telah menjelaskan masalah *taklim* secara langsung, yaitu pengajaran al-kitab. Salah satu tugas Rasulullah Saw. adalah “*yualimukumul kitab*” (mengajarimu tentang kitab). Ada dua kata kunci yang harus dijelaskan, yaitu konsep *taklim* dengan konsep kitab. Dalam pemahaman kitab *taklim* adalah proses transfer dan transformasi dari pihak pertama kepada pihak kedua. Sedangkan konsep kitab, menurut Arkoun yang memakainya sebaga sumber hukum dengan kata lain, kata “kitab” itu bukan hanya berarti al-qur’an, tetapi lebih umum dari itu sebagai sumber hukum.

3. Metode *Tazkiyyah*

Tazkiyyah berasal dari kata “zakka” yang berarti tumbuh kembang atau penyucian. Metode ini dimaknai sebagai satu kemampuan memisahkan atau membersihkan diri dari yang tidak baik, metode yang

dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan atau kelembagaan.³⁹

³⁹Veithzal Rivai, 2009, *Islamic Human Capital*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, Hal; 327