

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dalam penelitian tersebut ada kemiripan dengan penelitian terdahulu antara lain yang dibahas oleh :

1. Kajian terhadap masalah peningkatan jumlah calon jamaah Haji telah dilakukan oleh peneliti lain. Adapun hasil yang telah dibahas yaitu: skripsi yang telah ditulis oleh Asmawati pada tahun 2008 berjudul “Bina Ummat dalam Upaya Peningkatan Kualitas Bimbingan Ibadah Haji<sup>1</sup> dengan hasil penelitian sebagai berikut berikut:

Masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah : Bagaimana penerapan fungsi perencanaan pada KBIH Bina Ummat dalam upaya meningkatkan kualitas bimbingan ibadah haji. Berkenaan dengan itu peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis deskriptif untuk memperoleh data tentang meningkatkan kualitas bimbingan ibadah haji di kelompok bimbingan ibadah Haji Bina Ummat Yogyakarta.

Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan analisa datanya menggunakan teknik analisis domain yang bertujuan eksplorasi artinya analisis hasil penelitian ini hanya ditargetkan memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa harus diperincikan secara detail unsur-unsur yang ada didalam keutuhan obyek penelitian tersebut. Dalam penelitian ini mempunyai persamaan yaitu sama-sama

---

<sup>1</sup> Asmawati, *Bina Ummat* : 13 (Meningkatkan Kualitas Bimbingan Ibadah  
Yogyakarta Skripsi, Jurusan M. Dakwah Fakultas Dakwah Universitas Islam  
Kalijaga 2008)

membahas pembinaan para calon jamaah haji yang dilakukan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau lembaga. Perbedaannya dalam skripsi ini Asmawati membahas pembinaan umat dalam meningkatkan kualitas bimbingan haji, sedangkan penelitian sekarang membahas tentang manajemen pelatihan bimbingan KBIH Bryan Makkah di PPM Aljihad Surabaya.

2. Tirta Wijaya, penelitian yang berjudul “ Manajemen Pembinaan Jama’ah Haji pada KBIH (Kelompok Bimbingan Ibadah Haji) Ulul Albaab-Tangerang”, 2011, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.<sup>2</sup>

dalam skripsi ini membahas manajemen pembinaan, KBIH Ulul Albaab menggunakan 4 fungsi manajemen dalam pembinaan jama’ah haji (*planning, organizing, actuating, controlling*), sedangkan penelitian sekarang membahas tentang manajemen pelatihan bimbingan KBIH Bryan Makkah Surabaya.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut meskipun sedikit banyaknya ada kesamaan dengan penelitian sebelumnya, namun pendekatan yang disusun saat ini memiliki perbedaan. Dalam hal ini peneliti lebih memfokuskan pada persoalan manajemen pelatihan pada kelompok bimbingan ibadah haji (KBIH) Bryan Mekkah Surabaya dalam upaya meningkatkan pelatihan jamaah Hajinya.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Manajemen**

#### **a. Pengertian Manajemen**

---

<sup>2</sup> Tirta Wijaya, Manajemen Pembinaan Jama’ah Haji pada KBIH (Kelompok Bimbingan Ibadah Haji) Ulul Albaab-Tangerang, (Jakarta, skripsi Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2011)

Istilah manajemen (*Management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan berbagai arti pula, misalnya: pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketua pengurusan dan sebagainya<sup>3</sup>.

Manajemen adalah proses pembimbingan dan pembinaan fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisasi dalam kelompok formil untuk mencapai tujuan yang dikehendaki<sup>4</sup>.

Sedangkan G.R. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning, organizing, actuating dan controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya<sup>5</sup>.

Menurut Stoner Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan<sup>6</sup>.

Pengertian tersebut mengandung beberapa hal antara lain:

- 1). Adanya tujuan-tujuan yang ingin dicapai
- 2). Adanya proses yang sistematis, terkoordinasi, terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsur lainnya.
- 3). Adanya beberapa fungsi
- 4). Sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Istilah manajemen mengandung tiga unsur, yaitu: **Pertama**, manajemen sebagai suatu proses, **Kedua**, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan **Ketiga**, manajemen sebagai suatu seni

---

<sup>3</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen Modrn Konsep Dan Aplikasi*, (Bandung; Sinar Baru; 1990),2

<sup>4</sup>Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung; CV. Mandar Maju, 1992), 2

<sup>5</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta; PT. Grafindo, 2001), 13

<sup>6</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta; BPFE, 1989), 8

(suatu arti) dan sebagai suatu ilmu dalam *encyclopedia of the social sciences* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi<sup>7</sup>.

b. Tujuan Manajemen

Pada dasarnya setiap aktifitas atau kegiatan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, seperti halnya tujuan individu ingin memenuhi kebutuhan baik secara batiniah maupun rohani, sedang organisasi menginginkan laba atau pelayanan atau pengabdian melalui proses manajemen.

Menurut G.R. Terry tujuan adalah hasil yang diinginkan yang melukiskan skop yang jelas, serta memberikan arah kepada usaha-usaha seorang manajer.

Usaha yang diinginkan selalu ditetapkan dalam suatu rencana (*plan*). Karena itu hendaknya tujuan ditetapkan jelas, realistis, dan cukup menantang. Maka usaha-usaha untuk mencapainya cukup besar. Sebaliknya, jika tujuan ditetapkan terlalu mudah, maka motivasi untuk mencapainya rendah.<sup>8</sup>

Tujuan-tujuan ini dapat kita kaji dari beberapa sudut dan dibedakan sebagai berikut :

a. Menurut tipe-tipenya, tujuan dibagi atas :

- 1) *Profit objectives*, bertujuan untuk mendapatkan laba bagi pemiliknya
- 2) *Service objectives*, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen dengan mempertinggi nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
- 3) *Social objectives*, bertujuan meningkatkan nilai guna yang diciptakan perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat.

---

<sup>7</sup> M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen Cet. XV*, (Jakarta Ghalia Indonesia, 1992), 15

<sup>8</sup> Melsafu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, pengertian dan masalah*, (Jakarta, : Bumi Aksara, 2005), 16

4) *Personal objectives*, bertujuan agar para karyawan secara *economic social psychological* mendapat kepuasan di bidang pekerjaan dalam perusahaan.

b. Menurut prioritasnya

- 1) Tujuan primer
- 2) Tujuan skunder
- 3) Dan tujuan jangka pendek

c. Menurut jangka waktunya

- 1) Tujuan jangka panjang
- 2) Tujuan jangka menengah
- 3) Tujuan jangka menengah

d. Menurut sifatnya

- 1) *Manajemen objectives*, tujuan dan segi efektif yang harus ditimbulkan oleh manajer
- 2) *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai daya upaya kreatifitas-kreatifitas yang bersifat manajerial
- 3) *Administrative objectives*, tujuan-tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi
- 4) *Economic objectives*, tujuan-tujuan yang bermaksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan memerlukan efisiensi untuk mencapainya.
- 5) *Social objectives*, tujuan suatu tanggung jawab terutama tanggung jawab moral.
- 6) *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja dan detail karya

7) *Work objectives*, yaitu tujuan-tujuan merupakan kondisi kemampuan suatu pekerjaan.

e. Menurut tingkatnya

1) *Overall enterprise objectives* adalah tujuan semesta yang harus dicapai oleh badan usaha secara keseluruhan.

2) *Divisional objectives* adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap divisi

3) *Individual objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh masing-masing individu.

f. Menurut bidangnya

1) *Top level objectives* adalah tujuan-tujuan umum, menyeluruh, dan menyangkut berbagai bidang sekaligus.

2) *Finance objectives* adalah tujuan-tujuan tentang modal.

3) *Production objectives*, adalah tujuan-tujuan tentang produksi

g. Menurut motifnya

1) *Public objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan ketentuan-ketentuan undang-undang Negara.

2) *Organizational objectives* adalah tujuan-tujuan yang harus dicapai berdasarkan anggaran dasar, anggaran rumah tangga.

3) *Personal objectives*, adalah tujuan pribadi atau individual (walaupun mungkin berhubungan dengan organisasi) yang dalam usaha pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh selera ataupun pandangan pribadi.<sup>9</sup>

c. Fungsi Manajemen

---

<sup>9</sup> Melsafu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, pengertian dan masalah*, (Jakarta, : Bumi Aksara, 2005), 17

Fungsi-fungsi manajemen pada umumnya ada empat macam antara lain:

*a. Planning*

G.R. Terry mengatakan bahwa perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan fakta-fakta serta menyusun dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam bentuk visualisasi dan formulasi dari kegiatan-kegiatan terarah yang diyakini perlu untuk mencapai hasil yang dikehendaki<sup>10</sup>.

Koontz dan O'Donnell mengatakan bahwa perencanaan adalah fungsi dari pada manajer didalam pemilihan alternatif-alternatif tujuan, kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program.

Soeparto M. mengatakan bahwa perencanaan adalah

1. Alat efisiensi dan alat untuk mengurangi biaya
2. Alat pengarahan kegiatan kepada pencapaian tujuan
3. Pembentuk masa datang dengan mengusahakan supaya ketidak pastian dapat dibatasi seminimal mungkin
4. Alat-alat untuk memilih alternative cara terbaik atau kombinasi alternative caya yang terbaik
5. Alat penentuan skala prioritas dari pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan
6. Alat pengukur / standar untuk pengawasan dan penilaian.<sup>11</sup>

Dari pendapat diatas dapat diartikan bahwa perencanaan adalah menetapkan jauh-jauh sebelumnya cara bertindak, sehingga dapat

---

<sup>10</sup>Zaini Muchrom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah Cer. III* (Yogyakarta: Al-Amin Pres dan IKFA, 1997),63

<sup>11</sup> A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta, PT Bina Aksara, 1987), 36-37

diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

dalam membuat suatu perencanaan terlebih dahulu harus dicari jawaban dari pertanyaan berikut

1. Apakah yang harus dilakukan (What)
2. Mengapa direncanakan (Why)
3. Siapa yang harus mengerjakan (Who)
4. Kapan harus dikerjakan (When)
5. Dimana harus dikerjakan (Where)
6. Bagaimana harus Mengerjakan (How)<sup>12</sup>.

Proses perencanaan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perkiraan dan perhitungan
2. Penentuan dan perumusan sasaran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah di tetapkan sebelumnya
3. Penetapan tindakan-tindakan dan prioritas pelaksanaan
4. Penetapan metode
5. Penetapan dan penjadwalan waktu
6. Penempatan lokasi (tempat)
7. Penetapan biaya, fasilitas dan factor-faktor lain yang di perlukan<sup>13</sup>.

Adapun proses perencanaan menurut S.P. Siagian

1. Mengetahui sifat-sifat dan ciri-ciri suatu rencana yang baik
2. Memandang proses perencanaan yang harus dijawab dengan memuaskan

---

<sup>12</sup>Yayat Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2001), 86

<sup>13</sup>Yayat Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2001), 55

3. Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah.<sup>14</sup>

Dengan disusunnya perencanaan maka organisasi dapat memperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai alat pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan organisasi.
2. Untuk memilih dan menentukan prioritas dari beberapa alternative atau pilihan yang ada.
3. Untuk mengarahkan dan menuntun pelaksanaan kegiatan sehingga tertib dan teratur menuju tujuan yang telah ditetapkan.
4. Untuk menghadapi dan mengurangi ketidak pastian di masa yang akan mendatang.
5. Perencanaan yang baik mendorong tercapainya tujuan<sup>15</sup>.

Tidak ada satu usahapun yang tidakakan berhadapan dengan berbagai hambatan.Hambatan senantiasa ada didalam segenap aspek kehidupan manusia. Jika lingkungan organisasi sangat dinamis dan sangat rumit serta mempunyai tingkat perubahan yang sangat cepat,maka perencanaan umumnya akan banyak mengalami kesulitan didalam menyusun rencana.

Hambatan utama yang sering terjadi didalam menyusun rencana adalah karena kurang kejelasan tujuan, missi dan visi organisasi, pada

---

<sup>14</sup> A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta, PT Bina Aksara, 1987), 37

<sup>15</sup>Djati Julitiarsa eds, *Manajemen Umum sebuah Pengantar Cet.III*, (Yogyakarta: BPFE, 1998), 33-34

umumnya kurang di mengertinya tujuan, dan visi organisasi di karenakan pemilik atau pemimpin puncak organisasi sering berubah (diganti)<sup>16</sup>.

Didalam menyusun rencana organisasi maka sebaiknya para penyusun rencana harus senantiasa memantau implementasi rencana dengan memperhatikan berbagai hambatan yang dihadapi di dunia nyata dan kemudian mengevaluasi ulang atas rencana yang telah disusun kemudian evaluasi rencana di jadikan rujukan untuk menyusun rencana di periode berikutnya.

#### *b. Organizing*

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, wewenang yang secara relative di delegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut<sup>17</sup>.

Organisasi dalam pengertian status merupakan suatu wadah atau tempat kerja sama untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dalam pengertian dinamis merupakan suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu<sup>18</sup>.

Dari kedua pengertian tersebut mengandung arti bahwa organisasi adalah proses penyusunan orang dan sumber daya fisik untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>16</sup>Kusnadi eds, *Pengantar Manajemen Konseptual Dan Prilaku*, (Malang: UNIBRAW, 1999), 202

<sup>17</sup>Melasfu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 23

<sup>18</sup>Alex. S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 23

Setiap bentuk organisasi mempunyai unsur-unsur tertentu antara lain:

1. Manusia (*Human Factor*)

Organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).

2. Tempat Kedudukan

Organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya,

3. Tujuan

Artinya organisasi baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian kerja.

4. Tehnologi

Organisasi baru ada, jika terdapat unsur tehnis.

5. Lingkungan (*Environment Esternal Social System*)

Organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya ada system kerja sama social<sup>19</sup>.

Berdasarkan pengertian tentang pengorganisasian sebagaimana telah dirumuskan di atas maka pengorganisasian terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membagi-bagi dan menggolongkan tindakan-tindakan dakwah dalam kesatuan-kesatuan tertentu.
2. Menentukan dan merumuskan tugas dari masing-masing kesatuan serta menempatkan pelaksana.
3. Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana.
4. Menetapkan jalinan hubungan<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup>Melasfu S.P. Hisbuan, *organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara,1996), 27

Factor-faktor penentu struktur organisasi menurut Alfred D. Candler adalah menyebutkan bahwa ada lima unsur yang digunakan sebagai kerangka menganalisa struktur organisasi yaitu; *pertama*, spesialisasi, pembagian kerja, departementisasi, dan spesifik tugas-tugas perorangan serta kelompok kerja seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut kedalam unit kerja. *Kedua*, koordinasi, aktifitas, prosedur mengintegrasikan fungsi-fungsi sub-unit kedalam organisasi. *Ketiga*, standarisasi aktifitas, prosedur untuk menjamin kelayakan *keempat*, hierarki dan desentralisasi pengambilan keputusan. *Kelima*, ukuran unit kerja mengacu pada ruang lingkup kegiatan dan jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja<sup>21</sup>.

c. *Actuating*

Adalah perwujudan dalam tindakan dari rencana yang telah digariskan guna mencapai tujuan atau target organisasi yang telah digariskan, sebaik apapun rencana akan tetapi di implementasikan maka tidak ada gunanya.

Menurut G.R. Terry yang mengatakan bahwa penggerakan sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan managerial dan usaha-usaha organisasi<sup>22</sup>. Berdasarkan pengertian *actuating* maka terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pembimbing
2. Penjalinan hubungan
3. Penyelenggaraan komunikasi

---

<sup>20</sup>Abd Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1997), 93

<sup>21</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2001), 156-157

<sup>22</sup>Sarwoto, *Dasar-dasar Manajemen Organisasi Cet. VIII*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1991),

4. Pengembangan atau peningkatan pelaksanaan
5. Pemberian motivasi

Motivasi merupakan salah satu aktifitas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin dalam rangka penggerakkan<sup>23</sup>.

Memperhatikan segi-segi kemanusiaan dalam rangka membangkitkan semangat kerja dan pengabdian itu banyak cara diantaranya sebagai berikut:

1. Pengikutsertaan dalam proses pengambilan keputusan

Pengikutsertaan itu dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pada para pelaksana untuk menyampaikan pendapat-pendapat, saran-saran dan nasehat dalam berbagai persoalan.

2. Pemberian informasi
3. Pengakuan dan penghargaan terhadap sumbangan yang telah di berikan
4. Suasana yang menyenangkan
5. Penempatan yang tepat

Dalam memilih dan menempatkan tenaga, hendaklah di sesuaikan dengan bakat atau kemampuan akan mendapatkan kemerosotan

6. Pengendalian wewenang<sup>24</sup>.

d. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terlangnya kesalahan-kesalahan itu, begitu pula

---

<sup>23</sup>Abd Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam* (Jakarta: Bulan Bintang, 1977), 112

<sup>24</sup>Abd Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1977), 115-116

menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan<sup>25</sup>.

Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan menggunakan dua macam teknik yaitu:

1. Pengawasan langsung

Pemimpin organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang dijalankan

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan yang dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh bawahan baik yang berupa tulisan maupun lisan<sup>26</sup>.

Harold Koontz dan Cyril O, donnell dalam buku "*principles of management*" menetapkan prinsip-prinsip pengawasan supaya pengawasan itu berjalan efektif sebagai berikut:

1. Prinsip tercapainya tujuan
2. Prinsip efisiensi pengawasan
3. Prinsip tanggung jawab pengawasan
4. Prinsip pengawasan terhadap masa yang akan datang
5. Prinsip pengawasan langsung
6. Prinsip refleksi perencanaan
7. Prinsip penyesuaian dengan organisasi
8. Prinsip kemandirian pengawas
9. Prinsip standart
10. Prinsip pengawas terhadap point strategis

---

<sup>25</sup>Djati Julitriarsa eds, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar Cet, III*, (Yogyakarta: BPFE, 1998), 101

<sup>26</sup>Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi Cet. XV*, (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1985), 139

11. Prinsip kekecualian
12. Prinsip daya-sesuai pengawasan.
13. Prinsip peninjauan kembali
14. Prinsip tindakan<sup>27</sup>.

*Controlling* dapat dilihat dari tiga sudut yaitu:

1. Menseleksi standart dan titik-titik strategis (*Selecting Standart And Strategic Point*).
2. Pemeriksaan dan memberikan pelaporan akan pelaksanaan yang lalu.
3. Mengambil tindakan-tindakan korelatif (sesuatu yang akan memperbaiki keadaan yang buruk).<sup>28</sup>

## **2. Pelatihan**

### **a. Pengertian Pelatihan**

Menurut Gomes Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan - tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan - tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat - manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.<sup>29</sup>

### **b. Tujuan Pelatihan**

Menurut Moekijat, tujuan umum dari pada pelatihan adalah:

---

<sup>27</sup>Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), 113-115

<sup>28</sup>J. Penglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar Cet. XIV*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), 176

<sup>29</sup>Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi. hal.197.

- 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 kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.<sup>30</sup>

Pada umumnya disepakati paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen hersey dan blanchart.

- a. Kemampuan teknis (*technical and skill*), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, tehnik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- b. kemampuan sosial (*human atau social skill*), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi secara menyeluruh.<sup>31</sup> kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan kebutuhan keluarga sendiri.

---

<sup>30</sup> Moekijat, 1991, *latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV mandar maju), 55

<sup>31</sup> Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber daya Manusia*, Jakarta: Erlangga. Hal. 5

Tujuan-tujuan tersebut diatas tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali apabila pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan karyawan-karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Tujuan pengembangan pegawai jelas bermanfaat atau berfungsi baik bagi organisasi maupun karyawan sendiri.

c. Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan

Menurut Hariandja, ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

- a). Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b). Perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
- c). Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

d). Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.<sup>32</sup>

d. Teknik-tehnik Pelatihan

Program latihan menurut Handoko, dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:

a). Metode Praktis

Teknik-teknik "*on the job training*" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang "pelatih" yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1. Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
  2. Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
  3. Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman.
- Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan "*off job*

---

<sup>32</sup> Hariandja Marihot Tua Efendi. 2002 *manajemen sumber daya manusia : pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: Grasindo. Hal.168

*training*”. Hampir semua karyawan pengrajin (*care off*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Aksestensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

4. Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sehingga bawahan serupa dengan hubungan kotor-mahasiswa.
5. Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

b). Metode Simulasi

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Studi Kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

2. Permainan Rotasi Jabatan

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan, ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).

### 3. Permainan Bisnis

Bussiness (*management*) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan “game” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih parakaryawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

#### 4. Ruang Pelatihan

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

#### 5. Latihan Laboratorium

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

#### 6. Program-program Pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.<sup>33</sup>

#### e. Manfaat Pelatihan

---

<sup>33</sup> Handoko, T Hani, 1995, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE. Hal.110

Menurut Manullang, memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan terhadap karyawannya, yaitu sebagai berikut:

- a). Meningkatkan rasa puas karyawan.
- b). Pengurangan pemborosan.
- c). Mengurangi ketidakhadiran dan turn over karyawan.
- d). Memperbaiki metode dan sistem kerja.
- e). Menaikkan tingkat penghasilan.
- f). Mengurangi biaya-biaya lembur.
- g). Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- h). Mengurangi keluhan-keluhan karyawan.
- i). Mengurangi kecelakaan kerja.
- j). Memperbaiki komunikasi.
- k). Meningkatkan pengetahuan karyawan
- l). Memperbaiki moral karyawan.
- m). Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.<sup>34</sup>

Manfaat lain yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan menurut Soeprihanto, antara lain:

- a. Kenaikan produktivitas

Kenaikan produktivitas baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja dengan program latihan diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baru, sedemikian rupa sehingga produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

- b. Kenaikan moral kerja

---

<sup>34</sup> Manullang, 1990. *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press. Hal.47

Apabila penyelenggara latihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan, maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat.

c. Menurunnya pengawasan

Semakin percaya pada kemampuan dirinya, maka dengan disadarinya kemauan dan kemampuan kerja tersebut, para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap harus mengadakan pengawasan.

d. Menurunnya angka kecelakaan

Selain menurunnya angka pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan.

e. Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja

Stabilitas disini diartikan dalam hubungan dengan pergantian sementara karyawan yang tidak hadir atau keluar.

f. Mengembangkan pertumbuhan pribadi

Pada dasarnya tujuan perusahaan mengadakan latihan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan, sekaligus untuk perkembangan atau pertumbuhan pribadi karyawan.<sup>35</sup>

Pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kompetensi. Sebagai hasil dari pengajaran *vocational* dan latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik. Bentuknya dapat berupa magang seperti yang dilakukan pada kampus teknik dan politeknik. Namun sekarang sering diartikan pengembangan profesional.

---

<sup>35</sup> Soeprihanto, John, 1997. *Manajemen Modal Kerja*. Yogyakarta: BPFE. Hal.24

Pelatihan diartikan sebagai aktivitas bersama antara ahli (*expert*) dan pembelajar (*learner*) bekerja sama dalam rangka mentransfer informasi secara efektif dari ahli kepada pembelajar (*learner*) untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keahlian pembelajar sehingga si pembelajar dapat menampilkan pengerjaan tugas dan pekerjaan lebih untuk selanjutnya. Dalam aplikasinya, kini training sering dikaitkan dengan development. Secara umum pengertian keduanya ini adalah sebuah bidang studi yang peduli dengan pembelajaran.

Dalam perspektif psikologi, pelatihan berada dalam ruang lingkup pengajaran. Artinya, pelatihan adalah salah satu unsur pelaksanaan proses pengajaran terutama dalam pengajaran keterampilan ranah karsa.

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Dan pelatihan merupakan Proses pembelajaran dalam usaha mencapai atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pada bidang kompetensi tertentu.

Ibadah haji adalah berkunjung ke Baitullah (ka'bah) untuk melakukan beberapa amalan, antara lain: *wukuf*, *tawaf*, *sa'i* dan amalan lainnya pada masa tertentu, sebelum berangkat ke tanah suci para jamaah haji di bimbing dan dilatih oleh KBIH supaya ibadah haji berjalan dengan lancar demi memenuhi panggilan Allah SWT dan mengharapkan ridlo-Nya. Haji merupakan rukun Islam kelima yang pelaksanaannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu antara tanggal 8 sampai dengan 13 Dzulhijjah setiap tahun. “(Muslim) haji adalah beberapa bulan yang dimaklumi, barang siapa yang menetapkan niatnya dalam bulan itu akan

mengerjakan haji, maka tidak boleh farats, berbuat fasik dan bantah-bantahan di dalam masa mengerjakan haji.

Haji seluruhnya dilakukan di tempat-tempat yang telah ditetapkan oleh syariat agama, antara lain miqat-miqat yang berlokasi permanent; Makkah, Arafah, Mina, dan Muzdalifah termasuk ziarah ke makam Nabi Muhammad SAW di Madinah, di mana tempat-tempat tersebut berada di wilayah Kerajaan Arab Saudi dan tidak berubah hingga akhir zaman. Menunaikan ibadah haji merupakan kewajiban setiap muslim yang mampu (*istitho'ah*) mengerjakannya sekali seumur hidup. Kemampuan yang harus dipenuhi untuk melaksanakan ibadah haji dapat digolongkan dalam dua pengertian, yaitu:

*Pertama*, kemampuan personal yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu mencakup antara lain kesehatan jasmani dan rohani, kemampuan ekonomi yang cukup baik bagi dirinya maupun keluarga yang ditinggalkan, dan didukung dengan pengetahuan agama khususnya tentang manasik haji. *Kedua*, kemampuan umum yang bersifat eksternal yang harus dipenuhi oleh lingkungan Negara dan pemerintah mencakup antara lain peraturan perundang-undangan yang berlaku, keamanan dalam perjalanan, fasilitas, transportasi dan hubungan antar negara-khususnya antara pemerintah Indonesia dengan pemerintah Kerajaan Arab Saudi. Dengan terpenuhinya dua kemampuan tersebut, maka perjalanan untuk menunaikan ibadah haji baru dapat terlaksana dengan baik dan lancar.<sup>36</sup>

Sebagai sebuah kewajiban, ibadah haji memerlukan bimbingan dan pembinaan. Atas dasar itu, pembinaan terhadap calon jamaah/jamah haji ditempatkan sebagai salah satu dari 3 tugas utama penyelenggaraan haji, yang diatur dalam Undang-

---

<sup>36</sup> Nidjam Achmad dan Alatief Hanan, 2006, *Manajemen Haji*, Jakarta: MEDIACITA. hal.5.

Undang Nomor 17 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan ibadah haji yaitu pembinaan, pelayanan, dan perlindungan terhadap calon jamaah/jamaah haji (Depag RI, 2002: 4). Penyelenggaraan ibadah haji adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembinaan, pelayanan, dan perlindungan pelaksanaan ibadah haji. Sedangkan Pembinaan ibadah haji adalah rangkaian kegiatan yang mencakup penerangan, penyuluhan dan pembimbingan tentang haji baik pada saat di tanah air maupun di Arab Saudi. Kompleksitas permasalahan dalam penyelenggaraan haji memerlukan adanya sistem manajemen yang dapat menjalankan fungsi merencana, mengorganisasi, mengarahkan dan melakukan koordinasi serta pengawasan terhadap kegiatan pelaksanaan haji demi terlaksananya penyelenggaraan haji yang aman, lancar, nyaman, tertib, teratur dan ekonomis. Manajemen haji lebih dititik beratkan pada sektor jasa pelayanan dengan memberikan kepuasan optimal kepada calon haji. Perkembangan teknologi, pergeseran nilai-nilai sosial-budaya masyarakat, kecenderungan internasionalisasi dan globalisasi, serta keterkaitan erat dengan dimensi keagamaan yang sensitif menyebabkan manajemen haji harus dapat memprediksikan gejala penolakan terhadap perubahan yang dilandasi prinsip-prinsip agama dan norma-norma sosial. Disamping itu harus pula bersifat adaptif, inisiatif, kreatif, inovatif dan dapat bertindak sebagai agen perubahan. Secara garis besar, manajemen haji dihadapkan pada enam tugas utama:

*pertama*, melakukan hubungan kenegaraan dalam tataran diplomatik dengan Negara tujuan, yaitu Arab Saudi; *kedua*, menyusun rencana dan program untuk mencapai tujuan dan misi pelaksanaan haji secara keseluruhan; *ketiga*, bertanggung jawab atas keseluruhan aspek penyelenggaraan haji; *keempat*, menyelenggarakan operasional haji dengan aman, selamat, tertib, teratur dan

sesuai dengan kemampuan ekonomi masyarakat; *kelima*, mengakomodasi perbedaan aliran keagamaan (mazhab) yang dianut masyarakat dan besarnya jumlah jamaah haji dengan porsi yang terbatas; *keenam*, pelestarian nilai-nilai haji dalam kaitannya dengan hubungan sosial kemasyarakatan. Ke enam tugas tersebut dilakukan secara simultan dalam satu siklus tahunan yang berkelanjutan, dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan dan dalam pola manajerial yang beragam<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Nidjam Achmad dan Alatief Hanan, 2006, *Manajemen Haji*, Jakarta: MEDIACITA. hal.26.