



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

**STRATEGI PELATIHAN KARYAWAN
DI YAYASAN YATIM MANDIRI
JAMBANGAN SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabayan Guna Memenuhi Salah satu Syarat Memperoleh
Gelar Sejarah Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh:

Indah Jaya Cahyono

NIM. B94216079

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2020

LEMBAR PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Indah Jaya Cahyono
NIM : B94216079
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Prodi : Manajemen Dakwah
Judul : Strategi Pelatihan Karyawan di Yayasan Yatim
Mandiri Jambangan Surabaya.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada Lembaga Pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.
2. Skripsi ini adalah murni hasil karya penulis secara mandiri dan bukan hasil plagiasi karya orang lain, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk pada sumbernya.
3. Apabila dikemudian hari terbukti atau dibuktikan skripsi ini sebagai hasil plagiasi. Saya bersedia menanggung segala kosekuensi yang terjadi.

Surabaya, 10 maret 2020
Yang menyatakan



Indah Jaya Cahyono
NIM: B94216079

LEMBAR PERSETUJUAN

PEMBIMBING

Nama : Indah Jaya Cahyono

Nim : B94216079

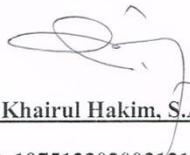
Fkultas/ Prodi : Dakwah dan Komunikasi/ Manajemen Dakwah

Judul : Strategi Pelatihan Karyawan di Yayasan
Yatim Mandiri Jambangan Surabaya

Surabaya, 13 Maret 2020

Menyetujui,

Pembimbing



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag.M.Si

NIP. 197512302003121001

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Skrripsi oleh Indah Jaya Cahyono telah dipertahankan dan dinyatakan lulus oleh tim penguji.

Surabaya, 17 Maret 2020

Mengesahkan
Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,




Abd. Halim, M.Ag
NIP. 196307251991031003

Penguji I


Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP. 197512302003121001

Penguji II


Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji III


Dr. Arif Ainur Rofiq, M. Pd., Kons
NIP. 196605141992032001

Penguji IV


Airlangga Bramavudha, MM
NIP. 197912142011011005



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : INDAH JAYA CAHYONO
 NIM : B94216079
 Fakultas/Jurusan : FDK/MANAJEMEN DAKWAH
 E-mail address : indahjayacahyono@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

STRATEGI PELATIHAN KARYAWAN DI YAYASAN YATIM MANDIRI JAMBANGAN

SURABAYA

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 23 Juni 2020

Penulis



(Indah Jaya Cahyono)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Indah Jaya Cahyono, 2020. Strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya. Skripsi Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian ini memfokuskan pada dua rumusan masalah, yakni bagaimana strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Surabaya dan bagaimana implementasi strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan.

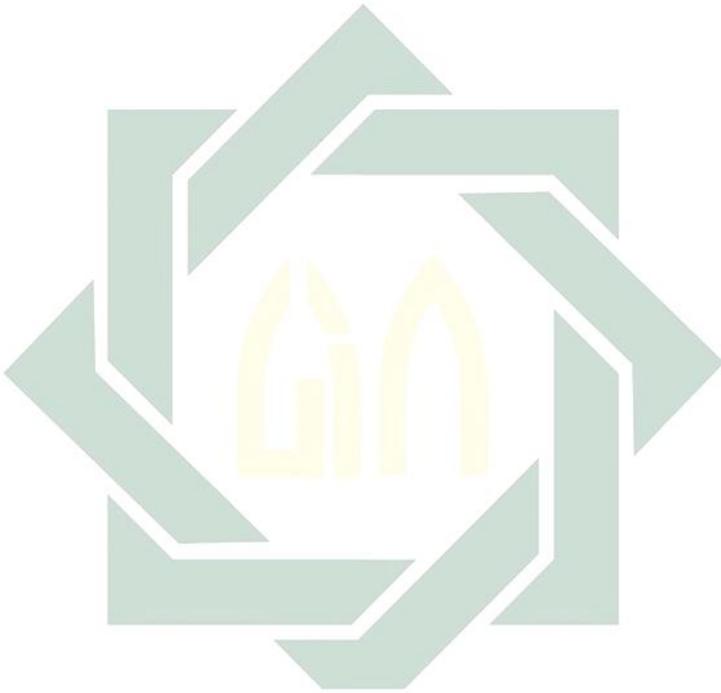
Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah HRD, supervisor program laydon, kepala bidang program, sekretaris HRD. Anwar menjelaskan, bahwa kualitatif deskriptif adalah analisis dan penyajian fakta secara sistematis. Tahap analisis ini menggunakan beberapa tahapan, yaitu deskripsi secara detail, *coding*, kategorisasi, dan analisis.

Dalam penelitian ini, penulis berusaha mengetahui strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri. Hasil temuan dari penelitian ini. *Pertama*, strategi pelatihan dirancang melalui lima tahap yakni; menganalisis SWOT, menyamakan visi dan misi, menentukan tujuan, menganalisis kebutuhan pelatihan dan menentukan metode pelatihan. *Kedua*, implementasi strategi pelatihan diterapkan dalam tiga tahap yakni; menciptakan lingkungan belajar, menentukan kesiapan pelatihan dan melakukan pengawasan strategi pelatihan.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, yaitu perlu penelitian lebih lanjut tentang strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya. Penelitian ini bisa diterapkan untuk mengembangkan program pelatihan

karyawan, selain itu, penelitian ini bisa diterapkan pada karyawan lama dan karyawan baru Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

Kata kunci; Strategi, Pelatihan, dan karyawan



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI.....	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJIiv
MOTTO DAN PERSEMBAHANv
ABSTRAKvi
KATA PENGANTARvii
DAFTAR ISI.....	.viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi konsep.....	8
F. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN TEORITIK	
A. Kajian Teori	14
1. Strategi Pelatihan Karyawan	
a. Pengertian Strategi	12
b. pengertian Pelatihan.....	18
c. Penyusunan Strategi Pelatihan.....	19
1) Tujuan Pelatihan	20
2) Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	20
3) Metode Pelatihan	21
2. Implementasi Strategi Pelatihan	
a. Menciptakan Lingkungan Belajar	24
b. Kesiapan Pelatihan	26
c. Pengawasan Pelatihan	27
B. Persepektif Islam	28
C. Penelitian Terdahulu.....	34

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian.....	37
B. Lokasi Penelitian	38
C. Jenis dan Sumber Data	38
D. Tahap-Tahap Penelitian	39
E. Teknik Pengumpulan Data	41
F. Teknik Falidasi Data.....	42
G. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	43
1. Sejarah Yayasan Yatim Mandiri	43
2. Latar Belakang Berdirinya Yatim Mandiri	47
3. Letak Geografis Yatim Mandiri	47
4. Visi dan Misi Yayasan Yatim Mandiri	48
5. Struktur Organisasi	48
6. Program Pelayanan Yatim Mandiri.....	49
7. Prestasi Yayasan Yatim Mandiri.....	50
8. Kondisi dan Aktivitas di Yatim Mandiri.....	50
B. Penyajian Data.....	51
C. Analisis Data	81
1. Persepektif Teori	81
2. Persepektif Islam.....	86
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	98
B. Saran dan Rekomendasi	99
C. Keterbatasan Penelitian	99
DAFTAR PUSTAKA	100

DAFTAR TABEL

Daftar Tabel 1.1:Alternatif Strategi	15
Daftar Tabel 1.2 : Struktur Organisasi Dewan Pembina.....	48
Daftar Tabel 1.3 : Struktur Organisasi Dewan Pengawas.....	48
Daftar Tabel 1.4 : Struktur Organisasi Dewan Pengawas Syariah.....	48
Daftar Tabel 1.5 : Struktur Dewan Pengurus.....	49
Daftar Tabel 1.6 : Struktur Organisasi Penasehat.....	49
Daftar Tabel 1.8: Struktur Organisasi Direktur, Sekretaris, GM, Kepala Regional, Penasehat Hukum.....	49



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Yayasan Matim Mandiri adalah lembaga sosial. Yayasan ini bergerak dalam bidang penghimpunan dana untuk anak yatim dan dhuafah. Penghimpunan dana dikumpulkan dari sumbangan para donatur. Jadi, lembaga Yatim Mandiri memberikan pelayanan jasa kepada para donatur. Pelayanan merupakan hal yang penting bagi lembaga sosial, hal tersebut menjadi fokus utama di dalam semua program yang ada di yayasan. Oleh karena itu, Pelayanan yang baik harus didukung dengan kualitas sumber daya yang baik. Perkembangan organisasi sangat bergantung pada kualitas pelayanan. Oleh karena itu, Yayasan Yatim Mandiri terus meningkatkan kualitas pelayanan, karena Yatim Mandiri merupakan lembaga berkembang. Yayasan Yatim Mandiri telah memiliki 42 kantor cabang di 12 provinsi di Indonesia. Hal tersebut didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Persaingan bisnis berlomba-lomba untuk mementingkan kualitas sumber daya manusianya. Karyawan memiliki kreatifitas dan pengetahuan. Organisasi mengadakan pelatihan untuk peningkatan pengetahuan karyawan. Oleh karena itu, pelatihan harus memiliki tujuan, tujuan pelatihan untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan. Pelatihan direncanakan para manajer atau staf HRD, pelatihan yang dilaksanakan tentunya dirancang melalui strategi yang sistematis, para ahli menjelaskan pengertian dari strategi. Neo menjelaskan, bahwa strategi dalam pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan organisasi,

strategi pelatihan harus mempertimbangkan keperluan yang saat ini dibutuhkan organisasi.¹

Strategi berasal dari kata Yunani “*Strategia*” yang artinya seni atau ilmu jenderal, pengertian tersebut tidak terlepas dari istilah dalam dunia militer. John M. Bryson juga mendefinisikan strategi dari bahasa Yunani “*strategos*”, pengertiannya juga merujuk kepada ilmu para jendra, pengertian tersebut untuk memenangkan pertempuran. Pengertian tersebut menjelaskan, bahwa strategi digunakan untuk semua bidang pekerjaan. Stephenie K. Marrus juga mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentu rencana para pemimpin puncak, strategi berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, hal tersebut juga disertai suatu cara dan upaya, agar tujuan tercapai dengan maksimal.²

Genichi Taguchi menjelaskan fungsi strategi, bahwa fungsi strategi menjadi pemecah suatu masalah, strategi berfungsi pemecah semua permasalahan, permasalahan dari berbagai variasi tahapan siklus produk, jasa, proses dan distribusi penyebaran dalam lingkungan bisnis internal maupun eksternal.³ Implementasikan strategi harus memiliki tujuan, agar strategi dapat mengukur penerapan strategi tersebut. Oleh karena itu, pemimpin sebelum merumuskan strategi, pemimpin harus memiliki tujuan yang kuat, agar strategi yang dijalankan tepat sasaran.

Tujuan strategi adalah faktor utama dalam strategi. Sebelum strategi dirumuskan dalam kegiatan. Para menejer

¹Eni Hastuti, “ Strategi Pengelolaan Barang Bekas Berkualitas (Barbeku) Yayasan Nurul Hayat Surabaya”. Skripsi,(Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2009), hlm 11-12

²Ibid, hlm 12

³Anang Hidayat, *Strategi Six Sigma*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta 2007, hlm 177

yang berfokus pada perusahaan multibisnis, manajer fokus untuk menentukan kombinasi usaha. Para manajer memaksimalkan nilai pemegang saham sebagai tujuan utama dalam analisis strategi. Strategi yang akan memiliki dua tujuan strategi, strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek. Strategi jangka panjang merupakan strategi dalam kurun waktu lama, strategi jangka panjang dicapai perusahaan selama beberapa priode, hal tersebut melibatkan sebagian atau seluruh pihak di perusahaan. Strategi jangka pendek merupakan hasil dalam kurun waktu satu tahun atau kurang.⁴ Strategi memiliki dampak yang sangat besar terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin juga harus melihat manfaat yang akan di peroleh perusahaan. Manfaat tersebut yang berpengaruh baik untuk pelaku strategi atau orang yang menggunakan strategi tersebut

Strategi merupakan cara untuk kegiatan dalam suatu organisasi, maka strategi harus memiliki manfaat yang positif terhadap suatu perusahaan. Manfaat strategi untuk menghasilkan keputusan terbaik bagi organisasi, strategi juga untuk meningkatkan kemampuan organisasi di dalam suatu tantangan yang ada di organisasi. Penerapan strategi harus melibatkan pegawai di dalam perumusanya, agar strategi yang dirumuskan dapat memotivasi para pegawai, implementasi strategi akan membuat perusahaan lebi peka terhadap ancaman dari luar. Strategi juga membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan.⁵

Pelatihan setiap usaha memperbaiki performasi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang ada kaitanya dengan pekerjaan supaya efektif. Pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban dari kebutuhan-

⁴John A. Pearce II, dan Richard B. Robinson, Jr, *ManajemenStrategiFormulasi, ImplementasidanPenendalian*, (Salemba Empat, Jakarta 2008), hm 17

⁵<https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-manajemen-strategi.html>

kebutuhan pelatihan (Handoko, 2001:104).⁶Organisasi yang belum berkembang, organisasi tersebut biasanya tidak melakukan pelatihan dengan teratur. Jadi, organisasi mengalami hambatan-hambatan seperti pelayanan yang kurang baik, karena pelatihan karyawan tidak dikembangkan secara maksimal. Oleh karena itu, pelatihan merupakan hal penting organisasi atau kantor.

Pelatihan juga telah ditetapkan di dalam peraturan pemerintah RI nomor 31 tahun 2006BAB 1 pasal 1 ayat 1. Peraturan tersebut menjelaskan, bahwa pelatihan kerja mencakup keseluruhan kegiatan, kegiatan mengembangkan potensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu. Kegiatan tersebut disesuaikan dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Peraturan pemerintah RI nomor 31 tahun 2006 Bab VI pasal 13 ayat 1. Pasal tersebut menyatakan setiap tenaga kerja mempunyai kesempatan, kesempatan untuk mengikuti pelatihan kerja sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya.⁷

Wexley dan Yukl mendefinisikan pelatihan, bahwa pelatihan adalah istilah perencanaan, pembentukan. Pelatihan karyawan adalah penggabungan keahlian, pengetahuan dan sikap yang sesuai dengan keadaan yang ada.⁸ Dengan demikian, organisasi dapat dapat dengan mudah menggolongkan keahlian karyawan sesuai dengan yang karyawan miliki. Perencanaan yang dijelaskan diatas dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan. Pelatihan direncanakan dengan analisis kebutuhan, pelatihan direncanakan, agar pelatihan dapat berjalan dengan efektif. Jika karyawan memahami *job* atau

⁶Felisita” Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”, Skripsi Manajemen.(Universitas Sanata Dharma Yogyakarta 2016), hlm, 22

⁷Ibid, hlm23

⁸Suwatno dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung 2013, hlm 118.

tugas pekerjaan, maka karyawan akan dengan mudah menyelesaikan pekerjaannya di organisasi. Terciptanya pelatihan yang optimal didukung oleh antusias karyawan atau sumber daya manusia.

Strategi pelatihan sumber daya manusia adalah suatu proses untuk pengembangan pengetahuan sumber daya manusia yang baik. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kualitas organisasi, pelatihan juga menjadi sarana bagi pegawai, sarana untuk meningkatkan pengetahuan para pegawai. Keberadaan sumber daya manusia menjadi sangat penting, hal tersebut untuk menunjang keberlangsungan suatu organisasi. Sumber daya manusia dibutuhkan disemua bidang pekerjaan untuk menghasilkan produktivitas yang baik.

Strategi pelatihan perlu dikembangkan sebelum pelaksanaan pelatihan. Metode pelatihan diperhatikan didalam setiap pelatihan, media dan bahan-bahan yang akan digunakan juga harus sesuai dengan tujuan dengan pengetahuan yang mudah untuk dipahami oleh peserta pelatihan.⁹

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dibentuk dengan dukungan pelatihan-pelatihan diorganisasi atau lembaga, hal tersebut tentunya juga didukung peran pemerintah, masyarakat dan keluarga. Dengan demikian, sumber daya memiliki kualitas yang baik, hal tersebut dituntut dan diberi pengarahan oleh suatu organisasi. Strategi pelatihan yang telah direncanakan kemudian diimplementasikan.

Implementasi strategi merupakan pengembangan terinci, implementasi strategi menjadi hal yang penting dalam bisnis. Oleh karena itu, implementasi strategi diterapkan dengan tahap-tahap yang lengkap. Implementasi strategi merupakan perencanaan jangka pendek, implementasi dilaksanakan suatu proyek dalam formulasi strategi.¹⁰Jadi,

⁹Beny A. Pribadi, *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*, Kencana, Jakarta 2016, hlm,79.

¹⁰Abdurrozzaq Hasibuan, dkk. *E-BUISINESS Implementasi, strategi dan inovasi*. Yayasan Kita Menulis, 2020, hlm, 62

implementasi strategi menjadi pelaksanaan dari strategi yang telah disetujui. Implementasi strategi adalah beberapa strategi yang di ubah menjadi tindakan. Implementasi strategi dilakukan dari tindakan pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi merupakan keseluruhan pilihan aktivitas untuk perencanaan strategi.

Organisasi merupakan suatu kelompok manusia. Organisasi memiliki pemikiran dan tujuan yang sama. Organisasi juga menjadi wadah dan tempat terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas. Objek penelitian yang akan di teliti adalah lembaga atau yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya. Yayasan Yatim Mandiri adalah sebuah lembaga sosial yang fokus pada penghimpunan dan pengelolaan dana ZISWA (zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf). Penghimpunan dana baik itu yang disalurkan dari kelompok ataupun perorangan, dana disalurkan dalam sebuah program unggulan. Strategi pelatihan menjadi salah satu program pengembangan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri. Yayasan Yatim Mandiri melakukan dengan metode pelatihan. Pelatihan disusun secara rinci. Pelatihan karyawan juga dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pengembangan kinerja yang dibutuhkan. Program tersebut difokuskan kepada anak yatim dan dhuafah. Anak yatim dan dhuafah harus dirawat dengan baik. Hal tersebut terdapat pada Firman Allah dalam surat Al Maa'uun ayat 1-2 :

ارءيت الذى يكذب بالدين (1) فذلك الذى يدع اليتيم (2)

1. tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama?
2. Itulah orang yang menghardik anak yatim,

Berdasarkan gambaran latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh kajian empiris tentang strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan dan implentasi strategi pelatihan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya. Oleh sebab itu, peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul “ **Strategi Pelatihan**

Karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang dapat sebagai batasan pembahasan yakni;

1. Bagaimana strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya?
2. Bagaimana implementasi strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas tujuan penelitian yakni;

1. untuk mengetahui strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya..
2. untuk mengetahui implementasi strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini, penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan nilai-nilai positif yang baik untuk semua orang.

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi penambah wawasan Ilmu pengetahuan yang memiliki hubungan dengan strategi pelatihan.
 - b. Penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian lanjutan terhadap obyek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.
2. Manfaat Praktis
 - a. Menambah wawasan bagi lembaga organisasi profit maupun non profit yang berhubungan dengan strategi pelatihan.

- b. Sebagai informasi dan masukan kepada pihak lembaga yayasan atau organisasi non profit tentang pentingnya peran strategi pelatihan dalam suatu organisasi.
- c. Untuk penulis, penelitian ini merupakan sarana mengembangkan pengetahuan dan wawasan dalam meningkatkan kemampuan berfikir melalui karya ilmiah dan penelitian.

E. Definisi Konsep

Konsep secara umum diartikan sebagai representasi abstrak dan umum tentang sesuatu. Definisi konsep harus dapat dimengerti dari sisi subjek maupun dari sisi objek. Hal tersebut dilihat dari sisi subjek. Definisi konsep merumuskan dalam pikiran atau menggolong-golongkan. Jika dilihat dari sisi objek, maka konsep adalah isi kegiatan tersebut.¹¹ Jadi, konsep memiliki pengertian yang sangat luas. Dapat ditarik kesimpulan, bahwa konsep dalam penelitian adalah suatu pembahasan yang akan dibahas didalam penelitian. Definisi konsep dapat membatasi suatu penelitian, definisi konsep yang penulis dapat adalah sebagai berikut.

1. Strategi

Markus mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak. Strategi berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, hal tersebut disertai penyusunan suatu atau upaya, agar tujuan dapat tercapai.¹² Dari pengertian di atas dapat disimpulkan, bahwa strategi penting untuk mendukung kemajuan organisasi.

2. Pelatihan

¹¹J Sudirman. *Epistemologi Pengantar Filsafat Pengetahuan Dasar*. KANISIUS, Yogyakarta 2002, hlm 8

¹²Husaen Umar. *Strategi Management In Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2011, Hlm 31

Wayne F. Cascio mendefinisikan pelatihan proses jangka pendek. Pelatihan dapat mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi. Pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.¹³ Pelatihan yang dimaksudkan dalam penelitian ini, pelatihan yang diadakan yayasan, pelatihan tersebut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar organisasi bisa mewujudkan lembaga sosial yang berkompeten, pelatihan tersebut bisa berupa training atau pelatihan diluar organisasi.

3. Karyawan

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam bisnis. Sumber daya manusia memiliki dampak yang sangat besar terhadap efektivitas organisasi, hal tersebut terbukti dibandingkan dengan sumber daya yang lain.¹⁴ Dari pengertian diatas, sumber daya manusia yang dimaksudkan didalam penelitian ini yaitu karyawan. karyawan adalah sumber daya manusia yang ada di Yayasan Yatim Mandiri, karyawan yayasan diberikan pelatihan, hal tersebut bertujuan, agar karyawan menjadi lebih baik dari pada sebelumnya.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan strategi pelatihan adalah merancang dan merumuskan strategi pelatihan. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Yayasan Yatim Mandiri. Oleh karena itu, pihak yayasan menyediakan program pelatihan pegawai untuk dapat membantu dan mempermudah pegawai di dalam melaksanakan tugas, pelatihan juga dilaksanakan untuk mengetahui

¹³Suwatno dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung 2013, hlm 117

¹⁴Gusti Ketut Purnaya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV ANDI OFFSET, Yogyakarta 2016, hlm 2-3

keterampilan yang dimiliki pegawai di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

F. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Didalam bab ini akan membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, metode penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN TEORI

Di dalam bab ini ada dua pembahasannya. Pertama yaitu penyusunan strategi. Penyusunan strategi di dalamnya membahas pengertian dan tujuan strategi, macam-macam strategi, analisis kebutuhan pelatihan dan metode pelatihan. Kedua adalah implementasi pelatihan. Implementasi pelatihan di dalamnya membahas lingkungan belajar, kesiapan pelatihan dan pengawasan pelatihan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

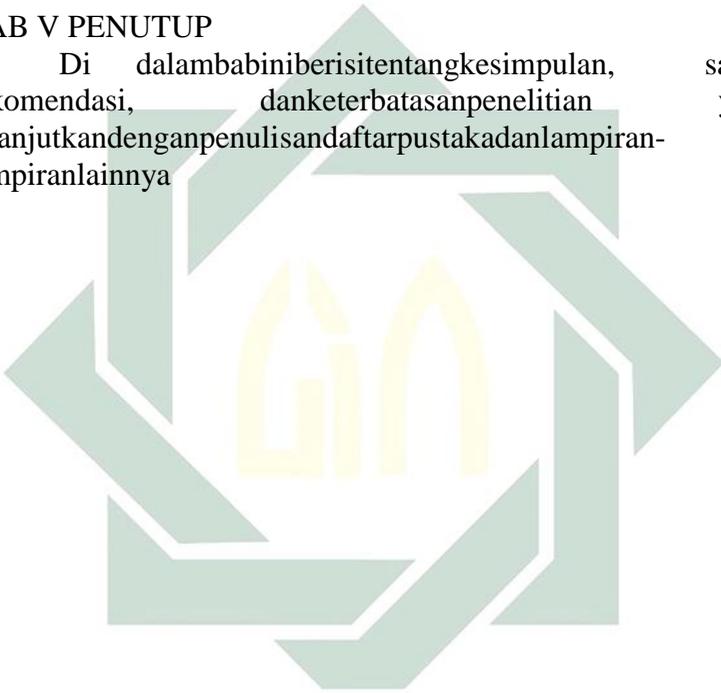
Pada bab ini di dalamnya terdapat pembahasan tentang berbagai metode penelitian yang akan diterapkan dalam melakukan penelitian, yakni pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, pada tahapan penelitian memiliki beberapa proses yakni ada dua tahapan. *Pertama*, tahap pra-lapangan yang mencakup, merumuskan masalah, penentuan lokasi, menyusun proposal, membuat surat perizinan penelitian. *Kedua*, tahap pelaksanaan atau tahap lapangan yang mencakup tahap analisis data, tahap kesimpulan, dan tahap penulisan laporan. Teknik pengumpulan data terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. teknik validasi data, dan teknik analisis data yang terdiri dari transkrip data, coding, kategorisasi, analisis, verifikasi dan penegasan kesimpulan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang gambaran umum obyek penelitian mencakup profil obyek, penyajian data, dan analisis data.

BAB V PENUTUP

Di dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan, saran, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian yang dilanjutkan dengan penulis mendaftar pustaka dan lampiran-lampiran lainnya



BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan salah satu upaya penulis untuk menjadi pacuan untuk melakukan penelitian, penulis juga dapat menambah wawasan teori yang ada. Oleh sebab itu, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu diantaranya.

Petama, Diana Fitria telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan ZISWA Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya” pada tahun 2015, hasil penelitian dari fitria dapat disimpulkan, bahwa pengaruh pelatihan *on The Job Training* sangat berpengaruh untuk meningkatkan ZISWA sebagai mana telah dijabarkan melalui penelitian tersebut, penelitian ini memiliki kesamaan didalam objek penelitian yaitu di yayasan Yatim Mandiri, penelitian ini juga memiliki kesamaan fokus penelitian yaitu pelatihan akan tetapi berbeda didalam penerapannya.

Kedua, Isnaini Novia Vivi telah melakukan penelitian yang berjudul “ Sistem Pengembangan Sistem Administrasi Lembaga Dakwah: Riset Aksi Manajemen Ketatausahaan Yayasan Mitra Arifah Surabaya” pada tahun 2011, hasil penelitian Isnaini dapat disimpulkan, bahwa Yayasan Mitra Arofah merupakan lembaga yang bergerak di bidang sosial, penelitian ini memiliki kemiripan pada bidang sosial yang diteliti dan bergerak di bidang penyantunan anak yatim dan du’afa. Penelitian ini membahas mengenai pengembangan administrasi ketatausahaan yang ada di Mitra Arofah untuk memingkatkan kualitas lembaga dalam bidang pelayanan, hal

tersebut tidak memiliki kemiripan dengan fokus penelitian yang peneliti gunakan.

Ketiga, Muhammad Koharudin telah melakukan penelitian yang berjudul “ Analisis Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia Insani Melalui Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di BPRS Jabl Nur Surabaya” pada tahun 2014. Hasil penelitian muhammad dapat disimpulkan, bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan di BPRS Jabal Nur menggunakan dua metode yaitu *on the job training* dan *off the job training*, metode *on the job training* diperuntukkan untuk karyawan tingkat bawa sedangkan *of the job training* diperuntukkan untuk setingkat manajer seperti kepala devisi. Penelitian ini memiliki kemiripan fokus penelitian dibagian pelatihan kan tetapi tidak memiliki kemiripan pada objek penelitian.

Keempat, Azizah Nur Rahmayani telah melakukan penelitian yang berjudul “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UGT Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo” pada tahun 2014. Hasil penelitian Azizah dapat disimpulkan, bahwa pelaksanaan pelatihan di BMT-UGT sangat mempengaruhi kinerja karyawan, kemiripan yang terdapat pada penelitian ini adalah pada macam-macam pelatihan yang dilaksanakan, proses pelaihan yang dilaksanakan. Penelitian ini tidak memiliki kemiripan pada objek penelitian. Objek penelitian ini dilakukan di BMT-UGT.

Kelima, Miftachudin telah melakukan penelitian yang berjudul “Strategi meningkatkan kinerja Karyawan Melalui pelatihan dan Pengembangan di Poliklinik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2015-2016”, pada tahun 2016. Penelitian Miftachudin dapat disimpulkan, bahwa pelatihan yang dilaksanakan di poliklinik ditujukan untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan yang ada di poloklinik. Penelitian ini memiliki kemiripn pada strategi pelatihan yang

digunakan, penelitian ini juga menerapkan strategi dalam melaksanakan pelatihan. Pelatihan ini tidak memiliki kemiripan oada metode pelatihan dan tempat penelitian yang dilakukan peneliti.

Keenam, Lailatul Magfiroh telah melakukan penelitian yang berjudul “Manajemen Pengembangan Masyarakat Islam Oleh Haji Muhammad Molik Dalam Penanganan Masalah Sosial Anak Yatim Di Yayasan Nurul Hayat Surabaya” pada tahun 2013. Penelitian Lailatul dapat disimpulkan, bahwa masalah penelitian ini tidak memiliki kemiripan dengan judul peneliti, penelitian ini lebih membahas mengenai pengembangan masyarakat islam dalam masalah anak yatim di yayasan Nurul Hayat Surabaya, dengan adanya pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh H. Muhammad Molik apakah dapat berdampak pada anak-anak yatim yang ada di yayasan Nurul Hayat, penelitian ini memiliki kemiripan pada objek penelitian yaitu lembaga yang bergerak di bidang sosial dan dakwah.

Ketujuh, Mazroatul Ilmi telah melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Promosi Program Pelatihan Terjemah Al-Qur’an (PPTQ) Safinda di Yayasan Pondok Pesantren Safinatul Huda Rungkut Surabaya” pada tahun 2016. Penelitian ini dapat disimpulkan, bahwa LP PPTQ Safinda melakukan promosi pelatihan terjemah Al-Qur’an kepada masyarakat dengan cara mendatangi langsung ke daerah-daerah mereka. Penelitian ini memiliki kesamaan pada fokus penelitian yaitu pelatihan, dan menggunakan objek lembaga islam.

B. Kerangka Teori

1. Strategi Pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri

a. Strategi

Organisasi memiliki kemampuan untuk di ukur. Organisasi merencanakan dan mengimplementasikan strategi tersebut. Rumel *etal* menyatakan, bahwa strategi telah menjadi area penelitian yang menarik dan menantang lebih dari satu dekade.¹⁵ Pengertian strategi tidak semudah yang dijelaskan secara konsep, karena strategi memiliki banyak pengertian. Strategi dapat mengembangkan program dalam organisasi. Strategi dapat menstrukturkan program-program yang akan dibuat. Alfred mengemukakan strategi sebagai penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Ia juga menjelaskan, bahwa strategimengalokasikan sumber daya yang untuk mencapai tujuan itu¹⁶. Dengan demikian, organisasi dapat mengukur seberapa jauh tujuan organisasi tersebut. Organisasi di dalam menentukan strategi program. Organisasi haruslah memikirkan pilihan strategi.

Pilihan strategi merupakan salah satu cara untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Oleh karena itu, strategi yang dilakukan haruslah sesuai dengan pilihan strategi yang tepat, hal itu dapat dilakukan dengan cara analisis SWOT matrik. Aspek-aspek yang didalamnya adalah matrik kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*strength, weekness, opportunity, and tread matrix*). Manajer dapat

¹⁵Elnath Aldi. " Upaya Generalisasi Konsep Manajemen Strategi", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Vol VI, No 2, 2015, hlm 56

¹⁶Fitri Lukia Astuti dan Muliawan Hamdani, *ManajemenStrategikDalamOrganisasi*. CAPS, Yogyakarta 2011, hlm3.

memprediksi adanya ancaman yang ada di perusahaan. Manajer lebih mudah mengetahui segala bentuk kekuatan yang ada di organisasi. Manajer akan mengetahui peluang apa yang didapatkan, karena manajer menerapkan sebuah strategi di dalam organisasi. Analisis SWOT mengetahui batas mana saja yang bisa kita jalankan dan kelemahan apa saja dalam organisasi.¹⁷

1) *Strengths* atau kekuatan

Strengths adalah kekuatan yang ada di perusahaan. Kekuatan ini menjadi landasan organisasi, kekuatan untuk merancang sebuah kegiatan atau program. Hal tersebut merupakan keunggulan berupa sumber daya, keterampilan, dan kemampuan, dan budaya yang baik.¹⁸

2) *Weknesses* atau kelemahan

Weknesses merupakan keterbatasan perusahaan. Hal tersebut terjadi dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Kelemahan menjadi faktor penting untuk di bahas, karena kelemahan organisasi menjadikan kesulitan dalam pelaksanaan kegiatan. Jika organisasi melihat kelemahan yang ada, maka organisasi mudah menjalankan program-program dalam organisasi. Kelemahan tersebut adalah kelemahan sumber daya, keterampilan, dan kemampuan.

3) *Opportunities* atau peluang

¹⁷Ibid, hlm 74.

¹⁸Agustinus Sri Wahyuni. *Manajemen Strategik*, (Tangerang: BINARUPA AKSARA Publisher), hlm 87

Opportunities merupakan peluang untuk perusahaan. Peluang yang menguntungkan bagi organisasi, karena peluang menjadi harapan bagi organisasi. Jika perusahaan ingin mencapai tujuan dengan tepat sasaran, maka organisasi harus melihat peluang yang akan di dapat saat pelaksanaan program tersebut. Peluang menjadikan organisasi lebih maju, organisasi bisa mencapai tujuan dengan baik. Jika organisasi dapat membaca peluang dengan baik.

4) *Threatd* atau ancama

Threatd merupakan ancaman bagi perusahaan. Ancaman menjadi efek yang negatif terhadap organisasi, karena organisasi dapat mengalami kesulitan dengan adanya ancaman. Manajer harus memikirkan ancaman yang sewaktu-waktu terjadi. Oleh karena itu, analisis ancaman dibutuhkan dalam strategi. Ancaman seperti memiliki banyaknya pesaing, kekurangan sumber daya, berkembangnya pasar modal.¹⁹

Analisis SWOT adalah salah satu model atau alat analisis strategi. Matrik mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal. Matrik harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada di organisasi, matrik juga dapat mempermudah manajer, manajer dapat menentukan sasaran perusahaan dengan tepat. Matrik menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi. Alternatif strategi dijelaskan seperti tabel yang ada dibawah ini:

¹⁹Ibid, hlm 88

<ul style="list-style-type: none"> ➤ IFAS ➤ EFAS 	<p>Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menentukan beberapa faktor yang merupakan kekuatan internal 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menentukan beberapa faktor yang menjadi kelemahan internal
<p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menentukan beberapa faktor yang menjadi peluang 	<p>Strategi (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 	<p>Strategi (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<p>Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menentukan beberapa faktor yang dinilai sebagai ancaman 	<p>Strategi (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman 	<p>Strategi (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

Tabel 1. 1²⁰

Tabel di atas menjelaskan, bahwa analisis SWOT memahami pilihan strategi, organisasi memiliki pilihan strategi yang langsung di analisis dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pilihan

²⁰Fitri Lukiastuti dan Muliawan Hamdani, *ManajemenStrategikDalamOrganisasi*. CAPS, Yogyakarta 2011, hlm 75.

strategi meliputi strategi level korporat, strategi level bisnis dan strategi level fungsional.

Pertama, Strategi level korporat adalah strategi dengan pilihan bidang bisnis, level korporat membahas organisasi yang jumlahnya bisa lebih dari satu untuk setiap bisnis.²¹ Wheelen dkk menjelaskan istilah konfigurasi perusahaan (*corporate configuration*). Konfigurasi perusahaan adalah sesuatu yang terkait dengan bisnis apa saja seharusnya perusahaan aktif, konfigurasi perusahaan juga mengelola bisnis-bisnis yang ada, hal tersebut biasanya merupakan manajemen korporat.²²

Andrews berpendapat, bahwa strategi korporat merupakan strategi dalam suatu bisnis. Jika perusahaan akan bersaing dengan cara *distinctive*, maka level korporat menentukan bisnis apa yang akan dipegang dan di lepas, keputusan memasuki pasar baru dan produk baru²³. Hal tersebut dapat diartikan, bahwa strategi korporat merupakan strategi untuk penentuan tujuan awal strategi.

Michael porter menyarankan dalam penyusunan strategi korporat, organisasi mengetahui dulu keunggulan bersaing, organisasi juga harus menempatkan strategi ada unit-unit bisnis yang tepat.²⁴ Hal tersebut dapat disimpulkan, bahwa strategi korporat merupakan landasan, landasan untuk

²¹Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Kharisma Putra Offset, hlm 130

²²Ibid, hlm 131

²³<https://keuanganlsm.com/strategi-di-tingkat-korporatpcorporate-strategy/>

²⁴Freddy Ranguti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Utama, (Jakarta, 2006), hlm 11-12

membuat strategi-strategi di tingkat rendah seperti strategi level bisnis dan strategi level fungsional.

Kedua, strategi level bisnis meningkatkan posisi pesaingnya atau produknya diantara industri atau pangsa pasar tertentu. Jadi, strategi level bisnis dapat disimpulkan, bahwa strategi level bisnis difokuskan pada perusahaan pesaing dan bekerja sama dengan perusahaan lain. Strategi bisnis merupakan bisnis yang sering disebut strategi bisnis fungsional, karena strategi ini berorientasi dengan fungsi-fungsi kegiatan manajemen.²⁵ Hal tersebut diimplementasikan pada kegiatan-kegiatan manajemen..

Ketiga, strategi level fungsional yang terkait dengan strategi level korporat dan strategi level bisnis. Strategi level fungsional mengikuti pada strategi-strategi yang telah ada sebelumnya. Strategi fungsional adalah pendekatan yang diambil setiap fungsional (misalnya fungsi SDM, operasi, pemasaran dan lain-lain). Hal tersebut untuk mencapai sasaran. Dengan demikian, strategi korporat ataupun bisnis bisa memaksimalkan produktivitas sumber dayanya.²⁶

b. Pelatihan

Gery Dessler mendefinisikan, bahwa pelatihan merupakan proses pengajaran karyawan baru atau yang ada sekarang. Pelatihan mengajarkan keterampilan dasar, keterampilan

²⁵Ibid, hlm 10.

²⁶Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Kharisma Putra Offset, hlm 169

yang dibutuhkan pada pekerjaan karyawan.²⁷ Pelatihan yang dilakukan organisasi. Pelatihan membentuk karakter pegawai. Pelatihan menambah pengetahuan yang karyawan. Oleh karena itu, peran pemimpin sangat dibutuhkan, agar program berjalan dengan baik

Ivan cevich mendefinisikan pelatihan. Pelatihan adalah usaha pengoptimalan kinerja pegawai, sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerja, hal tersebut dilaksanakan pada pekerjaan yang ada di organisasi. Jadi, pelatihan untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan yang para karyawan di organisasi.²⁸ Organisasi harus memiliki tujuan pelatihan karyawan, agar organisasi dapat mengetahui siapa target pelatihan. Organisasi juga mengetahui manfaat dari pelatihan karyawan. Pelatihan memiliki tujuan dan manfaat, hal tersebut didefinisikan oleh para ahli.

Moekijat berpendat, bahwa pelatihan untuk meningkatkan keahlian, agar pekerjaan dapat diselesaikan secara baik. Tujuan pelatihan juga untuk mengembangkan sikap, agar karyawan dapat memiliki kemauan kerjasama dengan tim, karyawan, dan pemimpin.²⁹ Jika pelatihan sudah memiliki tujuan yang tepat, maka pelatihan juga harus memiliki manfaat bagi organisasi. Sutrisno mengemukakan, bahwa manfaat pelatihan

²⁷Suwatno dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung 2013, hlm 118

²⁸Azizah Nur Rahmayani. “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm 25

²⁹Ibid, hlm 25

meningkatkan produktifitas kerja, manfaat pelatihan meningkatkan mutu kerja, manfaat pelatihan untuk menetapkan sasaran dalam perencanaan SDM, manfaat pelatihan untuk meningkatkan moral kerja, manfaat pelatihan dapat menjaga kesehatan dan keselamatan pegawai.³⁰

c. Penyusunan Strategi

Penyusunan strategi pelatihan merupakan suatu tahap yang sangat penting di dalam organisasi, penyusunan strategi untuk menciptakan pelatihan karyawan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, hal-hal yang berkaitan dengan penyusunan strategi pelatihan harus di susun dengan benar. Penyusunan strategi pelatihan memiliki beberapa tahap yaitu :

1) Tujuan pelatihan

Pelatihan memiliki tujuan dalam pelaksanaannya, tujuan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, tujuan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, tujuan pelatihan juga untuk meningkatkan kinerja, dan perilaku individu, kelompok, atau organisasi.³¹ Pelatihan harus di rancang berdasarkan kebutuhan dan tujuan organisasi. Jadi, organisasi dalam menyusun pelatihan, organisasi harus memiliki tujuan pelatihan yang tepat, agar pelatihan dilaksanakan sesuai visi dan misi organisasi. Jika

³⁰Azizah Nur Rahmayani. “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm 25

³¹Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung, 2011), Alfabeta, hlm 3

pelatihan karyawan memiliki tujuan yang tepat, maka pelatihan akan sesuai dengan target yang tepat.

2) Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis tugas adalah studi rinci tentang pekerjaan, analisis tugas untuk menentukan keterampilan khusus, keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Veithzal mendefinisikan, bahwa kebutuhan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan keterampilan, kebutuhan pelatihan untuk menentukan sikap dengan masing-masing kadar di bidangnya. Jadi, kebutuhan pelatihan harus direncanakan dengan bidang-bidang, bidang yang perlu diperbaiki sesuai kebutuhan organisasi. Surya sumantri menjelaskan, bahwa kebutuhan pelatihan merupakan tempat dimana terdapat kesenjangan keadaan, kesenjangan keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata.³² Analisis prestasi adalah untuk kebutuhan pelatihan karyawan lama. Analisis prestasi adalah proses verifikasi dari pelatihan metode yang dapat digunakan untuk dalam kebutuhan pelatihan karyawan lama, metode tersebut mengumpulkan laporan kinerja, rekan kerja dan diri sendiri.³³

Kufman dan Leigh mengemukakan, bahwa penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan antara hasil sekarang dan hasil akhir, sehingga penilaian kebutuhan harus menjadi prioritas dalam hal biaya. Hal tersebut untuk memenuhi

³²Bui Santosos, Skema dan Mekanisme Pelatihan, TERANGI, Jakarta hlm 4.

³³Gary Dessler, *Manajemen Sumber Manusia*, PT INDEKS 2011, hlm 285.

kebutuhan pelatihan karyawan.³⁴ Jadi, kebutuhan pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh organisasi, agar komponen-komponen menjadi sesuai dengan tujuan pelatihan. Tujuan penilaian kebutuhan untuk mengetahui kebutuhan pekerjaan yang ada di dalam organisasi, agar organisasi dapat mencapai sasaran, tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, dan penyediaan produk dan jasa yang berkualitas.³⁵

3) Metode pelatihan

Metode merupakan cara atau langkah yang di ambil dalam suatu kegiatan. Metode selalu digunakan di dalam perumusan masalah. Metode juga untuk melaksanakan suatu kegiatan. Metode menjadi alternatif pilihan dalam kegiatan, karena metode menyediakan pilihan cara, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. pelatihan adalah kegiatan pemberian ilmu, pengetahuan, pelatihan juga untuk meningkatkan keterampilan para karyawan. Jadi metode pelatihan merupakan cara dalam pelatihan, cara untuk melaksanakan pelatihan.

a) *On The Job Training*

Orientasi lapangan diadakan oleh departemen sumber daya manusia, hal tersebut melibatkan langsung karyawan baru, karyawan baru harus terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Gery Desseler (2003:27) menyatakan, bahwa orientasi

³⁴Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung, 2011), Alfabeta, hlm 58

³⁵Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung, 2011), Alfabeta, hlm 60

karyawan dilakukan dengan cara pemberian informasi, pemberian informasi mengenai latar belakang pekerjaan atau *job* yang akan karyawan tanggung, dan segala peraturan perusahaan.³⁶

Metode ini memiliki beberapa keunggulan, metode ini tidak menghabiskan biaya mahal, karyawan yang diberikan pelatihan sambil bekerja, karyawan tidak membutuhkan fasilitas diluar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu.³⁷ Metode ini juga mempersingkat waktu kerja yang organisasi. Metode ini juga dilakukan secara formal di acara-acara yang khusus, acara yang diadakan departemen sumber daya manusia.

b) *Outside Training*

Outside Training adalah pelatihan yang dilaksanakan diluar ruangan, pelatihan ini keunggulannya memberikan pencitraan pada para karyawan, bahwa organisasi mampu melaksanakan kegiatan pelatihan diluar, organisasi juga dapat meminimalisir iklim kerja langsung, sehingga organisasi memiliki lebih sedikit masalah yang akan timbul, hal tersebut dapat menjadi program *ice breaking* perusahaan (*refresing*).³⁸

³⁶Suwatno dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung 2013, hlm 119

³⁷Gary Dessler, *Manajemen Sumber Manusia*, PT INDEKS 2011, hlm 286.

³⁸Ibid, hlm 287.

Outside Training memberikan pengalaman langsung, pengalaman tersebut adalah bisa interaksi dengan orang baru. Pengalaman untuk menemukan potensi baru, sehingga karyawan memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dalam mengembangkan pengetahuannya. Oleh karena itu, metode ini memiliki keunggulan, pelatihan tidak membosankan, pelatihan yang memiliki jadwal kondusif. Pelatihan ini juga menjadi hiburan bagi karyawan, karena karyawan memiliki tingkat kejenuhan pada pekerjaan di organisasi.

2. Implementasi Strategi Pelatihan

Strategi yang telah dirancang dengan baik, strategi selanjutnya diimplementasikan kepada organisasi, strategi diimplementasikan harus ada unsur siapa, apa dan bagaimana, sehingga organisasi dengan mudah mengimplementasikan strategi. Strategi diimplementasikan harus sesuai dengan struktur strategi yang sudah di buat. Implementasi strategi memiliki unsur-unsur yang harus ada. Hal tersebut tersusun dalam tiga bagian.

Pertama, siapa yang mengimplementasikan strategi, hal tersebut tergantung skala organisasi dan bagaimana struktur yang ada, namun secara umum implementasi dilakukan oleh manajer dan supervisor, karena ia lebih memiliki tanggungjawab, tanggungjawab untuk mengesahkan strategi.³⁹ Jadi, manajer memiliki hak dan wewenang, hak untuk menjalankan strategi, manajer juga memiliki hak untuk tidak atau mengesahkan strategi. Oleh karena itu, unsur ini diperlukan saat implementasi strategi.

³⁹Azizah Nur Rahmayani. " Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm25

Kedua, Apa yang akan dilakukan pada strategi. Strategi dirumuskan, agar strategi dapat dilaksanakan secara baik, unsur kedua menjelaskan tindakan apa, agar strategi dapat dijalankan oleh organisasi. Jadi, organisasi harus memperhatikan program, program disini adalah program yang di buat untuk penunjang terlaksana strategi, hal tersebut dicontohkan sebagai manajer, manajer melakukan observasi atau peninjauan suatu tempat yang sesuai dengan tujuan strategi, organisasi juga harus memberi anggaran untuk terlaksana program, prosedur yang akan dijalankan saat pelaksanaan strategi.⁴⁰

Ketiga, Bagaimana strategi dapat diimplementasikan, hal tersebut dapat terlaksana dengan baik. Jika organisasi tersebut memiliki kemampuan merespon yang baik, maka organisasi memiliki struktur dan daur hidup organisasi, rancangan pekerjaan untuk mengantisipasi strategi, organisasi harus memahami isu yang akan timbul dalam implementasi strategi, peran pemimpin adalah yang paling penting dan komitmen semua pihak.

a. Menciptakan Lingkungan Belajar

Pertama. Instruktur adalah pelatih dalam kegiatan pelatihan. Ia memberi pengarahan saat pelatihan kepada karyawan atau peserta pelatihan. Pelatih memberi arahan, arahan untuk meningkatkan keterampilan, arahan untuk mengasah pengetahuan para peserta pelatihan. Arahan tersebut berpedoman dengan tujuan pelatihan karyawan. Instruktur juga memiliki peran penting di dalam kemajuan sebuah pelatihan.⁴¹ Oleh karena itu, instruktur harus

⁴⁰Ibid, hlm 25

⁴¹Azizah Nur Rahmayani. “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm26

memenuhi syarat-syarat, syarat yang harus dimiliki seorang instruktur, instruktur harus menguasai materi, materi yang akan disampaikan kepada peserta pelatihan. Jadi, instruktur harus mampu menyampaikan materi sesuai dengan tingkat pemahaman peserta, agar peserta memahami maksud dan tujuan adanya program pelatihan. Instruktur harus mampu mendorong peserta, agar peserta dapat berkomunikasi dengan baik, peserta juga dapat membantu peserta saat pelatihan.

Kedua. Peserta pelatihan merupakan karyawan di organisasi. Karyawan yang di kirim untuk mengikuti pelatihan, peserta juga harus memiliki kemampuan. Oleh karena itu, peserta harus memiliki syarat-syarat yang harus ada pada peserta. Hardjana menjelaskan, bahwa syarat yang harus dimiliki peserta, peserta harus berminat untuk maju, peserta harus mau berkembang demi kemajuan organisasi.⁴² Peserta harus memiliki semangat di dalam pelatihan, peserta harus berpartisipasi di dalam penyampaian materi pelatihan.

Ketiga. Materi pelatihan ditentukan dengan adanya tujuan yang sistematis. Jadi, materi yang disampaikan tidak melenceng dari sasaran organisasi. Materi pelatihan harus mencakup kebutuhan karyawan, materi yang disampaikan harus dapat mudah difahami oleh peserta pelatihan.⁴³ Materi pelatihan berupa buku, modul, dan kertas kerja, materi tersebut untuk membantu peserta pelatihan belajar. Materi yang dipelajari, materi tersebut dapat diterapkan di dalam pekerjaan.

⁴²Ibd, hlm 26

⁴³Ibd, hlm 26

Keempat. Metode Pelatihan harus berorientasi pada kebutuhan pekerjaan, metode pelatihan menjelaskan kegiatan dan cara penyampaian materi. Hal tersebut didukung media, peralatan serta metode. Jadi, metode pelatihan yang efektif akan menunjang keberhasilan pelatihan karyawan. Metode pelatihan bisa menggunakan cara-cara outbon atau simulasi.

Kelima. Sarana Pelatihan merupakan tempat pelatihan. Sarana juga mencakup alat-alat dalam pelatihan. Alat apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan. Penentuan pelaksanaan program harus dipertimbangkan untuk mengetahui apakah tempat pelaksanaan nyaman bagi peserta, fasilitas yang mendukung, serta jarak tempuh dan waktu pelatihan tidak mengganggu jadwal kerja karyawan.⁴⁴

b. Kesiapan Pelatihan

Kinerja berasal dari berbagai sumber, tetapi kinerja memiliki masalah yang bermacam-macam. Masalah kinerja tidak memungkinkan semuanya dapat di atasi oleh pelatihan. Pelatihan hanya mengatasi masalah kekurangan yang ada di bawah kendali peserta pelatihan. Kinerja tidak hanya memiliki kekurangan pada *hard areas* seperti pengetahuan, keterampilan, atau keterampilan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Kinerja juga memiliki kekurangan pada *soft areas* seperti keragaman, etika, kesadaran. Masalah kerja

⁴⁴Azizah Nur Rahmayani. “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm26

tersebut membutuhkan pelatihan.⁴⁵ Kesiapan pelatihan merupakan dasar utama pada saat implementasi pelatihan, karena kesiapan pelatihan membutuhkan tahap-tahap untuk mencapainya.

Pertama, karyawan harus memiliki motivasi. Motivasi untuk mengikuti semua kegiatan yang ada di organisasi. Motivasi bertujuan, agar karyawan atau peserta pelatihan memiliki motivasi diri. Hal tersebut untuk meningkatkan kesadaran pentingnya pelatihan, Veithzal mengemukakan, bahwa motivasi merupakan sikap dan nilai-nilai dalam individu, motivasi untuk mencapai tujuan individu itu. Sikap dan nilai tersebut memiliki kesamaan dengan *invisible*. Hal tersebut merupakan kekuatan untuk individu, agar individu dapat mencapai tujuannya.⁴⁶

Kedua, sikap dan kepribadian adalah kepercayaan yang kuat terhadap orang, benda, dan situasi. J.W. Marriot, Jr., mantan presiden Marriot Corporation menyatakan, bahwa organisasi dapat menemukan kesuksesan. Jika kepribadian karyawan baik.⁴⁷ Sikap seseorang sangat berpengaruh dalam tindakan atau perilaku. Oleh karena itu, karyawan atau peserta pelatihan harus memiliki sikap baik, sikap untuk menyukai pekerjaan, sikap berpartisipasi dalam pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dapat menambah kesiapan dalam pelaksanaan pelatihan.

c. Pengawasan Strategi Pelatihan

Pengawasan adalah bentuk kegiatan pemantauan, pemantauan secara bersekala,

⁴⁵Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung, 2011), Alfabeta, hlm 79-80

⁴⁶Ibid, hlm 83

⁴⁷Ibid, hlm 100

pemantauan bisa dilakukan sebelum dan sesudah acara. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pengawasan saat menjalankan strategi sangat perlu, agar organisasi dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan kegiatan, sehingga tujuan organisasi menjadi sesuai dengan target, tiga hal menjadi fokus penting dalam pengawasan.:

Pertama, pengawasan perilaku adalah pengawasan dari manajemen. Manajemen bisa melakukan pengawasan seperti ini dengan dukungan perangkat, seperti kebijakan, prosedur, aturan hingga prosedur operasi standar (*Standard Operating Procedure-SOP*)⁴⁸

Kedua, pengawasan output adalah pengawasan pada sasaran organisasi, sehingga sasaran dihasilkan sesuai tujuan. , perusahaan harus merancang target, target yang cukup menantang bagi manajer, sehingga manajer menjalankan tugas dengan semangat. Pengawasan output berfokus pada pengawasan target sasaran kegiatan, sehingga kegiatan berjalan sesuai dengan strategi.

Ketiga, pengawasan input merupakan pengawasan pada sumber daya organisasi, pengawasan input dinilai dari penggunaan sumber daya, sumber daya yang digunakan keterampilan, nilai-nilai, dan motivasi pihak-pihak yang terlibat.⁴⁹ Jadi, organisasi melakukan pengawasan input dengan cara pemantauan,

⁴⁸Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. (Jakarta, 2011, PT. RajaGrafindo Persada), hlm 205

⁴⁹Ibid, hlm 206

pemantauan dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya, sehingga organisasi bisa memanfaatkan sumber daya yang ada di organisasi.

C. Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam

Pelatihan adalah metode pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan memiliki manfaat untuk organisasi. Perkembangan organisasi terus meningkat setai tahunya. Oleh karena itu, organisasi harus meningkatkan pengetahuan dengan pelatihan. Pelatihan menjadi faktor penting yang harus ada dalam organisasi, karena dengan pelatihan organisasi mengetahui kekurangan organisasi itu. Pelatihan melatih karyawan untuk lebih faham tentang pekerjaanya. Pelatihan memiliki dampak bagi perilaku karyawan. Oleh karena itu, pelatihan dijadikan pacuan dalam perkembangan perilaku karyawan. Perspektif islam juga menjadi salah satu panduan dalam menetapkan pelatihan di organisasi. Persepektif islam memperkenalkan pelatihan dalam syariaah islam.⁵⁰ Hal tersebut dijelaskan dalam surat Al-Zumar ayat 17-18.

والذين اجتنبوا الطغوت ان يعبدوها وانا بوا الى الله لهم البشرى فبشر عباداً (17)

الذين يستمعون القول فيتبعون احسنه. اولئك الذين هداهم الله واولئك هم اولوا الالباب (18)

Dan orang-orang yang menjauhi Thaghut (yaitu) tidak menyembah- nya dan kembali kepada Allah, bagi mereka berita gembira; sebab itu sampaikanlah berita itu kepada hamba- hamba-Ku,

Yang mendengarkan Perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. mereka Itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka Itulah orang-orang yang mempunyai akal.

⁵⁰Damingun, “ Peran Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam”, *JurnalEkonomiManajemen* VOL,. 10. No, 2016, hlm 69

Pelatihan merupakan usaha untuk menghilangkan kesenjangan pada karyawan dan organisasi. Pelatihan merupakan salah satu pengembangan karyawan. Pelatihan digunakan untuk memenuhi syarat dasar dari kemampuan kerja. Sejarah Islam tidak menunjukkan adanya pelatihan pada zaman Rasulullah, tetapi pada zaman Jahiriyah telah terjadi pengambilan budak sebagai buru, pembantu atau pekerja. Perbudakan mulai dikurangi saat zaman Islam. Pada zaman Rasulullah. Nabi Muhammad SAW diangkat sebagai Rasul dalam keadaan *ummiy* (yang membacakan kepada mereka akan ayat-ayatNya). Ayat “*Iqra*” diturunkan sebagai wahyu ilahi kepada Rasul. *Iqra*’ diartikan “bacalah” pada ayat pertama dan “*allama bil qalam, ‘alamal insana maa lam ya’lama*”. (yang mengajar dengan memakai pena, mengajarkan kepada manusia barang yang tadinya belum dia ketahui).⁵¹ Ayat tersebut menjelaskan, bahwa Rasulullah mengajarkan segala kebaikan, karena pada zaman Rasulullah manusia tidak mengerti tentang Islam. Pembelajaran Rasulullah memiliki dua tahap.

1. Pembinaan dan Pendidikan Rasulullah

Cecep Dermawan menjelaskan, bahwa pola dan pembinaan Rasulullah diwujudkan dalam empat jenis.

a. Metode Tilawah

Tilawah merupakan arti dari membaca. Tilawah di arahkan untuk membaca ayat-ayat Allah. Kemampuan manusia membaca ayat-ayat Allah secara luas, implikasinya adalah budaya membaca Al-Qur’an sebagai bentuk pembinaan psikologis. Pembinaan psikologis dapat

⁵¹Damingun, “ Peran Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam”, *JurnalEkonomiManajemen* VOL,. 10. No, 2016, hlm 76-77

meningkatkan keimanan. Jika hal tersebut diartikan dalam bidang sosial, maka karyawan diajarkan untuk membanca. Kegiatan tersebut dapat diterapkan dalam studi banding atau widyawisata sesuai dengan teori penerapannya.⁵²

b. Metode Taklim

Talkim adalah proses pengajaran atau tranfer ilmu. Metode talkim merupakan kegiatan pengajaran “ kitab” sebagaimana aurkum. Aurkum adalah sebagai sumber hukum. Hal ini sudah diterapkan sejak zaman Rasulullah. Jika metode ini diterapkan pada karyawan, maka organisasi mengajarkan perihal etos kerja, sosialisasi nilai-nilai kerja produktif, aturan dll.

c. Metode Tazkiyyah

Tazkiyyah dilakukan untuk mengubah perilaku yang buruk. Tazkiyyah membersihkan diri terhadap pikiran yang kritis dan retropeksi. Hal tersebut dibedakan dalam *tazkiyatunnafs* (membedakan hasrat jiwa yang baik dan buruk) dan *tazkiyatun fikr*(membedakan pola pikir yang baik dan buruk). Impelementasi dalam pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu di ubah lebih baik.⁵³

d. Metode Hikmah

Hikmah memiliki arti manfaat, pelajaran dari suatu hal. Metode ini mengajarkan menarik pelajaran dari pengetahuan filosofi. Manfaat yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi bagi karyawan. Pelajaran bisa di ambil manfaatnya untuk belajar lebih baik lagi.

⁵²Damingun, “ Peran Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam”, *JurnalEkonomiManajemen* VOL,. 10. No, 2016, hlm 78

⁵³Ibid, hlm 78

BAB III

Metode Penelitian

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini akan menjelaskan tentang bagaimana strategi pelatihan karyawan di yayasan Yatim Mandiri Jambangan, pendekatan ini akan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Moleong adalah pendekatan yang memanfaatkan wawancara dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu maupun kelompok.⁵⁴ Pendekatan penelitian dibagi menjadi dua penelitian yaitu kualitatif dan kuantitatif. Dalam penulisan penelitian ini peneliti akan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dalam penelitian ini akan lebih menekankan pada kajian dan proses hasil aktivitas penelitian.

Secara umum penelitian kualitatif ini akan diperoleh dari hasil persepsi masyarakat itu sendiri. Alasan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pelatihan karyawan di yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya. Penelitian ini akan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan jenis penelitian metode teori dasar.

Menurut Anwar, penelitian deskriptif yaitu kegiatan analisis dan penyajian fakta secara sistematis dengan tujuan agar penelitian dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.⁵⁵ Alasan peneliti menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif adalah agar bisa menggali makna dari subyek yang diteliti secara mendalam. Penelitian ini akan menggunakan penelitian secara langsung dengan cara

⁵⁴Lexy Lexy J, Moleong, *metodologi penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, cet 17, 2009), 5

⁵⁵Saefuddin Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), 6

mendatangi narasumber atau informan di lapangan. Obyek yang akan digunakan di penelitian ini yaitu kantor pusat Yayasan Yatim Mnadiri Jambangan Surabaya. Penelitian ini juga akan menggunakan metode teori dasar, yakni menemukan teori baru atau memperkuat teori sebelumnya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi atau obyek dalam penelitian yang akan dilakukan adalah kantor Yayasan Yatim Mnadiri Jambangan Surabaya. Jln. Jambangan No. 135-137kec. Jembangan Surabaya, kode pos. 60232. Adapun fokus penelitian yang digunakan adalah Strategi Pelatihan.

C. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sumber data pada penelitian ini juga akan menggunakan sumber data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang diuraikan dalam bentuk kalimat.

1) Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini memiliki dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Pertama, data primer merupakan data utama. Data ini akan diperoleh dari subyek yang terkait dengan penelitian. Penelitian ini akan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data secara langsung. Pengambilan data akan diambil dari subyek secara langsung. Pada penelitian ini sumber data primer yang akan digunakan adalah pihak ketua dan karyawan diyayasan yatim mandiri. Pengambilan data ini akan diambil berdasarkan pendekatan melalui wawancara, observasi, atau meninjau langsung di lapangan. Kedua, data sekunder. Data sekunder adalah data yang akan diperoleh peneliti melalui pihak tidak langsung. Data ini akan diambil peneliti melalui dokumentasi, website organisasi, gambar, maupun sumber data sekunder lainnya.

2) Sumber Data

Sumber data adalah bagaimana proses dan darimana data itu diambil serta dijadikan acuan untuk mempermudah peneliti dalam mengidentifikasi data. Mengacu pada teori Arikunto yang mengatakan bahwa ada tiga sumber data. Pertama, *Person* (orang). *Person* merupakan orang atau narasumber yang akan diwawancarai. Dalam menjadikan seseorang sebagai narasumber, maka narasumber tersebut harus sesuai dengan topik yang akan diteliti. Kedua, *Paper* (kertas). *Paper* merupakan sarana bagi peneliti untuk membaca dan mempelajari tentang obyek yang akan diteliti maupun yang berhubungan dengan penelitian. Contoh *paper* (kertas) adalah arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya. Ketiga, *Place* (tempat). *Place* merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian atau tempat dimana obyek penelitian itu dilakukan.⁵⁶

D. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam melakukan proses penelitian, peneliti perlu mengetahui tahapan-tahapan yang akan digunakan untuk penelitian kualitatif. Menurut Moleong, tahapan-tahapan penelitian memiliki empat tahap yang dikerjakan dalam suatu penelitian, yaitu :⁵⁷

1) Tahap Pra-Lapangan

Tahap pra-lapangan adalah tahap persiapan. Dalam mempersiapkan penelitian, peneliti akan memiliki beberapa tahapan yakni:

a) Merumuskan masalah

Perumusan masalah dilakukan pada saat peneliti melakukan pengajuan penelitian. Kemudian, peneliti membuat suatu bentuk

⁵⁶Arikunto, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), 24

⁵⁷Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal 85-109

laporan yang di dalamnya berisikan rumusan masalah yang akan dicari jawabannya.

b) Penentuan lokasi

Pada tahap penentuan lokasi, peneliti akan memilih obyek yayasan Yatim Mandiri Surabaya yang bertempat di kecamatan Jambangan. Terlebih dahulu peneliti akan mencari data atau informasi tentang objek yang akan diteliti. Peneliti akan mencari informasi melalui beberapa cara yakni, melalui website resmi atau mengunjungi obyek yang akan diteliti.

c) Menyusun proposal

Penyusunan proposal ini digunakan untuk menyampaikan tujuan penelitian dan topik yang akan diteliti.

d) Membuat surat perizinan penelitian

Pada tahap ini peneliti membuat surat izin untuk melakukan penelitian di tempat obyek yang akan diteliti.⁵⁸

e) Tahap pelaksanaan atau tahap Lapangan

Dalam tahap lapangan ini, peneliti akan menggunakan beberapa tahapan yakni, tahap pengumpulan data dan penyusunan data. Sebelum melakukan tahapan ini, peneliti diharuskan untuk mempersiapkan diri dan mempersiapkan alat-alat yang akan dibutuhkan saat melakukan penelitian. Peneliti juga harus belajar bersikap ramah serta sopan santun pada saat melakukan penelitian.

f) Tahap Analisis Data

Tahap Analisis data merupakan suatu tahapan yang akan diperoleh dari informan atau narasumber. Selanjutnya dikumpulkan, diurutkan,

⁵⁸Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal 85-109

dan disusun secara sistematis. Selanjutnya data tersebut akan dianalisis oleh peneliti.⁵⁹

g) Tahap kesimpulan

Pada tahapan ini peneliti memperoleh hasil dari analisis yang dilakukan. Selanjutnya peneliti akan membuat suatu kesimpulan dari data yang diperoleh dari informan. Kesimpulan ini merupakan ringkasan penelitian yang dapat menjawab rumusan masalah.⁶⁰

h) Tahap Penulisan Laporan

Pada tahapan ini peneliti akan membuat proposal penelitian sebagai bahan laporan sesuai prosedur yang telah ditentukan. Peneliti akan membuat laporan secara urut dan sistematis sesuai dengan objek penelitian. Penulisan laporan nantinya merupakan hasil akhir dari suatu penelitian, sehingga dalam tahap ini mempunyai pengaruh terhadap penulisan laporan.⁶¹

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada tahap penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data yakni, teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh data yang valid sehingga bisa dipertanggungjawabkan.

1) Wawancara

Menurut Singarimbun dkk, Wawancara merupakan kegiatan mencari informasi dengan cara menanyakan

⁵⁹Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal 85-109

⁶⁰Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal 85-109

⁶¹Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hal 85-109

langsung kepada narasumber.⁶² Peneliti harus menggunakan cara ini karena wawancara adalah suatu bentuk alat yang akan menjawab rumusan masalah. Apabila peneliti tidak melakukan wawancara, maka peneliti akan kesulitan dalam mencari data. Wawancara dilakukan secara terstruktur.

Dalam proses wawancara menggunakan kalimat yang tidak baku. Disesuaikan dengan narasumber. Pertanyaan yang diberikan harus santai. Tidak menekan pihak narasumber. Proses wawancara dilakukan dengan tetap fokus pada topik yang dibahas. Pada tahap pengumpulan data, peneliti telah melakukan wawancara secara langsung pada ketua dan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri. Hal tersebut dilakukan agar peneliti memperoleh data sesuai dengan rumusan masalah.

2) Observasi

Menurut Soerto, observasi merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan pencatatan secara sistematis.⁶³ Observasi dilakukan secara teliti dan sistematis. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Observasi dilakukan dengan tujuan memperoleh data dari segi ruang (tempat) pelaku, kegiatan, objek, perbuatan atau kejadian.⁶⁴ Peneliti telah menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi. Penulis menggunakan metode observasi mekanik, observasi langsung, dan observasi terhadap perilaku. observasi mekanik dilakukan penulis dengan cara menggunakan alat bantu mekanik seperti kamera foto. Observasi langsung dilakukan penulis dengan melakukan

⁶² Singarimbun, dkk, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : LP3S, 1989), 35

⁶³ Soeratno, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta : UUP AMP YKPN, 1995), hlm 99

⁶⁴ Suryano, Makar Dwi A, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Muha Medika, 2011), hlm 76

pengumpulan data mengenai perilaku dan kejadian secara detail. Observasi terhadap perilaku, hal ini dilakukan penulis dengan cara memantau kegiatan dan pelayanan di Yayasan Yatim Mandiri. Pelayanan di Yayasan Yatim Mandiri sangat baik dan sangat profesional, pelayanan penyambutan tamu secara baik, menanyakan keperluan tamu, pengurus mempersilahkan menunggu, pengurus memberikan catatan tamu, dan memberikan minuman. hal tersebut merupakan output pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri, kinerja karyawan menjadi lebih efektif, sehingga Yatim Mandiri menjadi lembaga penyalur dana untuk yatim dan dhuafa, Yatim Mandiri menjadi lembaga yang dapat dipercaya.

Alasan Peneliti melakukan observasi, agar peneliti mendapat data sebanyak-banyaknya. Informasi data ini dilakukan peneliti pada tempat obyek yang akan diteliti. Kemudian, peneliti melakukan pencatatan secara sistematis. Catatan ini berupa informasi tentang strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui penemuan bukti-bukti. Alasan peneliti menggunakan metode dokumentasi, karena metode dokumentasi ini berguna untuk dapat memberikan fakta penjelasan mengenai penelitian pada obyek yang akan diteliti. Dokumentasi digunakan untuk memberikan gambaran sejelas-jelasnya. Hal tersebut bertujuan agar dapat dipertanggungjawabkan. Dokumentasi ini disajikan dalam bentuk gambar, tulisan maupun surat-surat dari obyek penelitian yang diteliti.

Metode dokumentasi ini bertujuan, agar hasil dari penelitian ini dapat dipercaya melalui dokumentasi wawancara dan gambar yang didapat penulis dari lapangan. Bukti-bukti penguat hasil penelitian ini

digunakan, agar penelitian ini benar-benar telah dilakukan sesuai fakta lapangan. Dokumentasi gambar diambil penulis dari beberapa dokumen obyek, majalah, profil dari Yayasan Yatim Mandiri, foto yang diperoleh penulis, buku atau arsip, dan foto-foto yang ada di media sosial.

Metode dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dari buku-buku, internet, catatan, koran, transkrip data dari obyek. Dokumentasi ini digunakan penulis sesuai dengan tujuan penelitian yakni strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

F. Teknik Validasi Data

Menurut Moleong, validasi data merupakan konsep penting yang diperbaruhi dari konsep kesahihan (validitas) atas kehandalan (realibitas).⁶⁵ Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik validasi data triangulasi. Triangulasi berfungsi untuk mengecek suatu kebenaran data. Tidak hanya mengecek kebenaran. Namun triangulasi data juga digunakan untuk membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan data dengan sumber yang lain. Banyaknya sumber yang digunakan oleh peneliti akan membuat penelitian ini menjadi semakin baik.

G. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong, analisis data merupakan tahap-tahap proses pengurutan data, mengelompokkannya ke dalam suatu pola, kategori, dan uraian dasar.⁶⁶ Menurut Creswell pengolahan data dan analisis data yang akan diproses dapat menggunakan metode sebagai berikut:

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk di analisis

⁶⁵Lexy, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Karya, 2007), 324

⁶⁶Lexy, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Karya, 2007), 103

Langkah ini menggunakan transkrip wawancara, mengetik data lapangan, dan menyusun data berdasarkan sumber.⁶⁷

2. Membaca keseluruhan data

Tahap pertama yang dilakukan adalah membangun general *sence* atas informasi yang diperoleh. Pada tahap ini peneliti kualitatif terkadang menulis catatan khusus tentang data yang diperoleh.⁶⁸

3. Meng-coding data

Coding merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.⁶⁹

4. Mendeskripsikan *setting*

Menerapkan *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, orang-orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis, deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian yang detail mengenai orang-orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* tersebut.⁷⁰

5. Menarasikan hasil penelitian

Pendeskripsian hasil penelitian dilakukan oleh peneliti menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan perspektif khusus.⁷¹

6. Menginterpertasi

Menginterperstasi atau memaknai data merupakan proses membandingkan antara hasil penelitian dengan teori

⁶⁷John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 276

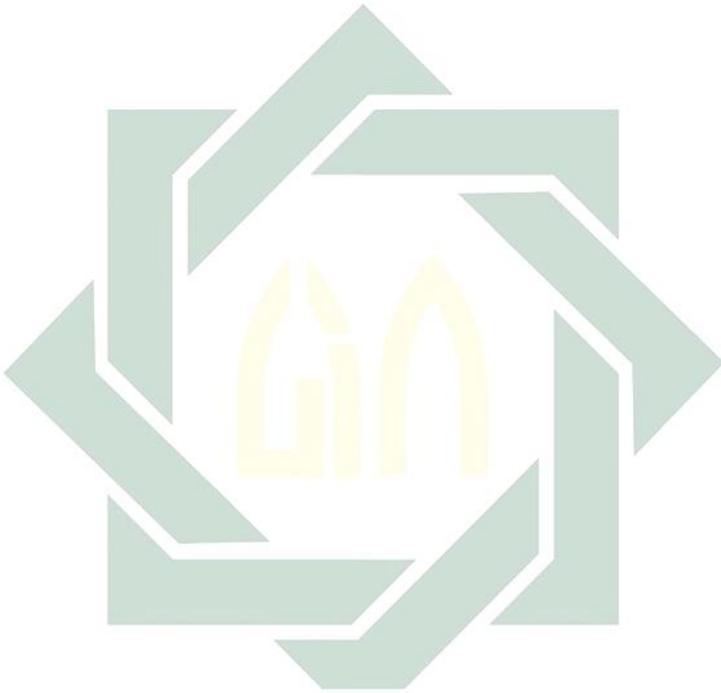
⁶⁸John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 276

⁶⁹John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 276

⁷⁰John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 282

⁷¹John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 283

atau literatur yang akan menghasilkan teori baru atau menyangkal teori yang sudah ada.⁷²



⁷²John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 283-284

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Yayasan Yatim Mandiri

Yayasan Yatim Mandiri (YYM) merupakan sebuah lembaga sosial masyarakat. Yayasan Yatim Mandiri memfokuskan pada penghimpunan dan pengelolaan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shodaqoh, dan wakaf) serta dana lainnya yang halal dan legal dari perorangan, kelompok, dan perusahaan atau lembaga Islam. Yayasan yatim mandiri menyalurkan secara lebih profesional dengan menitik beratkan program untuk kemandirian anak yatim sebagai penyaluran program unggulan.

Yayasan Yatim Mandiri berdiri tanggal 31 maret 1994 di Surabaya menggunakan nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS). Hal tersebut merupakan ide dari aktivis yang peduli terhadap kondisi panti asuhan di Surabaya.

Yayasan ini dibangun dengan kegelisahan beberapa orang aktivis panti asuhan di Surabaya. Aktivis tersebut adalah Drs.Hasan Sadzili, Syahid Haz, Bimo Wahyu Wardono, dan Nur Hidayat. Aktivis tersebut melihat anak-anak yatim yang lulus SMA. Yayasan yatim piatu tidak semua bisa menyekolahkan semua anak binaan sampai ke perguruan tinggi. Jadi, anak yatim sebagian besar dipulangkan kembali, agar anak-anak yatim kembali bersama keluarga yang masih ada.

Aktivis melihat kondisi anak-anak yatim seperti itu, aktivis berfikir bagaimana anak-anak yatim tidak

bergantung kepada orang lain. Jadi, aktivis tersebut membentuk sebuah Yayasan yang bergerak dalam pendidikan anak yatim purna asuh. Hal tersebut diwujudkan dengan mengikut sertakan anak-anak yatim kursus keterampilan.

Yayasan mengalami kemajuan dengan baik, potesi anak yatim yang dimandirikan juga semakin banyak. Para aktivis mewujudkan mimpinya memandirikan anak-anak yatim tersebut. Hal tersebut diwujudkan dengan didirikannya Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) pada tanggal 31 Maret 1994.

Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh berkembang menjadi lebih baik, hal tersebut terwujud berkat dana yang semakin profesional. Dana tersebut bertujuan untuk memandirikan anak-anak yatim melalui program yayasan. Yayasan telah melalui banyak perubahan dari segi kepengurusan, dan manajemen untuk memperluas kemanfaatan anak yatim. Jajaran pihak yayasan mengadakan rapat, rapat yang diadakan membahas nama yayasan yang baru, yayasan resmi menjadi Yayasan Yatim Mandiri.

Yatim Mandiri terdaftar di Depkumham pada tanggal 22 Juli 2008. Hal tersebut disertai nomor : AHU-2413.AH.01.02.2008 dengan nama baru Yatim Mandiri. Yayasan Yatim Mandiri mengharapkan dengan perubahan nama baru bisa menjadi lembaga pemberdaya anak yatim yang kuat di negeri ini. Yayasan Yatim Mandiri terdaftar secara resmi sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan SK. Kemenag RI no 185 tahun 2016. Yatim Mandiri memiliki 42 kantor cabang di 12 Provinsi di Indonesia.

2. Latar Belakang Berdirinya Yayasan Yatim Mandiri Al- Qur'an Surah An Nisa' ayat 6

وابتلوا البتة حتى اذا بلغوا النكاح فان اءانستم منهم رشدا فادفعوا اليهم اموالهم ولا تاكلوها اسرافا وبادارا ان يكبروا ومن كان غنيا فليستعفف ومن كان فقيرا فلياكل بالمعروف فاذا دفعتم اليهم اموالهم فاشهدوا عليهم وكفى بالله حسيبا

Dan ujilah anak yatim itu sampai mereka cukup umur untuk kawin. kemudian jika menurut pendapatmu mereka telah cerdas (pandai memelihara harta), Maka serahkanlah kepada mereka harta-hartanya. dan janganlah kamu Makan harta anak yatim lebih dari batas kepatutan dan (janganlah kamu) tergesa-gesa (membelanjakannya) sebelum mereka dewasa. barang siapa (di antara pemelihara itu) mampu, Maka hendaklah ia menahan diri (dari memakan harta anak yatim itu) dan Barangsiapa yang miskin, Maka bolehlah ia Makan harta itu menurut yang patut. kemudian apabila kamu menyerahkan harta kepada mereka, Maka hendaklah kamu adakan saksi-saksi (tentang penyerahan itu) bagi mereka. dan cukuplah Allah sebagai Pengawas (atas persaksian itu).

3. Letak Geografis Yayasan Yatim Mandiri

Kantor pusat Yayasan Yatim Mandiri berada di Jl. Jambangan No. 135-137, Jambangan, Kecamatan Jambangan, Kota Surabaya, Jawa Timur, kantor pusat bisa melewati arah ke masjid nasional. Jika ke kiri ke masjid Al-Akbar, arah kantor pusat lurus ke kantor pusat, lalu ada SPBU kebonsari belok ke kanan, setelah itu, lurus melewati warkop SS Surabaya, CV. Mitra Berkat Bersama, Syiar Aqiqoh, dan melewati Mandiri Entrepreneur Center lalu sebelah kanan jalan kantor pusat Yatim Mandiri.

4. Visi dan Misi Yayasan Yatim Mandiri

a. Visi

Menjadi lembaga terpercaya dalam membangun kemandirian yatim.

b. Misi

1) Membangun nilai-nilai kemandirian yatim dhuafa

- 2) Meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumberdaya untuk kemandirian yatim dan dhuafa.
- 3) Meningkatkan *capactybuilding* organisasi.

5. Struktur Organisasi

No	DEWAN PEMBINA
1.	Nur Hidayat, S.Pd, M.M
2.	Prof. Dr. Moh. Nasih, S.E, M.T, Ak
3.	Moch. Hasyim, S.E

Tabel 1.2

No	DEWAN PENGAWAS
1.	Ir. Bimo Wahyu Wardoyo
2.	H. Abdul Rokib, M.h.I
3.	Zain, S. PD, M.M

Tabel 1.3

No	DEWAN PENGAWAS SYARIAH
1.	Prof. Dr. H. Imam Bawani, M.A
2.	Prof. Dr. HM. Reom Rowi, M.A
3.	Drs. Agustianto, M.A
4.	KH. Abdurrahman Navis, Lc., M.H.I

Tabel 1.4

No	DEWAN PENGURUS
1.	Achmad Z
2.	Aini Faisol, S.M
3.	H. Mutrofin, S.E
4.	Bagus Sumbodo, S.T

Tabel 1.5

No	PENASEHAT
1.	Dr. Zaim Uchrowi
2.	H. Jamil Azzaini, M.M
3.	Dr. Muhammad Nafik

Tabel 1.6

NO	JABATAN	NA MA
1.	Direktur Utama	Achmad Zaini Faisol, S.M
2.	Direktur Fundraising	Andriyas Eko, S.TP
3.	Direktur Oprasional	Heni Setiawan, S.H
4.	Direktur Program	Hendy Nurrohmansyah, S.S
5.	Sekretaris Eksekutif	Imam Fahrudin, S.E
6.	GM Wakaf	Mulyono, S.Kom
7.	Kepala Regional Satu	Mutrofin
8.	Kepala Regional Dua	Agus Budiarto
9.	Kepala Regional Tiga	Sugeng Riyadi, S.E
10.	Penasehat Hukum	H.Mahfud, S.H

Tabel 1.7

6. Program Pelayanan Yayasan Yatim Mandiri

a. Pemberdayaan Ekonomi

Pemberdayaan ekonomi sebagai salah satu program Yatim Mandiri. Program ini diberi nama BISA. BISA merupakan singkatan dari Bunda Mandiri Sejahtera, pemberdayaan ini membentuk kelompok usaha bersama dengan pendamping usaha profesional dibidangnya. Yatim Mandiri memberikan bantuan yang digunakan untuk set up usaha, modal usaha dan oprasional usaha.

b. Kesehatan

Pertama, SGQ merupakan super gizi qurban. SGQ merupakan program optimalisasi qurban.

Kedua, mobil sehat merupakan program program kesehatan keliling yang menjangkau daerah-daerah terpencil.

Ketiga, klinik RSM merupakan rumah sakit mandiri, klinik RSM merupakan program kesehatan Yatim Mandiri untuk warga sekitar, hal tersebut terutama untuk anak yatim dan dhuafah.

Keempat, gizi merupakan program pemberian makanan tambahguna menambahkan gizi anak-anak yatim dan dhuafah, makanan tersebut berupa susu, makanan sehat, minuman sehat, buah, sayuran, roti, kacang hijau, vitamin dan lainnya.

7. Prestasi Yayasan Yatim Mandiri

Pada tahun 2011, Yayasan Yatim Mandiri mendapatkan penghargaan Rekor MURI dengan nomor : 4744/R. MURI/II/2011. Penghargaan dengan kategori sebagai pemberi beasiswa yatim terbanyak sejumlah 17.531 anak dalam waktu satu semester Tahun 2011.

8. Kondisi dan Aktivitas Yayasan Yatim Mandiri Pusat Surabaya

Bangunan kantor Yayasan Yatim Mandiri pusat memiliki bangunan berlantai dua, parkir mobil kantor sebelah gedung, parkir sepeda didepan gedung kantor. Gedung yang digunakan kantor bertempat di gedung sebelah barat, gedung sebelah utara lantai bawah digunakan untuk kantor aqiqoh, lantai dua digunakan untuk ruangan tin fundraising, dan aula, tempat rapat, dan mengaji, gedung sebelah timur terdapat pos penjagaan dan kamar mandi.

Jadwal kerja Yayasan Yatim Mandiri Pusat Surabaya ialah pada hari Senin-Jum'at. Jam kerja mulai pukul 08:00-16:00, hari sabtu pukul 08:00-12:00, sedangkan hari Minggu libur. Hari libur nasional Yayasan Yatim Mandiri juga libur.

Pegawai kantor setiap pagi sebelum melakukan pekerjaan, semua pegawai berkumpul untuk kegiatan membaca surat-surat pendek dan mengaji Al-Qur'an bersama. Kegiatan berlangsung sekita pukul 08: 00 dan selesai pukul 09:00, kegiatan tersebut rutin dilaksanakan setiap hari, setelah kegiatan yang dilaksanakan telah selesai, karyawan Yayasan Yatim Mandiri kembali melanjutkan aktifitas bekerja kembali.

B. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu laporan yang berisi gambaran hasil penelitian yang telah dilakukan. Hal tersebut dilakukan agar bisa dipahami dan di analisis sesuai dengan tujuan penelitian. Penyajian data harus di tulis dengan jelas, agar penyajian data mudah untuk dipahami. Penyajian data juga menyajikan gambaran mengenai penelitian yang dilaksanakan. Hal tersebut dapat mempermudah pembaca untuk mengetahui situasi saat penelitian.

1. Strategi Pelatihan karywan di Yayasan Yatim Mandiri

a. Strategi Pelatihan

Strategi merupakan cara digunakan untuk untuk pendekatan, pendekatan yang digunakan untuk merancang, merumuskan, dan eksekusi aktivitas dalam waktu tertentu. Strategi merupakan pondasi yang penting dalam setiap aktivitas organisasi dlam merancang sebuah kegiatan. Oleh karena itu, strategi merupakan cara yang sangat efektif dalam merencanakan suatu kegiatan yang akan diselenggarakan. Strategi dapat diterapkan dalam segala hal atau kegiatan, pelatihan merupakan hal sangat rentan dalam perkembangan organisasi. Jadi, pelatihan harus dirumuskan sebaik mungkin dengan menggunakan strategi yang baik, agar pelatihan dapat berjalan lancar sesuai tujuan yang diinginkan. Pelatihan menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan karyawan. Hal tersebut berupa pengetahuan, keterampilan karyawan. Oleh karena itu, pelatihan sangat dibutuhkan untuk pengembangan skilil dan

keterampil karyawan. Yayasan Yatim Mandiri menggunakan strategi analisis SWOT. Analisis SWOT adalah *strength, weakness, opportunity and tread matrix*. Analisis SWOT tersebut adalah kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Strategi tersebut diterapkan pada strategi pelatihan karyawan Yayasan Yatim Mandiri. Hal tersebut dijelaskan narasumber narasumber di bawah ini.

N1: “Sangat mendukung, karena disini kita saling mendukung agar tercapainya tujuan organisasi yaitu menjadi organisasi yang dapat mengayomin anak yatim dan du’afah”

N2: “Lingkungan kerja di Yatim Mandiri sangatlah mendukung, semua saling mendukung satu sama lain, semua saling memberi arahan jika terdapat kesalahan”

N4: “Ya (..)karyawan disini semua saling mendukung satu sama lain, semua kegiatan kantor mereka antusias, dan saling membantu satu sama lainnya”

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa pelatihan Yatim Mandiri memiliki kekuatan. Kekuatan tersebut diterapkan pada analisis SWOT. *Strength* adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan. Yatim Mandiri memiliki kekuatan, kekuatan tersebut adalah lingkungan kerja di Yayasan Yatim Mandiri. Lingkungan kerja sangat mendukung adanya pelatihan karyawan. Oleh karena itu, pelatihan karyawan dapat terlaksana sebaik mungkin. Lingkungan kerja mendukung satu sama lain di dalam yayasan. Hal tersebut memberikan efek yang baik terhadap pelatihan. Yayasan Yatim Mandiri juga memiliki kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut dijelaskan narasumber pertama dan narasumber kedua.

N1: “kesulitannya paling kita seringnya susah di tanggal, karna kan kita ee (...) kita harus cari tanggal yang pas em (..) menyesuaikan kesibukanya temen-

temen terus juga untuk mencari pengisi materi itu, terus juga yang kita yang ngadakan”.

N4: “Kalau kesulitan sih gak ada ya, Cuma yang jadi problem sampai sekarang itu menentukan tanggal dan waktu pelatihan, hal tersebut yang menjadi kendala sampai sekarang”

N2: “Yang paling sulit itu menentukan hari, kapan dan waktunya, karena jumlah kita kan sekarang udah lebih dari 500 kalau nasional, kemudian menentukan waktunya pas dan tempatnya itu merupakan kendala besar, karena bisa kita bayangkan empat karyawan saja misalnya dari lampung di bawa ke surabaya misalnya, kemudian sebaliknya dari surabaya sepuluh karyawan di bawa ke jakarta, banyak biaya yang harus dikeluarkan oleh yayasan untuk pelatihan, mangkanya kadang ee (...) pelatihan dibagi menjadi beberapa pergerakan, bahkan di jawa timur gak bisa langsung serempak karyawan bisa kita laksanakan pelatihan karna kendalanya itu tadi, satu biaya yang harus dikeluarkan, kedua plaining untuk pembicaraya, pematerinya”

Narasumber di atas memiliki pendapat yang sama. Narasumber pertama dan keempat menjelaskan, bahwa kesulitan dalam menyelenggarakan pelatihan adalah waktu. Narasumber tersebut menjelaskan, bawah waktu menjadi permasalahan yang sering terjadi, karena yayasan memiliki jadwal kegiatan yang sangat padat. Oleh karena itu, narasumber pertama merasa kesulitan dalam menentukan pelaksanaan pelatihan. Hal yang sama juga dijelaskan narasumber kedua. Ia menjelaskan, bawah waktu juga menjadi masalah, tetapi narasumber kedua memiliki kesulitan lain dalam mengadakan pelatihan, hal tersebut

merupakan biaya pelatihan, karena Yayasan Yatim Mandiri memiliki kantor cabang di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, yayasan tidak bisa menyelenggarakan pelatihan secara serempak, karena pelatihan akan menghabiskan biaya yang cukup besar. Yayasan juga melihat peluang yang didapat dari pelaksanaan pelatihan. Peluang tersebut dijelaskan oleh narasumber pertama.

N1: “kita kan bergerak di bidang sosial, istilahnya dibidang termasuk jasa ya. Em (...) kita ketemunya sama masyarakat, jadi gini di masing-masing karyawan kita itu ketika kita training kita mendidik lah ya istilahnya, itu kita memberi bekal yang standart misal amal kita standartnya seperti ini nih, kalau staf lapangan standartnya seperti ini, keuangan standartnya seperti ini, ketika mereka bagus di servisnya yang dilapangan nih kalau ketemu dengan masyarakat, donatur-donatur ketika mereka melihat oh ini servisnya ok, maka orang itu begini-begini, maksudnya kan secara tidak langsung mereka puas dengan pelayanan kami, jadi mereka puas dari servis yang diberikan yatim mandiri melalui ZISCO”

N4:”Peluangnya untuk bisa menciptakan sumber daya yang baik, sehingga kita dapat memberikan pelayanan yang lebih baik di bidang sosial, dan dengan meningkatkan kualitas organisasi”.

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa peluang yang dapat diperoleh dari pelatihan. Yatim Mandiri adalah lembaga sosial. Yatim Mandiri mengartikan dengan adanya pelatihan dapat mampu bersaing di dunia sosial. Yatim Mandiri berharap peluang menjadi lembaga yang lebih baik lagi dari pelayanan, karena Yatim Mandiri bergerak dibidang jasa. Oleh karena itu, peluang yang besar sangat diharapkan oleh yayasan, agar yayasan bisa lebih maju kedepanya.

N2: Ya (...) harapan besar temen-temen dilapangan itu meskipun ee (..) dengan banyaknya tantangan yang ada mereka lebih kuat, tapi yang paling utama adalah menumbuhkan keamanan, nah ee.. satu orang itu bisa dalam satu bulanya itu membawa sekian juta rupiah kalau mereka tidak amanah ya bisa jadi, kalau mereka curang ya bisa jadi, makanya eee setiap hari diadakan motivasi seperti itu yang paling utama dalam menumbuhkan keamanan biar kerjanya memang harus berkah dalam bekerja biar mendapatkan keinginan agar bisa mencapai visi dan misinya Yatim Mandiri”

Narasumber kedua menjelaskan, bahwa peluang yang diharapkan untuk menjadi lembaga yang terpercaya dalam urusan dana, lembaga yang amanah dalam menanggung tanggung jawab yang besar, karena relawan mengemban amanah yang penting, hal tersebut menjadi tantangan untuk para relawan. Peluang pelatihan juga dijelaskan narasumber ketiga.

N3: “Kalau pelatihan di bidang sosial ya (..) ee yang pertama peluangnya adalah kembali lagi ke lembaga ya, jadi kalau lembaga, yang pertama adalah peningkatan fundraising, peningkatan donasi itu yang pertama, yang kedua adalah peningkatan manajemen dari lembaga terkait memajemen dana infaq, zakat, sadaqoh dan wakaf, dan yang ketiga adalah pengoptimalisasi program dalam hal ini adalah penyaluran, berupa program-program yang sifatnya cerita maupun sifatnya pemberdayaan”

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa peluang yang diinginkan adalah peningkatan program kerja yang lebih unggul. Ia menjelaskan dengan adanya pelatihan, ia dapat meningkatkan manajemen dana. Manajemen tersebut terkait dengan manajemen infaq, zakat dan wakaf. Peluang merupakan salah satu strategi yang digunakan Yayasan Yatim Mandiri dalam pelatihan, tetapi Yatim Mandiri juga

melihat ancaman yang akan atau sedang ada di Yayasan Yatim Mandiri. Teknologi merupakan kemajuan dunia. Oleh karena itu, teknologi yang berkembang pesat bisa menjadi ancaman bagi yayasan. Teknologi bisa menjadi hal yang positif ataupun negatif. Jika yayasan tidak menggunakan teknologi secara positif, maka yayasan akan tertinggal dengan pesaing bisnis sosial lainnya. Oleh karena itu, ancaman tersebut telah dijelaskan oleh narasumber di bawah ini. Narasumber di bawah ini memiliki pendapat yang sama.

N1: “karena kemajuan teknologi banyak membawa dampak pada perkembangan organisasi, karena banyak dampak positifnya juga banyak dampak negatifnya. Oleh karena itu, Yatim Mandiri selalu mengambil sisi positif dari kemajuan itu”

N2: “ee (...) perkembangan teknologi itu sangat penting ya, terutama bagi kemajuan teknologi, karena pada zaman sekarang teknologi sangat dibutuhkan untuk membantu keefektifan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memanfaatkan hal tersebut dengan tujuan dapat membantu kinerja secara cepat dan efektif”

N3: “Sangat bisa sekali terkait e (...) Jadi untuk pemanfaatan teknologi di Yatim Mandiri kita harus melihat isu dulu ya sosial seperti ini kita melihat isu yang ada di dunia sosial saat ini terkait pengembangan SDM, selanjutnya dengan sarana dan prasarana, juga sangat kita butuhkan untuk pengembangan dan pelatihan dari karyawan kita khususnya di kami Yatim Mandiri, kita juga untuk pengembangan ee..atau pelatihan guru-guru ya ke adik-adik itu juga sangat mempengaruhi sangat-sangat penting”

N4: “Iya kita memanfaatkan teknologi dari sisi positifnya, contohnya kita bagikan hal-hal positif lewat teknologi, kita cari apa saja yang sekarang dibutuhkan masyarakat dan masih banyak lagi sih”

Narasumber di atas memiliki pendapat yang sama. Narasumber pertama menjelaskan, bahwa yayasan memanfaatkan teknologi dari sisi positifnya. Ia juga berpendapat teknologi dapat membawa perkembangan bagi organisasi. Narasumber kedua berpendapat tentang teknologi. Ia menjelaskan teknologi harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja, sedangkan narasumber ketiga menjelaskan tentang teknologi, ia menjelaskan cara pemanfaatan teknologi bagi pelatihan dengan cara mencari isu. Isu tersebut terkait dengan pengembangan SDM yang ada di sosial media. Hal tersebut harus digunakan secara baik dan benar. Strategi memiliki macam-macam jenis. Jenis strategi diantaranya adalah strategi level korporasi, strategi level bisnis, dan strategi level fungsional, tetapi yatim mandiri menerapkan strategi level bisnis. Hal tersebut sesuai dengan pendapat narasumber di bawah ini. Narasumber pertama, kedua dan ketiga memiliki pernyataan yang sama.

N1: “Yatim Mandiri bekerja sama dengan pihak lain dalam hal penyampaian materi, karena jika kita tidak memungkinkan menggunakan pemateri dari kita, maka kita akan mengundang pemateri dari organisasi lain sesuai topik atau judul pelatihan yang diadakan”

N2: “Em (...) melihat kebutuhan ketika pelatihannya sekedar untuk motivasi, atau untuk sekedar pelatihan tentang kepemimpinan atau pelatihan tentang kearyawanan, mungkin dari internal kita sudah mampu, tapi kalau misalnya untuk outbon maka itu

membutuhkan kerjasama dengan pihak lain, jadi tergantung kebutuhan”

N3: “Pastinya ya ya. Jadi, yatim mandiri selalu bersinergi dengan profesional lembaga, kalau di bidang fundraising, maka kita juga mencari lembaga yang memang ee (..) sangat bagus di bidang fundraising, mungkin di program kita juga bekerja sama dengan lembaga-lembaga memang pengelolaan programnya juga bagus terus untuk pengembangan dan pelatihan guru-guru ya untuk adik-adik itu juga sangat penting”

N4: “Em (..) .ia itu tadi jadi kita lebih melihat kebutuhan aja sih.. semisal kalau konteksnya dari kita bisa, ya manjer yang membawakan materinya, dan temen-temen yang lain, kalau semisal butuh pemateri dari luar ya kita undang dari luas organisasi”

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa Yayasan Yatim Mandiri bekerja sama dengan pihak lain di pelatihan karyawan. Yayasan Yatim Mandiri mengundang pemateri dari organisasi lain. Hal tersebut dilakukan sesuai kebutuhan. Jika materi yang disampaikan bisa dengan pemateri yang ada, maka yayasan tidak mengundang pemateri dari organisasi lain. Yatim Mandiri mengundang pemateri dari organisasi lain, karena organisasi memiliki keunggulan dalam pengelolaan programnya. Oleh karena itu, Yayasan Yatim Mandiri mengembangkan materi dengan bekerjasama dengan organisasi lainnya.

Pelatihan merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh organisasi, organisasi selalu memiliki kewaspadaan terhadap kemajuan teknologi dan persaingan yang sangat ketat. Oleh karena itu, pelatihan sangat bermanfaat untuk mengetahui kekurangan dan kebutuhan organisasi. Jadi,

organisasi dalam menentukan strategi harus menyusun strategi terlebih dahulu.

b. Penyusunan Strategi Pelatihan

Organisasi dalam merumuskan strategi haruslah melihat beberapa faktor-faktor, panduan penyusunan strategi ini sangat baik dan benar untuk menyusun strategi. Perumusan strategi harus sesuai dengan langkah-langkah yang sudah ditetapkan untuk jangka waktu yang panjang, karena strategi yang digunakan harus membidik sasaran dengan baik.

- 1) Menentukan Visi dan Misi organisasi atau perusahaan.

Visi merupakan suatu tujuan jangka panjang. Visi dirancang organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, visi juga menjadi acuan di setiap kegiatan organisasi. Oleh karena itu, visi menjadi gambaran secara keseluruhan atau gambaran besar dari tujuan organisasi. Visi tidak terlepas Misi organisasi, karena misi organisasi harus ditentukan secara tepat. Misi merupakan jalan atau langkah yang di bentuk untuk mewujudkan visi. Misi merupakan suatu hal atas penjabaran dari visi yang akan dilaksanakan. Visi dan misi sangat penting dirumuskan, agar organisasi dapat jelas akan di bawa ke mana arahnya. Penulis telah melakukan wawancara pada Yayasan Yatim Mandiri di Jambangan Surabaya. Berikut pemaparan narasumber mengenai visi dan misi yayasan.

N1: “oh (...) yatim mandiri harus menjadi lembaga yang terpercaya, lembaga yatim yang bermanfaat. Emm (.....) kalau misinya adalah membangun nilai-nilai kemandirian yatim dhuafah, meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumberdaya untuk kemandirian yatim dan dhuafah, dan yang terakhir meningkatkan *capacity building* organisasi”

Dari pernyataan narasumber di atas, visi Yayasan Yatim mandiri adalah untuk menjadi lembaga yang terpercaya. Narasumber tersebut menjelaskan, bahwa Yayasan Yatim Mandiri harus menjadi lembaga yang dapat di percaya oleh masyarakat sebagai lembaga yang menaungi anak yatim dan dhuafah. Oleh karena itu, Yayasan Yatim Mandiri memberikan pelayanan yang baik dan maksimal melalui program-program yang di buat berdasarkan visi dan misi organisasi, sedangkan misi Yayasan Yatim Mandiri adalah dapat membangun nilai kemandirian anak yatim dan dhuafah, Yatim Mandiri dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dan meningkatkan *capacity building* organisasi. Misi yang dibuat oleh yayasan untuk bertujuan agar dapat mempermudah tercapainya visi Yayasan Yatim Mandiri. Hal tersebut memiliki pendapat yang sama dengan narasumber ketiga.

N3: “eee (...)menjadi lembaga terpercaya dalam kemandirian yatim, kemudian kalau misinya itu ada tiga, yang pertama dalam membangun nilai-nilai kemanusiaan yatim dan du’afa, meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya untuk kemandirian yatim dan du’afah, serta yang ketiga meningkatkan *capacity* dan *building* organisasi”

Narasumber ketiga memiliki pendapat yang sama dengan narasumber yang pertama. Jadi, narasumber pertama menerangkan visi dan misi secara lengkap. Narasumber ketiga juga menerangkan visi yayasan, bahwa Yatim Mandiri harus menjadilembaga terpercaya dalam menaungi anak-anak yatim. Dengan demikian, masyarakat dapat memiliki partisipasi dan tumbuh kepercayaan kepada yayasan. Hal tersebut sesuai dengan misi yayasan. Misi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat untuk lebih peduli terhadap

anak-anak yatim dan dhuafah. Visi dan misi juga dinyatakan narasumber kedua.

N2: “Visi dan misinya itu menjadi lembaga terpercaya dalam rangka memandirikan anak yatim dan du’afah, diantaranya merangkul masyarakat dalam rangka memandirikan anak yatim du’afah, itu adalah visi dan misinya”

N4: “Menjadi lembaga yang dapat dipercaya untuk membangun kemandirian anak yatim, e..dan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan sumber daya untuk kemandirian yatim dan duafah”

2) Tujuan diadakan pelatihan karyawan

Tujuan pelatihan merupakan langkah awal sebelum merumuskan pelatihan. Oleh karena itu, penetapan tujuan menjadi pondasi awal untuk wujudnya suatu kegiatan yang dilaksanakan. Jadi, tujuan pelatihan harus ditentukan berdasarkan kebutuhan pelatihan, agar pelatihan yang dilaksanakan tidak keluar dari ruang lingkupnya. Tujuan pelatihan harus sesuai dengan aoutput yang akan dihasilkan dari pelatihan itu. Aoutput yang dihasilkan adalah perubahan sikap oleh peserta pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan narasumber pertama.

N1: “kalau pelatihan karyawan memang harus kita bekali kan, aaa (,,) sesuai kebutuhan agar kedepannya dia bisa, aa (.....) apa ya bahasanya, biar sama-sama fokus ya kita aaa (.....) biar kita satu tujuan aaa (.....) apa ya biar kita mampu,aaa (....) misal nih kita tujuannya ke A nih, bisa sampai tujuan ke A dari

sekian karyawan kita berarti butuh membekali mereka gimana caranya agar bisa satu tujuan, satu jalan ke arah yang sama”

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa tujuan pelatihan dibentuk untuk dapat mencapai tujuan. Jadi, narasumber pertama menjelaskan untuk mencapai tujuan yang searah, penyelenggara harus membekali karyawan, agar tujuan organisasi dapat satu jalan ke arah yang sama. Tujuan pelatihan juga dijelaskan narasumber kedua secara detail.

N2: “pertama tujuanya eee (...) karena yatim mandiri itu lembaga nirbala artinya lembaga yang, lembaga sosial bukan lembaga apa namanya (...) non profit ya (..) dan lembaganya ini rentan dengan-dengan (..) apa ya..eee...masalah uang masalahnya kan gitu (...) .Jadi eee (...)ya bahasa kasarnya kalau di perusahaan bahasa kasarnya mereka adalah sales lah atau marketing, tapi di bahasa kita namanya SIZCO siskonsultan jadi mereka memiliki tugas mengajak masyarakat, mengingatkan masyarakat, mensosialisasikan kepada masyarakat tentang program-program Yatim Mandiri, tentang pentingnya sedekah, fadilahnya sedekah anak yatim sehingga tumbuh motivasi bersama-sama memandirikan anak yatim melalui Yatim Mandiri, kemudian mengapa perlu ada pelatihan, yang pertama untuk terus memperbaiki, mengupdate

pengetahuan, kemudian menemukan motivasi menemukan apa ya (..) yang sekiranya keistiqomahan dalam berjuang setidaknya tidak sekedar bekerja tetapi juga berdakwah, dilapangan itu masalah yang dihadapi kompleks banyak masalah yang dihadapi dan itu kalau tidak memiliki ee (...) jiwa yang kuat, niat yang kuat untuk berdakwah pasti akan mundur dengan sendirinya”

Narasumber kedua menjelaskan, bahwa Yayasan Yatim Mandiri memiliki sistem kerja yaitu fundraising. Jadi, karyawan yang bertugas di lapangan harus memiliki jiwa yang kuat, agar mencari donatur dengan amanah. Pelatihan diharapkan memotvasi karyawan untuk lebih tekun dalam hal ibadah dan bekerja. Ia menjelaskan, bahwa pelatihan tidak hanya dapat mengembangkan skil dan pengetahuan, pelatihan juga bertujuan untuk dapat dengan mudah mengatasi masalah yang ada dilapangan. Oleh karena itu, pekerjaan di Yatim Mandiri sangat rentan terhadap keuangan, ia menjelaskan kalau pegawai tidak amanah dalam hal keungan, maka pegawai tersebut gagal dalam pekerjaanya. Pelatihan merupakan cara untuk melatih, menambah pengetahuan bagaimana pentingnya membantu anak-anak yatim. Pelatihan juga diharapkan dapat menambah semangat untuk berdakwah menyebarkan kebaikan tentang anak-anak yatim. Tujuan pelatihan juga dijelaskan narasumber ketiga.

N3: “Ya (..) kembali dari visi misi ya, ketika meningkatkan *building* organisasi sudah jelas tujuannya bahwasanya setiap lembaga pasti ee (..) mempunyai, ee (..) ketika visi misinya sudah jelas, maka ee (...) peningkatan *building* organisasi itu juga harus dilakukan untuk upgret kemampuan ketika dilapangan”

Narasumber ketiga menjelaskan, bahwa tujuan dari pelatihan untuk meningkatkan kekompakan antara tim (*building*) organisasi, hal tersebut memberi pengaruh terhadap kemajuan organisasi dan tercapainya tujuan.

N4: “Tentu tujuan kita untuk menciptakan sumberdaya manusia yang memiliki pengetahuan yang luas (..) jadi yayasan berharap pelatihan ini menghasilkan sumberdaya yang unggul..eemmm tentunya di bidang sosial”.

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa pelatihan dilaksanakan untuk mendapatkan *output*. Output tersebut adalah sumberdaya manusia yang unggul, agar perusahaan dapat berkembang dengan adanya sumberdaya manusia yang unggul. Jika sumberdaya manusia memiliki keunggulan dalam pengetahuan, maka organisasi dengan mudah meningkatkan kualitas pelayanan organisasi.

3) Menentukan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan.

Analisis kebutuhan sangat diperlukan pada proses pelatihan. Analisiskebutuhan

bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk menentukan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada analisis kebutuhan yang dilakukan. Analisis kebutuhan mengarahkan memilih apa yang seharusnya dilakukan dan tidak, karena analisis kebutuhan mengidentifikasi segala hal yang berhubungan dengan tujuan apa yang ingin dicapai. Analisis kebutuhan juga dijelaskan narasumber pertama.

N1: “Tentu kita melihat apa permasalahan yang ada di kantor pusat maupun di kantor cabang, semisal bagian program butuh dikembangkan ya kita siapkan pelatihan sesuai kebutuhan yang ada, Em (...) jadi kalau masing-masing sesuai dengan misal jobnya ini apa, misal dia jadi donatur, untuk bisa jadi amil yang sesuai standart kita apa sih untuk staf ini yang dibutuhkan gitu (..)”

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa analisis kebutuhan selalu dilaksanakan saat penyusunan acara pelatihan, karena analisis kebutuhan dapat mengetahui apa yang dibutuhkan pegawai. Hal tersebut juga sependapat dengan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

N2: “kebetulan kan di bagi menjadi dua, ada karyawan dalam ada karyawan luar, kalau karyawan dalam itu ngurusi peradministrasian terus (...) kemudian pendistribusian , karyawan luar itu bagian, ya bahasa kasarnya kalau, kalau di perusahaan bahasa kasarnya mereka

adalah selesai atau marketing, jadi sesuai kebutuhan teman-teman. Biasanya sebelum pelatihan dilaksanakan ee (..) kita melihat menganalisis terlebih dahulu kebutuhan apa saja yang seharusnya ada saat pelatihan diselenggarakan. Jadi pelatihan tidak merambah ke mana-mana, kita ingin fokus ke kebutuhan yang memang saat ini dibutuhkan.”

N3: “Em...ia kan sesuai kebutuhan semisal kalau besok pelatihan tema fundraising, nah itu apa aja yang harus ada, komponen penting apa yang menjadi sumber penyelesaian masalah, dan bagaimana kita bisa mencapai hal tersebut dengan cara kita menganalisis dulu masalahnya.”

N4: “Jadi sebelum melaksanakannya em kita mencari tahu dulu apa saja yang perlu kita bahas dalam pelatihan. apa itu dibutuhkan atau tidak, jadi kita mempertimbangkan dulu sih sesuai kebutuhan”

Narasumber di atas memiliki pendapat yang sama. Analisis kebutuhan pelatihan merupakan langkah dalam penyusunan strategi pelatihan. Analisis pelatihan harus disiapkan dengan baik, hal tersebut dapat dilakukan dengan melihat isu-isu yang ada. Oleh karena itu, pelatihan merupakan hal yang sangat terstruktur dalam pelaksanaannya, agar pelatihan

yang dilaksanakan mendapatkan output SDM yang baik.

4) Metode pelatihan karyawan Yayasan Yatim Mandiri

Metode pelatihan ini merupakan metode yang sering digunakan di organisasi. Metode pelatihan ini merupakan model perubahan perilaku bagi karyawan. Metode pelatihan juga memiliki beberapa model. Model-model pelatihan tersebut digunakan untuk menyesuaikan kebutuhan pelatihan. Jadi, metode pelatihan menjadi poin penting yang harus ada dalam pelatihan, agar pelatihan dapat sesuai dengan tujuan. Metode pelatihan yang tepat dan benar mempengaruhi keberhasilan dalam pelatihan, karena output pelatihan adalah sumber daya manusia yang makin baik dan berkembang. Metode pelatihan ini diterapkan pada Yayasan Yatim Mandiri. Hal tersebut dijelaskan narasumber pertama dan kedua. Narasumber tersebut memiliki pendapat yang hampir sama.

N1: “Cuma butuh di kantor ya dikantor, karna kita kan memiliki berbagai tempat, kalau memang hanya dibutuhkan diruangan rapat ya diruangan rapat, kalau enggak ya dilokasinya kan training ini gak harus yang gede, training dari ee (...) masing-masing, misal anak baru dia dikuching langsung sama senior-senior, kalau anak baru sih biasanya di bimbing apa saja pekerjaan yang akan dia kerjakan dan tanggung jawan mereka sebagai karyawan di yayasan, dan

semisal melaksanakan pelatihan besar yang mencakup beberapa daerah biasanya kita adakan diluar jam kantor, terus untuk pelatihan internal ya kita ngadainya pas jam-jam kerja agar lebih menghemat waktu kerja”

N2: “Tergantung kebutuhan mbak, kalau HRD hanya melaksanakan pelatihan untuk pegawai di Yatim Mandiri pusat ya dilaksanakan di kantor, kalau semisal kita melaksanakan pelatihan diharuskan mencakup beberapa wilayah ya kita laksanakan di luar kantor, kadang ada outbon juga”

N4: “Tergantung konteksnya dan jumlah kuota pesertanya, kalau ngadain buat percabang ya kita adain di luar kantor, tapi kalau kita hanya butuh per divisi aja di pusat ya udah kita adain di kantor salah, kadang di ruang rapat”

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa metode pelatihan yang digunakan sesuai kebutuhan pelatihan. Jika pelatihan hanya bersekala kecil, maka pelatihan diadakan di kantor. Ia juga menjelaskan, bahwa pelatihan untuk karyawan baru juga dilaksanakan di kantor, karena karyawan baru dapat langsung beradaptasi dengan pekerjaan. Karyawan baru juga diarahkan oleh senior-senior di bidangnya. Hal tersebut dilakukan untuk menghemat jam kerja, tetapi pelatihan untuk sekala besar dilaksanakan di luar ruangan. Metode tersebut juga sependapat dengan narasumber kedua.

Narasumber kedua dan keempat menjelaskan, bahwa pelatihan dilaksanakan tergantung kebutuhan pelatihan. Jika pelatihan mencakup banyak orang termasuk perwakilan dari cabang yayasan, maka pelatihan akan dilaksanakan di luar kantor seperti outbon. Metode yang digunakan dalam pelatihan Yayasan Yatim Mandiri juga dijelaskan narasumber ketiga, tetapi narasumber ketiga berpendapat lebih singkat.

N3: “Kalau karyawan baru eee (..) pelatihan sesuai dengan job dis masing-masing, terus yang kedua adalah masa training langsung di *on the job* ya istilahnya, jadi *training on the job* selama tiga bulan.”

Narasumber tiga menjelaskan, bahwa pelatihan untuk karyawan baru dilakukan dengan metode *on the job training*. Pelatihan tersebut berjalan selama tiga bulan. Jadi karyawan baru mendapatkan training atau pelatihan selama tiga bulan.

2. Implementasi Strategi Pelatihan

Implementasi strategi pelatihan merupakan bentuk pelaksanaan pelatihan. Implementasi strategi pelatihan menggambarkan penerapan strategi pada pelatihan. Implementasi strategi juga menjelaskan secara rinci runtutan dari strategi yang akan diterapkan. Oleh karena itu, implementasi dibutuhkan untuk mengukur sejauh mana strategi diterapkan. Implementasi strategi digunakan untuk menyusun pelatihan, agar pelatihan berjalan sesuai tujuan yang diinginkan. Implementasi pelatihan memiliki beberapa tahap.

a. Menciptakan lingkungan belajar

Pertama, instruktur pelatihan merupakan orang yang menyampaikan materi, instruktur pelatihan memiliki peran yang sangat penting dalam pelatihan, karena instruktur pelatihan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Instruktur pelatihan juga menentukan keberhasilan pelatihan. Hal tersebut dijelaskan narasumber pertama. Narasumber kedua juga memiliki pernyataan yang sama.

N1: “itu tergantung kita apa yang mau kita bahas, tergantung spek ya, kalau speknya materi itu bisa langsung disampaikan oleh manajer atau aa (...) atau supervisor atau tingkatan JM aja bisa, atau direksi langsung, jadi disesuaikan kebutuhan sih kalau memang butuh untuk di tambah dari orang luar, dari eksternal kita cari orang eksternal”

N2: “Pembimbing ya biasanya dari manajer bila memungkinkan, kalau tidak memungkinkan ya kita undang pemateri dari luar”

N4: “Ya itu tadi kita sesuai dengan kebutuhan, semisal hanya pengarahan biasa ya temen-temen yang memimpin, tapi kalau memang dibutuhkan kita undang pemateri dari luar kantor yang memiliki bidang yang sama dengan kita”

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa instruktur pelatihan sesuai spek pelatihannya. Jika materi pelatihan mencakup program kantor, maka pelatihan disampaikan langsung junior manajer, pelatihan yang di luar

spek yang dikuasai manajer, materi pelatihan akan disampaikan materi dari luar. Hal tersebut sesuai dengan pendapat narasumber kedua dan keempat, tetapi berbeda dengan narasumber ketiga.

N3 : “Yang pertama adalah manajemen HRD dari pusat ini untuk karyawan ya.. manajemen HRD dari pusat, yang kedua adalah kepala cabang yang bertanggungjawab di cabang itu, atau kepala divisi yang bertanggungjawab di divisi itu”

Narasumber ketiga menjelaskan, bahwa pemateri merupakan manajemen HRD, pemateri yang kedua adalah kepala cabang yang bertanggungjawab. Instruktur merupakan komponen penting dalam pelatihan, komponen kedua adalah peserta pelatihan.

Kedua, peserta pelatihan adalah karyawan yang memiliki tugas dalam pekerjaan. Peserta pelatihan merupakan karyawan yang akan dilatih. Karyawan akan diajarkan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, peserta pelatihan merupakan komponen penting dalam pelatihan. Peserta pelatihan merupakan komponen yang penting dalam kelancaran proses belajar. Peserta pelatihan dijelaskan oleh narasumber di bawah ini, narasumber pertama dan keempat memiliki pendapat yang sama.

N1 : “sesuai kebutuhan, jadi misal nih bagian keuangan ya udah temen-temen yang ada di keuangan, terus nanti kalau misal kita butuh untuk pengembangan di bidang program ya udah kita kirim temen-temen di bidang program”

N4: “Ya tergantung kita ngadain di devisa apa, kalau di devisa fundraising ya temen-temen dari devisa tersebut yang bisa mengikuti.”

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa peserta pelatihan adalah karyawan yang ada di bidangnya. Peserta pelatihan mengikuti pelatihan sesuai konteks pelatihan yang sedang berlangsung. Jika pelatihan untuk mengembangkan program, maka karyawan devisa program yang akan mengikuti pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat narasumber kedua.

N2: “Ia (...) jadi e (...) Yatim Mandiri berharap semuanya bisa mengikuti karna satu sama lain itu suport, satu sama lain itu tidak bisa dipisahkan, yang ada dilapangan maupun yang ada di dalam, karena satu saja miskomunikasi ee (...) dalam pelaksanakan tugasnya, maka akan berantakan, semuanya diharapkan bisa mengikiti pelatihan, tapi ya sesuai koridornya masing-masing ya tentang keungan bagi mereka yang terjun diadmin, pelatihan untuk lapangan ya pelatihan untuk dilapangan, disesuaikan untuk kebutuhan”

Narasumber dua menjelaskan pentingnya komunikasi, karena Pegawai di Yayasan Yatim Mandiri saling keterkaitan. Pegawai di yayasan saling mendukung satu sama lain. Oleh karena itu, Yayasan Yatim Mandiri berharap semua karyawan dapat mengikuti kegiatan pelatihan. Peserta yang mengikuti pelatihan juga sesuai dengan konteks pelatihan yang diadakan. Hal tersebut juga dinyatakan oleh narasumber ketiga.

N3: “Untuk pelatihan tergantung dari konteksnya, ada yang memang sifatnya

pelatihan untuk seluruh karyawan ada, terus juga ada pelatihan untuk divisi tertentu, misalkan fundraising untuk temen-temen lapangan, terus untuk penguatan program temen-temen di devisi program, untuk pengelolaan data yaitu khusus di data, untuk keuangan ya khusus temen-temen di keuangan, jadi ada tetep ada pembagiannya, tetapi juga ada pelatihan untuk seluruh karyawan”

Narasumber tiga menjelaskan, bahwa pelatihan dilaksanakan sesuai konteks. Jika pelatihan mencakup seluruh karyawan, maka seluruh karyawan bisa mengikuti pelatihan pegawai. Ia juga menjelaskan pelatihan untuk beberapa divisi. Jika devisi fundraising membutuhkan pelatihan untuk dilapangan, maka pelatihan diadakan khusus divisi fundraising, pelatihan juga diikuti karyawan devisi fundraisng.

Ketiga, materi pelatihan adalah panduan yang digunakan saat pelatihan. Materi pelatihan berisi kajian tujuan pelaihan. Materi pelatihan berisi mengenai point penting dalam pelatihan. Materi pelatihan di susun sebelum diadakan pelatihan. Jadi tercapainya tujuan pelatihan tergantung isi dan makna dari materi yang disampaikan saat pelatihan. Oleh karena itu, materi pelatihan harus berdasarkan panduan pelatihan yang tepat, karena materi pelatihan merupakan hal yang berpengaruh kepada kemajuan karyawan. Hal rersebut sesuai dengan pendapat narasumber pertama dan kedua dan ketiga, karena narasumber menjelaskan pernyataan yang sama mengenai materi pelatihan.

N1: “materi ya itu tadi kita melihat dari kebutuhan, semisal butuhnya mengani program

ya udah kita siapkan materi mengenai program, jadi sesuai kebutuhan aja”.

N2: “Yang pertama ya mengenai materi yang berkaitan dengan pelatihan yang diadakan, jadi kalau misal mengenai keuangan ya materi keuangan harus ada saat pelatihan dilaksanakan, dan juga motivasi harus tetep ditanamkan”

N4: “Jadi materi itu dibuat berdasarkan kebutuhan, semisal kan pelatihanya tentang keuangan, ya kita cari apa aja unsur-unsur di keuangan yang harus ada, point apa saja yang harus ada, ya udah gitu aja”

Narasumber di atas memiliki pendapat yang sama. Materi pelatihan di buat berdasarkan kebutuhan dan konteks pelatihan. Jika pelatihan memiliki konteks program, maka materi yang di buat mengenaik program. Jika materi pelatihan memiliki konteks keuangan, maka materi yang dirancang harus sesuai materi keuangan, ponit-point yang harus ada dalam konteks keuangan. Narasumber ketiga juga memiliki pendapat yang tidak jauh beda, tetapi ia menjelaskan, bahwa materi di buat harus berdasarkan tujuan organisasi dan kebutuhan pelatihan.

N3: “Jadi penyusunan materi tidak lepas dari kebutuhan organisasi, misal di keuangan nih butuh sistem yang seperti apa akan di garap untuk penguatan, agar karyawan-karyawan di keuangan ini contohnya ya di keuangan itu bisa ee (...) melaksanakan itu sesuai dengan tujuan dari lembaga”

Keempat, metode pelatihan merupakan cara yang digunakan saat pelatihan. Metode pelatihan menjadi cara untuk merealisasikan materi pelatihan. Metode pelatihan memiliki beberapa pilihan. Metode pelatihan bisa diadakan di mana saja. Hal tersebut tergantung konteks pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan harus direncanakan sebaik mungkin, karena pelatihan memiliki tahap-tahap yang panjang. Metode pelatihan dijelaskan oleh narasumber pertama.

N1: “biasanya kalau pemateri seperti direktur, atau pemateri lainnya ya menyampaikan materi seperti biasa dan temen-temen semua selalu antusias sih, dan yang mungkin menyenangkan saat ada autbonnya”

Narasumber satu menerangkan metode pembelajaran yang digunakan saat pelatihan. Hal tersebut untuk menciptakan suasana lingkungan belajar yang efektif. Narasumber menjelaskan, bahwa pemateri menyampaikan materi secara baik, sehingga peserta pelatihan antusias mengikuti pelatihan yang dilaksanakan. Pemateri juga mengadakan autbon saat pelaksanaan pelatihan. Metode pelatihan juga dijelaskan oleh narasumber kedua.

N2: “Kalau menciptakan suasana menarik ya biasanya hal-hal yang disampaikan disertakan hal-hal seperti tanya jawab, dan berikan kata-kata motivasi, agar pegawai tetap fokus pada rujukan organisasi”

N4:” Yagimana ya (..) mungkin pematerinya bawain materi gak terlalu monoton, artinya disela-sela ada bercandanya, sehingga karyawan tidak mudah lelah dan bosan, atau enggak di kasih motivasi.

Narasumber di atas menjelaskan untuk lingkungan belajar yang kondusif, pemateri menyampaikan kata-kata motivasi kepada peserta, sehingga pelatihan tetap fokus akan tujuan organisasi. Jadi, lingkungan belajar diciptakan dengan motivasi pada peserta, agar peserta tetap fokus pada pelatihan.

Kelima, sarana pelatihan adalah segala sesuatu yang digunakan saat pelatihan. Sarana pelatihan menjadi pembahasan yang penting saat pelaksanaan pelatihan, karena sarana pelatihan juga turut mendukung keberhasilan pelatihan. Sarana pelatihan bisa berupa gedung, dan alat belajar. Oleh karena itu, penyelenggara pelatihan harus mempersiapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan saat pelatihan. Hal tersebut dijelaskan narasumber pertama dan kedua yang memiliki pendapat yang sama.

N1: “Kalau sarana ya kayak LCD, proyektor, meja kursi, son, mikrofon, dan gedung sih yang paling utama”

N2: “Ya kayak proyektor, LCD, leptop, mickrofon, dan hal-hal yang digunakan, mungkin juga sarana seperti tempat yang nyaman untuk pembelajaran”

N3: “Em (..) saranya macem-macem ya pasti jelas adalah tempat, yang kedua adalah sarana penunjang pelatihan seperti LCD terus, proyektor, meja, kursi, microfon, papan, dan masih banyak lagi.

N4: “Ia semua sarana udah disediakan kantor, seperti LCD, Proyektor, ruangan, dan masih

banyak mikrofon juga sebagai alat bantu, bener pelatihan.”

Narasumber di atas memiliki pendapat yang sama. sarana prasarana pelatihan adalah LCD, proyektor, meja, kursi, son, mikrofon, bener, papan, sedangkan tempat pelatihan adalah gedung pelatihan seperti ruang meeting dan gedung pertemuan dll. Sarana tersebut digunakan untuk membantu pelaksanaan saat pelaksanaan pelatihan. LCD dan proyektor bisa membantu saat materi pelatihan, sedangkan mikrofon membantu pemateri menyampaikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan. Hal tersebut dapat melancarkan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan. Oleh karena itu, kebutuhan sarana dan prasarana dalam pelatihan sangat penting, karena prasarana yang lengkap akan membuat lingkungan belajar akan semakin kondusif dan efektif.

b. Kesiapan Pelatihan

Kesiapan pelatihan merupakan tahap untuk melihat sejauh mana proses perencanaan pelatihan siap untuk dilaksanakan. Hal tersebut dapat di ukur melalui faktor-faktor kesiapan pelatihan. Faktor pertama merupakan motivasi dan semangat karyawan. Motivasi karyawan merupakan semangat dan antusias pada pelatihan. Motivasi untuk mengikuti semua kegiatan kantor. Motivasi untuk meningkatkan pengetahuan dengan adanya pelatihan. Karyawan yang memiliki semangat tinggi, ia akan mengikuti pelatihan dengan baik dan kondusif. Jika karyawan tidak memiliki motivasi dan semangat yang tinggi, maka karyawan tidak bisa mengikuti pelatihan secara

baik dan ilmu yang di dapat tidak ada manfaatnya. Fator kedua adalah sikap dan kepribadian. Kepribadian adalah bagaimana individu tersebut dapat berinteraksi dengan lingkungannya. Jika karyawan memiliki kepribadian yang baik dan mau beradaptasi di mana saja, maka karyawab tersebut mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan benar. Pelatihan bukan hanya soal belajar materi, pelatihan juga belajar beradaptasi dengan orang-orang baru. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki kepribadian yang baik dan bertanggung jawab pada tugas-tugas kantor. Kesiapan pelatihan dijelaskan oleh narasumber pertama.

N1: “pertama kita lihat materi pelatihan sudah siap atau tidak, lalu pemateri sudah dapet apa belum, kalau lain-lainya seperti sarana pelatihan biasanya kita pakai fasilitas kantor. Terus yang terkahir itu antusias dari karyawan yang kita kirim untuk mengikuti pelatihan, jadi karyawan juga harus antusias dalam melaksanakan kegiatan tersebut”

N4: “Ya kita lihat aja dari persiapan kita, jadi ya udah kita cek apa semua sudah bisa digunakan, terus jumlah pesertanya (..) em sudah siap semua, peserta yang mengikuti harus memiliki antusia yang tinggi.”

Narasumber di atas memiliki pendapat yang sama, menjelaskan, kesiapan pelatihan di ukur melalui kesiapan pemateri. Jadi, pemateri uang menyampaikan materi sudah siap atau tidak. Ia juga menjelaskan, bahwa kesiapan pelatihan di lihat melalui motivasi dan semangat tinggi yang dimiliki karyawan, karena motivasi dapat mendorong

keseriusan karyawan pada saat pelatihan. Kesiapan pelatihan juga dijelaskan oleh narasumber kedua.

N2: “Memastikan dari kesiapan anggota, kesiapan tempat, udah sih itu yang paling penting emmm terus dokumen-dokumen yang harus siap”

Narasumber kedua menjelaskan, bahwa kesiapan pelatihan di lihat dari kesiapan anggota, kesiapan tempat pelatihan, kesiapan dokumen-dokumen seperti perizinan pelatihan, materi-materi pelatihan. Jadi, hal tersebut menjadi tolak ukur untuk kesiapan pelatihan.

c. Pengawasan Strategi Pelatihan

Pengawasan strategi pelatihan adalah pengawasan yang ada pada saat pelatihan. Pengawasan dilakukan oleh penyelenggaraan pelatihan. Pengawasan dilakukan saat pelatihan. Pengawasan memiliki beberapa kriteria. Pengawasan merupakan pengawasan yang pertama. Pengawasan ini dilakukan dengan adanya dukungan berbagai perangkat. Perangkat tersebut berupa kebijakan, prosedur, aturan hingga SOP perusahaan, sedangkan pengawasan yang kedua adalah pengawasan output. Pengawasan output merupakan pengawasan untuk mencapai target yang akan di capai. Pengawasan ini fokus terhadap target dan sasaran pelatihan. Pengawasan yang terakhir adalah pengawasan input. Pengawasan input di lihat melalui penggunaan sumber daya yang baik. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai-nilai maupun motivasi. Pengawasan pelatihan dijelaskan oleh narasumber pertama

N2: “Standar oprasional perusahaan tetep menjadi panduan kita, agar kita tidak salah dalam memberi pengarahan atau ilmu kapada para karyawan, jadi semua selalu berdasarkan SOP dan visi misi perusahaan”

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa pengawasan yang dilaksanakan harus sesuai dengan SOP perusahaan. Jadi, pengawasan pelatihan apakah sudah sesuai dengan SOP perusahaan, agar pelatihan tidak keluar dari tujuan dan visi misi perusahaan.

N1: “Pengawasan dari apa ni.. kalau dari kita sebagai penyelenggara kita harus tau dulu target kita apa dalam pelatihan yang diadakan, lalu kita melakukan pengawasan saat pelatihan dilaksanakan, sesuai apa enggak sama apa yang sudah kita rancang”

N4: “Em (..) ya kita diawasi mulai dari pembukaan, terus pelaksanaan, itu kita awasi, jadi..kita pantau apakah susunan perencanaan pelatihan sudah sesuai apa belum (..) kita ada bagian sendiri yang bagian memantau gitu”.

N3: “Pengawasan dilakukan saat pra acara dan pas waktu acara. Jadi di cek semua sebelum acara tentang strategi yang sudah disiapkan..pas acara juga di awasi.”

Narasumber di atas menjelaskan, bahwa pengawasan dilakukan pada saat pelaksanaan pelatihan. Pengawasan dilakukan dengan cara melihat target yang ditetapkan pada pelatihan. Jika target pelatihan sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka pengawas akan melihat keberlangsungan acara pelatihan, pengawasan tersebut berupa mengontrol

kegiatan, agar kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan target yang ada, ia juga menjelaskan, bahwa pengawasan juga dilakukan dengan melihat SOP perusahaan. Jadi, pelatihan yang dilaksanakan sudah sesuai SOP perusahaan atau tidak.

C. Analisis Data

Analisis data merupakan pengelolahan data menjadi informasi. Informasi tersebut bisa dimengerti oleh pembaca dengan jelas. Analisis data membantu penyelesaian permasalahan dari penelitian. Analisis data juga menjadi cara untuk mengambil kesimpulan. Oleh karena, itu analisis data harus dijabarkan secara rinci dan benar, agar pembaca memahami dengan mudah isi dari penelitian.

1. Strategi Pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri a. Strategi Pelatihan

Strategi merupakan cara atau taktik, cara untuk melakukan suatu kegiatan. Strategi merupakan pendekatan, pendekatan bertahap pada program organisasi. Strategi menyalurkan gagasan pada kegiatan, kegiatan tersebut memiliki jangka waktu yang panjang. Strategi untuk mengembangkan program, strategi juga untuk menstrukturkan program-program di organisasi. Alfred mengemukakan strategi sebagai penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan alokasi sumber daya, sumber daya yang diperlukan, agar strategi bisa mencapai tujuan⁷³.

Strategi diterapkan pada kegiatan yang butuh tahapan dalam pelaksanaannya. Strategi penelitian ini diterapkan pada pelatihan karyawan. Pelatihan karyawan

⁷³Fitri Lukiastuti dan Muliawan Hamdani, *ManajemenStrategikDalamOrganisasi*. CAPS, Yogyakarta 2011, hlm3.

adalah pembentukan karakter, pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Pelatihan juga cara untuk meningkatkan kinerja. Narasumber menjelaskan, bahwa organisasi memiliki kekuatan dalam pelaksanaan strategi, narasumber satu, dua dan tiga menjelaskan, bahwa kekuatan yang dimiliki organisasi, kekuatan tersebut adalah dukungan dari lingkungan organisasi, sehingga kegiatan yang dilaksanakan, kegiatan tersebut mendapat respon positif dari pihak organisasi, pihak-pihak itu adalah semua karyawan lembaga Yatim Mandiri.

Pendapat narasumber memiliki kesamaan dengan teori analisis SWOT, *Strengths* diterapkan di Yayasan Yatim Mandiri. *Strengths* adalah kekuatan yang ada di perusahaan. Kekuatan ini menjadi landasan organisasi, landasan untuk merancang sebuah kegiatan atau program. Hal tersebut merupakan keunggulan berupa sumber daya, keterampilan, dan kemampuan, dan budaya yang baik.⁷⁴ Yayasan Yatim Mandiri juga melihat kelemahan apa yang ada dalam program pelatihan. Yayasan Yatim Mandiri memiliki kelemahan dalam pelaksanaan pelatihan, Narasumber pertama, kedua, dan keempat menjelaskan pendapat yang sama, narasumber tersebut menjelaskan, bahwa kesulitannya adalah pada tanggal pelatihan, yayasan merasa kesulitan pada penentuan tanggal acara pelatihan, sehingga pelatihan tidak bisa dilaksanakan secara teratur.

Pendapat narasumber tersebut menjelaskan, bahwa pelatihankaryawan memiliki kelemahan. Kelemahan tersebut adalah waktu. Waktu merupakan kendala pada pelatihan karyawan di Yatim Mandiri. Hal tersebut sesuai dengan teori *weaknesses*. *Weaknesses* merupakan keterbatasan perusahaan. Keterbatasan ini juga terlihat

⁷⁴Agustinus Sri Wahyuni. *Manajemen Strategik*, (Tangerang: BINARUPA AKSARA Publisher), hlm 87

dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Kelemahan tersebut merupakan kelemahan sumber daya, keterampilan, dan kemampuan. Yayasan Yatim Mandiri juga menerapkan strategi *opportunities*. *Opportunities* adalah strategi untuk melihat peluang. Yayasan Yatim Mandiri melihat peluang, peluang yang diperoleh dari pelatihan. Empat narasumber menyatakan, bahwa peluang yang diharapkan dalam pelaksanaan pelatihan, agar yayasan yang bergerak dalam bidang sosial, yayasan dapat menciptakan sumber daya manusia baik, sumber daya yang berkualitas, sehingga yayasan melayani masyarakat dengan baik. Jika masyarakat merasa puas dengan pelayanan Yayasan Yatim Mandiri, maka Yayasan Yatim Mandiri mendapatkan dampak positif dengan adanya pelatihan.

Pendapat narasumber memiliki pendapat yang sama. Narasumber menjelaskan peluang dari pelatihan. Yayasan Yatim Mandiri melihat peluang yang ada. Peluang merupakan salah satu strategi. Hal tersebut sesuai dengan teori analisis SWOT. *Opportunities* merupakan peluang untuk perusahaan. Peluang yang menguntungkan bagi organisasi, karena peluang menjadi harapan bagi organisasi. Jika perusahaan ingin mencapai tujuan dengan tepat sasaran, maka organisasi harus melihat peluang yang akan di dapat saat pelaksanaan program tersebut. Analisis SWOT yang terakhir adalah ancaman

empat narasumber memiliki pendapat yang sama, narasumber menjelaskan, bahwa ancaman pelatihan adalah perkembangan teknologi. Jika organisasi tidak memanfaatkan teknologi secara baik, maka pesaing dengan mudah mendahului perkembangan organisasi. Teknologi berkembang secara pesat di dunia. Teknologi membantu kinerja jadi lebih efektif, tetapi teknologi juga menjadi ancaman bagi perusahaan atau organisasi. Jika organisasi tidak bisa memanfaatkan teknologi secara baik, maka

teknologi menjadi ancaman yang sewaktu-waktu bisa menghancurkan organisasi atau perusahaan. Yayasan Yatim Mandiri telah mengantisipasi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dengan baik. Ancaman merupakan salah satu faktor dari strategi analisis SWOT yang harus diwaspadai dalam pelatihan. Pendapat tersebut sesuai dengan teori analisis SWOT. *Threat* merupakan ancaman bagi perusahaan. Ancaman tersebut memiliki banyak macam. Hal tersebut bisa berupa banyaknya pesaing, kekurangan sumber daya, berkembangnya pasar modal.⁷⁵ Strategi memiliki macam-macam kategori. Strategi itu adalah strategi level koorporasi, strategi level bisnis, dan strategi level fungsional, tetapi Yayasan Yatim Mandiri hanya menerapkan satu kategori, kategori itu adalah strategi level bisnis. Hal tersebut sesuai dengan pendapat narasumber di bawah ini.

Narasumber pertamakedua dan ketiga menjelaskan, bahwa pelatihan Yayasan Yatim Mandiri berkerjasama dengan pihak lain. Kerjasama itu mengundang pemateri lain untuk mengisis acara pelatihan. Hal tersebut dilakukan sesuai kebutuhan. Hal tersebut sesuai dengan teori strategi level bisnis. Strategi level bisnis terkait dengan bagaimana perusahaan atau unit bisnis, unit bisnis bisa meningkatkan posisi pesaingnya atau produknya diantara industri atau pangsa pasar tertentu. Jadi, strategi level bisnis dapat disimpulkan, bahwa strategi level bisnis lebih berfokus pada perusahaan pesaing dan bagaimana bekerja sama dengan perusahaan lain. Strategi bisnis sering memiliki kesamaan dengan strategi bisnis fungsional, karena strategi ini berorientasi dengan fungsi-fungsi kegiatan manajemen.⁷⁶

⁷⁵Ibid, hlm 88

⁷⁶Ibid, hlm 10.

b. Penyusunan Strategi Pelatihan

Strategi adalah trik dan cara, cara untuk mewujudkan sebuah program, strategi melihat segala kemungkinan yang akan terjadi, karena suatu kegiatan tidak boleh dilakukan dengan tergesa-gesa. Oleh karena itu, strategi harus direncanakan secara matang, strategi harus dirumuskan dengan baik dan benar. Penyusunan strategi harus berdasarkan teori yang benar, karena program tidak berjalan. Jika strategi tidak diterapkan dalam pelaksanaannya. Penyusunan strategi memiliki beberapa tahap.

1) Tujuan Strategi

Pelatihan memiliki tujuan, pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kinerja, dan perilaku individu, kelompok, atau organisasi.⁷⁷ Pelatihan harus berdasarkan kebutuhan dan tujuan yang diinginkan organisasi. Jadi, organisasi dalam menyusun pelatihan harus memiliki tujuan pelatihan yang tepat, agar pelatihan dilaksanakan sesuai visi dan misi organisasi. Tujuan menjadi pedoman pada pelatihan, karena tujuan mempermudah pelaksanaan bisa tepat dengan sasaran. Jadi, pelatihan memiliki tujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan baik, empat narasumber memiliki pendapat yang sama, narasumber berpendapat, bahwa tujuan pelatihan bisa menciptakan sumber daya manusia yang unggul, sumber daya manusia yang memiliki keterampilan yang tinggi, sehingga organisasi bisa berkembang dengan baik.

2) Analisis Kebutuhan

⁷⁷Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung, 2011), Alfabeta, hlm 3

Analisis kebutuhan merupakan tindakan sebelum acara pelatihan. Analisis mencari kebutuhan organisasi. Kebutuhan yang sangat dibutuhkan untuk jangka waktu dekat. Analisis ini dilakukan penyelenggara pelatihan. Analisis bertujuan, agar pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan yang ada di organisasi. Narasumber pertama, ketiga dan keempat menjelaskan, bahwa analisis dilakukan pada pelatihan di Yayasan Yatim Mandiri. kebutuhan pelatihan dilakukan dengan cara melihat isu yang ada saat ini. Yayasan Yatim Mandiri melihat kebutuhan para karyawan, kebutuhan yang diperlukan setiap devisa, sehingga pihak yayasan menyelenggarakan pelatihan dengan kebutuhan yang ada saat ini.

ketiga narasumber menjelaskan, bahwa analisis kebutuhan dilakukan saat pelaksanaan program pelatihan, agar pelatihan dilaksanakan sesuai dengan yang kebutuhan organisasi. Pendapat tersebut sesuai dengan teori. Veithzal mendefinisikan, bahwa kebutuhan pelatihan memenuhi kebutuhan keterampilan, kebutuhan menentukan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang di bidangnya. Jadi, kebutuhan pelatihan harus direncanakan bagi bidang-bidang organisasi, bidang yang perlu diperbaiki sesuai kebutuhan organisasi. Surya sumantri menjelaskan, bahwa kebutuhan pelatihan merupakan tempat di mana terdapat kesenjangan keadaan, kesenjangan keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata.⁷⁸ Analisis prestasi adalah untuk kebutuhan pelatihan karyawan lama. Analisis prestasi adalah proses verifikasi dari pelatihan metode yang dapat digunakan untuk dalam

⁷⁸Bui Santosos, Skema dan Mekanisme Pelatihan, TERANGI, Jakarta hlm 4.

kebutuhan pelatihan karyawan lama, metode tersebut mengumpulkan laporan kinerja, rekan kerja dan diri sendiri.⁷⁹

3) Metode Pelatihan

Metode merupakan cara atau langkah yang di ambil dalam suatu kegiatan. Metode selalu digunakan di dalam perumusan masalah. Metode juga untuk melaksanakan suatu kegiatan. Metode menjadi alternatif pilihan dalam kegiatan, karena metode menyediakan pilihan cara, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. pelatihan adalah kegiatan pemberian ilmu, pengetahuan, pelatihan juga untuk meningkatkan keterampilan para karyawan. Jadi metode pelatihan merupakan cara dalam pelatiha, cara untuk melaksanakan pelatihan. Narasumber satu, dua, tiga dan empat memiliki pendapat syang sama, empat narasumber menjelaskan, bahwa pelatihan dilaksanakan sesuai dengan konteks. Jika pelatihan menyelenggarakan pelatihan hanya arahan seperti motivasi dan materi dasar, maka pelatihan bisa diadakan di kantor. Jika pelatihan mencakup masalah besar dalam organisasi, maka organisasi akan mengadakan pelatihan di luar ruangan, hal tersebut dilakukan dengan penyewaan tempat. Pendapat tersebut memiliki kesamaan dengan teori di bawah ini.

1) *On The Job Training*

Orientasi lapangan diadakan oleh departemen sumber daya manusia, hal tersebut melibatkan langsung karyawan baru, karyawan baru harus terlibat secara langsung dalam kegiatan oprasional

⁷⁹Gary Dessler, *Manajemen Sumber Manusia*, PT INDEKS 2011, hlm 285.

perusahaan. Gery Desseler (2003:27) menyatakan, bahwa orientasi karyawan dilakukan dengan cara pemberian informasi, pemberian informasi mengenai latar belakang pekerjaan atau *job* yang akan karyawan tanggung, dan segala peraturan perusahaan.⁸⁰

Metode ini memiliki beberapa keunggulan, metode ini tidak menghabiskan biaya mahal, karyawan yang diberikan pelatihan sambil bekerja, karyawan tidak membutuhkan fasilitas diluar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu.⁸¹ Metode ini juga mempersingkat waktu kerja yang organisasi. Metode ini juga dilakukan secara formal di acara-acara yang khusus, acara yang diadakan departemen sumber daya manusia.

2) *Outside Training*

Outside Training adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar ruangan, pelatihan ini keunggulannya memberikan pencitraan pada para karyawan, bahwa organisasi mampu melaksanakan kegiatan pelatihandiluar, organisasi juga dapat meminimalisir iklim kerja langsung, sehingga organisasi memiliki lebih sedikit masalah yang akan timbul, hal tersebut dapat menjadi program *ice breaking* perusahaan (*refresing*).⁸²

Outside Training memberikan pengalaman langsung, pengalaman tersebut adalah bisa interaksi dengan orang baru. Pengalaman untuk menemukan potensi baru, sehingga karyawan memiliki motivasi

⁸⁰Suwatno dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung 2013, hlm 119

⁸¹Gary Dessler, *Manajemen Sumber Manusia*, PT INDEKS 2011, hlm 286.

⁸²Ibid, hlm 287.

yang tinggi. Motivasi dalam mengembangkan pengetahuannya. Oleh karena itu, metode ini memiliki keunggulan, pelatihan tidak membosankan, pelatihan yang memiliki jadwal kondusif. Pelatihan ini juga menjadi hiburan bagi karyawan, karena karyawan memiliki tingkat kejenuhan pada pekerjaan di organisasi.

2. Implementasi Strategi Pelatihan

Implementasi adalah penerapan, pelaksanaan dan proses. Implementasi strategi pelatihan menerangkan proses penerapan tahap-tahap pelatihan. Implementasi strategi menerapkan rencana yang di susun dalam pelatihan karyawan. Implementasi strategi membantu penerapan pelatihan. Jadi, Implementasi menenjadi penyedia sarana, sarana untuk melaksanakan kegiatan. Hal tersebut harus membawa dampak bagi organisasi. Impelemtasi strategi pelatihan memiliki tiga tahap, hal tersebut dijelaskan di bawah ini.

a. Menciptakan lingkungan belajar

Lingkungan belajar merupakan tempat kegiatan belajar. Lingkungan belajar harus memiliki pengaruh dalam proses pembelajaran. Kegiatan belajar merupakan interaksi antara guru dan murid, atasan dan bawahan. Oleh karena itu, lingkungan belajar harus menjadi semenarik mungkin. Hal tersebut bertujuan, agar karyawan dapat melaksanakan pelatihan secara baik. Jika fasilitas belajar terpenuhi, maka proses pembelajaran bisa terlaksana dengan efektif dan efisien. lingkungan belajar diciptakan dengan adanya komponen-komponen, komponen pertama adala instruktur pelatihan. Empat narasumber memiliki pendapat yang sama, narasumber tersebut mrnjrlaskan, bahwa instruktur adalah junior manajer, dan manajer,

tetapi instruktur bisa mendatangkan dari luar organisasi. Jika pelatihan membutuhkan materi yang tidak ada di organisasi, sehingga pemateri harus mengundang dari organisasi lain. Hal tersebut memiliki kesamaan dengan teori di bawah ini.

Instruktur adalah pelatih dalam kegiatan pelatihan. Ia memberi pengarahan saat pelatihan kepada karyawan atau peserta pelatihan. Pelatih memberi arahan, arahan untuk meningkatkan keterampilan, arahan untuk mengasah pengetahuan para peserta pelatihan. Arahan tersebut berpedoman dengan tujuan pelatihan karyawan. Instruktur juga memiliki peran penting di dalam kemajuan sebuah pelatihan.⁸³ Oleh karena itu, instruktur harus memenuhi syarat-syarat, syarat yang harus dimiliki seorang instruktur, instruktur harus menguasai materi, materi yang akan disampaikan kepada peserta pelatihan. Jadi, instruktur harus mampu menyampaikan materi sesuai dengan tingkat pemahaman peserta, agar peserta memahami maksud dan tujuan adanya program pelatihan. Instruktur harus mampu mendorong peserta, agar peserta dapat berkomunikasi dengan baik, peserta juga dapat membantu peserta saat pelatihan. Faktor kedua adalah peserta pelatihan.

Faktor kedua adalah peserta. Lingkungan belajar direncanakan harus ada peserta pelatihan, karena peserta dapat menciptakan suasana belajar yang kondusif. Peserta juga dapat menyebabkan suasana belajar tidak kondusif. Oleh karena itu, faktor ini juga diperhatikan dengan baik di organisasi. Narasumber

⁸³Azizah Nur Rahmayani. “Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm26

pertama, kedua, dan ketiga memiliki pendapat yang sama. Narasumber tersebut menjelaskan, bahwa peserta pelatihan merupakan divisi tertentu, karena divisi yang memiliki konteks pelatihan, divisi tersebut bisa mengikuti pelatihan. Hal tersebut memiliki kesamaan dengan teori di bawah ini.

Peserta pelatihan merupakan karyawan di organisasi. Karyawan yang di kirim untuk mengikuti pelatihan, peserta juga harus memiliki kemampuan. Oleh karena itu, peserta harus memiliki syarat-syarat yang harus ada pada peserta. Hardjana menjelaskan, bahwa syarat yang harus dimiliki peserta, peserta harus berminat untuk maju, peserta harus mau berkembang demi kemajuan organisasi.⁸⁴ Peserta harus memiliki semangat di dalam pelatihan, peserta harus berpartisipasi di dalam penyampaian materi pelatihan, faktor ketiga setelah peserta pelatihan adalah materi pelatihan.

Narasumber pertama, kedua dan keempat memiliki pendapat yang sama. Materi pelatihan direncanakan dengan melihat kebutuhan pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan teori. Materi pelatihan ditentukan dengan adanya tujuan yang sistematis. Jadi, materi yang disampaikan tidak melenceng dari sasaran yang ditetapkan. Materi pelatihan harus mencakup kebutuhan karyawan, materi yang disampaikan harus dapat mudah difahami oleh peserta pelatihan.⁸⁵ Materi pelatihan berupa buku, modul, dan kertas kerja. Hal tersebut untuk membantu peserta pelatihan belajar. Materi yang dipelajari dapat diterapkan di dalam pekerjaan. Pelatihan terlaksana dengan adanya metode

⁸⁴Ibd, hlm 26

⁸⁵Ibd, hlm 26

pelatihan. Metode yang digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar, karena metode belajar bisa menumbuhkan semangat yang tinggi bagi karyawan. Faktor keempat adalah metode pembelajaran.

Metode pembelajaran harus berorientasi pada kebutuhan pekerjaan, hal tersebut berdasarkan media, peralatan dan metode. Jadi, metode pembelajaran dapat menunjang keberhasilan pelatihan karyawan. Metode pembelajaran cara untuk menciptakan lingkungan belajar. Metode dapat menciptakan suasana pelatihan yang menarik. Cara dan trik untuk meningkatkan semangat karyawan. Lingkungan belajar menyatukan komponen-komponen. Komponen itu saling berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu, komponen diwajibkan ada di setiap pelatihan. faktor terakhir adalah sarana pelatihan.

Narasumber pertama, kedua, ketiga dan keempat memiliki pendapat yang sama. Narasumber menjelaskan bahwa, pelatihan menggunakan sarana dan prasarana. Hal tersebut dilakukan untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan. Sarana Yang digunakan yaitu LCD, proyektor, komputer, dan tempat pelatihan. Pendapat tersebut sesuai dengan teori. Sarana Pelatihan merupakan tempat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pelatihan. Sarana Pelatihan merupakan tempat pelatihan. Sarana juga mencakup alat-alat dalam pelatihan. Alat apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan. Penentuan pelaksanaan program harus dipertimbangkan untuk mengetahui apakah tempat pelaksanaan nyaman bagi peserta, fasilitas yang

mendukung, serta jarak tempuh dan waktu pelatihan tidak mengganggu jadwal kerja karyawan.⁸⁶

b. Kesiapan Pelatihan

Pelatihan harus dilaksanakan sebaik mungkin. Implementasi menjelaskan tahap apa saja, tahap yang dilakukan saat pelaksanaan pelatihan. Implementasi membantu untuk tau sejauh mana strategi yang di susun. Strategi dapat diitepakatan pada saat pelatihan. Oleh karena itu, kesiapan pelatihan dilakukan pada implementasi pelatihan, agar pelatihan dilaksanakan dengan kesiapan yang matang. Hal tersebut dijelaskan oleh narasumber pertama, kedua, dan keempat. Narasumber. Pertama, kedua dan keempat menjelaskan, bahwa kesiapan pelatihan melihat dari kesiapan materi, kesiapan pemateri, dan antusias karyawan dan motivasi. Hal tersebut memiliki kesamaan dengan teori.

Kinerja berasal dari berbagai sumber, tetapi kinerja memiliki masalah yang bermacam-macam. Masalah kinerja tidak memungkinkan semuanya dapat di atasai oleh pelatihan. Pelatihan hanya mengatasi masalah kekurangan yang ada di bawah kendali peserta pelatihan. Kinerja tidak hanya memiliki kekurangan pada *hard areas* seperti pengetahuan, keterampilan, atau keterampilan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Kinerja juga memiliki kekurangan pada *soft areas* seperti keragaman, etika, kesadaran. Masalah kerja tersebut membutuhkan pelatihan.⁸⁷ Kesiapan

⁸⁶Azizah Nur Rahmayani. “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014, hlm26

⁸⁷Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung, 2011), Alfabeta, hlm 79-80

pelatihan merupakan dasar utama pada saat implementasi pelatihan, karena kesiapan pelatihan membutuhkan tahap-tahap untuk mencapainya.

Pertama, karyawan harus memiliki motivasi. Motivasi untuk mengikuti semua kegiatan yang ada di organisasi. Motivasi bertujuan, agar karyawan atau peserta pelatihan memiliki motivasi diri. Hal tersebut untuk meningkatkan kesadaran pentingnya pelatihan, Veithzal mengemukakan, bahwa motivasi merupakan sikap dan nilai-nilai dalam individu, motivasi untuk mencapai tujuan individu itu. Sikap dan nilai tersebut memiliki kesamaan dengan *invisible*. Hal tersebut merupakan kekuatan untuk individu, agar individu dapat mencapai tujuannya.⁸⁸

karyawan harus memiliki motivasi. Motivasi untuk mengikuti semua kegiatan yang ada di organisasi. Motivasi bertujuan, agar karyawan atau peserta pelatihan memiliki motivasi diri. Hal tersebut untuk meningkatkan kesadaran pentingnya pelatihan, Veithzal mengemukakan, bahwa motivasi merupakan sikap dan nilai-nilai dalam individu, motivasi untuk mencapai tujuan individu itu. Sikap dan nilai tersebut memiliki kesamaan dengan *invisible*. Hal tersebut merupakan kekuatan untuk individu, agar individu dapat mencapai tujuannya.⁸⁹

c. Pengawasan Pelatihan

Pengawasan adalah bentuk kegiatan pemantauan, pemantauan secara berkala, pemantauan bisa dilakukan sebelum dan sesudah acara. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pengawasan saat menjalankan strategi sangat perlu,

⁸⁸Ibid, hlm 83

⁸⁹Ibid, hlm 83

agar organisasi dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan kegiatan, sehingga tujuan organisasi menjadi sesuai dengan target, tiga hal menjadi fokus penting dalam pengawasan.:

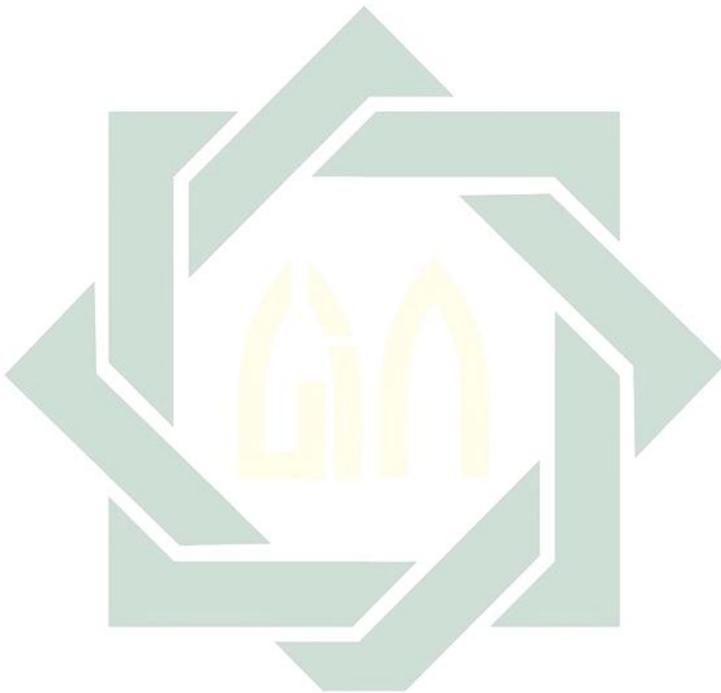
Narasumber pertama, kedua dan keempat memiliki pendapat yang sama. Narasumber tersebut menjelaskan, bahwa pengawasan dilakukan dengan fokus pada SOP perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan teori, pengawasan perilaku adalah pengawasan dari manajemen. Manajemen bisa melakukan pengawasan seperti ini dengan dukungan perangkat, seperti kebijakan, prosedur, aturan hingga prosedur operasi standar (*Standard Operating Procedur-SOP*)⁹⁰

3. Pelatihan dalam perspektif islam

Pelatihan merupakan usaha untuk menghilangkan kesenjangan pada karyawan dan organisasi. Pelatihan merupakan salah satu pengembangan karyawan. Pelatihan digunakan unruk menuhi syarat dasar dari kemampuan kerja. Sejarah islam tidak menunjukkan adanya pelatihan pada zaman Rasulullah, tetapi pada zaman jahiriyah telah terjadi pengambilan budak sebagai buru, pembantu atau pekerja. Perbudakan mulai dikurangi saat zaman islam. Pada zaman Rasulullah. Nabi Muhammad SAW diangkat sebagai Rasul dalam keadaan *ummiy* (yang membacakan kepada meraka akan ayat-ayatNya). Ayat “*Iqra*” diturunkan sebagai wahyu ilahi kepada Rasul. *Iqra*’ diartikan “bacalah” pada ayat pertama dan “*allama bil qalam, ‘alamal insana maa lam ya’lama*”. (yang mengajar dengan memakai pena, mengajarkan kepada manusia barang

⁹⁰Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. (Jakarta, 2011, PT. RajaGrafindo Persada), hlm 205

yang tadianya belum dia ketahui).⁹¹ Ayat tersebut menjelaskan, bahwa Rasulullah mengajarkan segala kebaikan, karena pada zaman Rasulullah manusia tidak mengerti tentang islam.



⁹¹Damingun, “ Peran Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam”, *JurnalEkonomiManajemen* VOL,. 10. No, 2016, hlm 76-77

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Dari hasil analisis data di atas, peneliti dapat menyimpulkan, bahwa strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri yaitu;

1. Strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

Strategi pelatihan di Yayasan Yatim Mandiri disusun melalui lima tahap.

- a. Analisis Swot
- b. Menyamakan visi dan misi
- c. Menentukan tujuan pelatihan
- d. Analisis kebutuhan pelatihan
- e. Menentukan metode pelatihan

2. Implementasi strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

Implementasi strategi pelatihan karyawan disusun melalui tiga tahap yaitu;

- a. Menciptakan lingkungan belajar
- b. Melihat kesiapan pelatihan
- c. Pengawasan strategi pelatihan

Yayasan Yatim Mandiri menerapkan strategi bertujuan, agar pelaksanaan pelatihan berjalan secara efektif dan efisien. Pelatihan karyawan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Oleh karena itu, Yayasan Yatim Mandiri merancang pelatihan sebaik mungkin, sehingga tujuan pelatihan dapat dicapai. Yayasan Yatim Mandiri berharap dengan adanya pelatihan karyawan, karyawan di Yayasan Yatim Mandiri memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan yang baik.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis sebelumnya, penulis mencoba untuk memberikan saran kepada Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya. Penulis berharap saran dan rekomendasi dapat memberikan hal positif kepada Yayasan Yatim Mandiri Jambangan Surabaya.

1. Pelatihan di Yayasan Yatim Mandiri sudah cukup baik, tetapi metode pelatihan untuk digunakan secara efektif, sehingga dapat membedakan antara pelatihan karyawan baru dan karyawan lama.
2. Waktu pelaksanaan pelatihan lebih ditingkatkan pelaksanaannya, karena pelatihan belum begitu dilakukan secara efektif.

C. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian skripsi ini penulis masih merasa memiliki kekurangan. Penulis belum bisa memperoleh data secara menyeluruh dan mendetail tentang strategi pelatihan karyawan di Yayasan Yatim Mandiri. Penulis menyadari, bahwa informasi yang diperoleh masih belum sempurna. Penulis juga merasa bahwa penelitian ini banyak kekurangan baik dari perkataan maupun penulisan, sehingga penulis berharap skripsi ini bisa disempurnakan dan dijadikan acuan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Beny A. Pribadi, *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*, Kencana, Jakarta 2016
- Yohanes Arianto Budi Nugroho. “Pelatihan dan Pengembangan SDM: *Teori dan Aplikasi* “. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya 2019
- Felisita” Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”, Skripsi Manajemen.(Universitas Sanata Dharma Yogyakarta 2016)
- Suwatno dan Doni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung 2013
- Sukmawati Marjuni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Sah Media, Makasar, 2015
- Khusnul Khotimah “ Manajemen Kinerja Karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya”. (SURABAYA, UINSA, 2014
- J Sudirman. *Epistemologi Pengantar Filsafat Pengetahuan Dasar*. KANISIUS, Yogyakarta 2002, hlm 87
- Husaen Umar. *Strategi Management In Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2011
- Gustetut Purnaya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV ANDI OFFSET, Yogyakarta 2016
- Elnath Aldi. “ Upaya Generalisasi Konsep Manajemen Strategi”, *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Vol VI, No 2, 2015, hlm 56

Fitri Lukiastruti dan Muliawan Hamdani,
ManajemenStrategikDalamOrganisasi. CAPS,
 Yogyakarta

<https://keuanganlsm.com/strategi-di-tingkat-korporatpcorporate-strategy/>

Gary Dessler, *Manajemen Sumber Manusia*, PT INDEKS 2011

Agung Prihantoro, “ Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja dan Komitmen”.

Lexy Lexy J, Moleong, *metodologi penelitian kualitatif*, Bandung

Saefuddin Anwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta

Arikunto, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006),

Singarimbun, dkk, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : LP3S,1989), 35 Soeratno, *Metodologi Penelitian*,(Yogyakarta : UUP AMP YKPN

John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013)

Eni Hastuti, “ Strategi Pengelolaan Barang Bekas Berkualitas (Barbeku) Yayasan Nurul Hayat Surabaya”. Skripsi,(Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2009)

Hasanudin,” Strategi Pengelolahan Pondok Pesantren Darul Lughah Wal Karomah di Sidomukti Kraksaan Probolinggi”. Skripsi. (Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2009)

M. Suyanto, *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*, CV Andi Offset, Yogyakarta 2007

<https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-manajemen-strategi.html>

Azizah Nur Rahmayani. “ Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UG Sidogiri di Surabaya dan Sidoarjo. *Jurnal JESTT*. Vol.1 No 1, 2014

Fitri Lukiastruti dan Muliawan Hamdani, *ManajemenStrategikDalamOrganisasi*. CAPS, Yogyakarta 2011

Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Utama, (Jakarta, 2006

Taufiq Amir, *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. (Jakarta, 2011, PT. RajaGrafindo Persada)

Agustinus Sri Wahyuni. *Manajemen Strategik*, (Tangerang: BINARUPA AKSARA Publisher),

Damingun, “ Peran Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam”, *JurnalEkonomiManajemen* VOL,. 10. No, 2016

Abdurrozzaq Hasibuan, dkk. *E-BUISINESS Implementasi, strategi dan inovasi*. Yayasan Kita Menulis, 2020

