



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**ANALISIS PELATIHAN SUMBER DAYA  
MANUSIA DI KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KABUPATEN BOJONEGORO**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh:

**DINA AULIA SHOFA**  
**B04218008**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2022**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dina Aulia Shofa

NIM : B04218008

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi berjudul **“ANALISIS PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BOJONEGORO”** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan di tujukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 11 Desember 2021  
Yang Membuat Pernyataan



Dina Aulia Shofa

B04218008

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Dina Aulia Shofa

NIM : B04218008

Prodi : Manajemen Dakwah

Judul : Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia Di Kantor  
Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 09 Desember 2021  
Menyetujui Pembimbing



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

# LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

ANALISIS PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BOJONEGORO

SKRIPSI

Disusun Oleh:

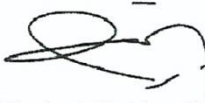
Dina Aulia Shofa

B04218008

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu  
Pada Tanggal 06 Januari 2022

Tim Penguji

**Penguji I**



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

**Penguji II**



Dr. Achmad Murtafi Haris, Lc, M.Fil. I  
NIP. 197003042007011056

**Penguji III**



H. Mufti Labib, Lc, MCL  
NIP. 196401021999031001

**Penguji IV**



Airlangga Bramavudha, M.M  
NIP. 197912142011011005

Surabaya, 06 Januari 2022

Dekan,



  
H. Abdul Halim, M.Ag  
NIP. 196307251991031003



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

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpustakaan@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 : DINA AULIA SHOFA

NIM : B04218008

Fakultas/Jurusan : DAKWAH DAN KOMUNIKASI/MANAJEMEN DAKWAH

E-mail address : auliyad242@gmail.com

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

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

yang berjudul :

ANALISIS PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR KEMENTERIAN

KABUPATEN BOJONEGORO

---

beserta 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, 25 Januari 2021

Penulis

(DINA AULIA SHOFA)

## ABSTRAK

Dina Aulia Shofa, 2021. Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Skripsi Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komuniasi, UIN Sunan Ampel Surabaya. Pembimbing Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si

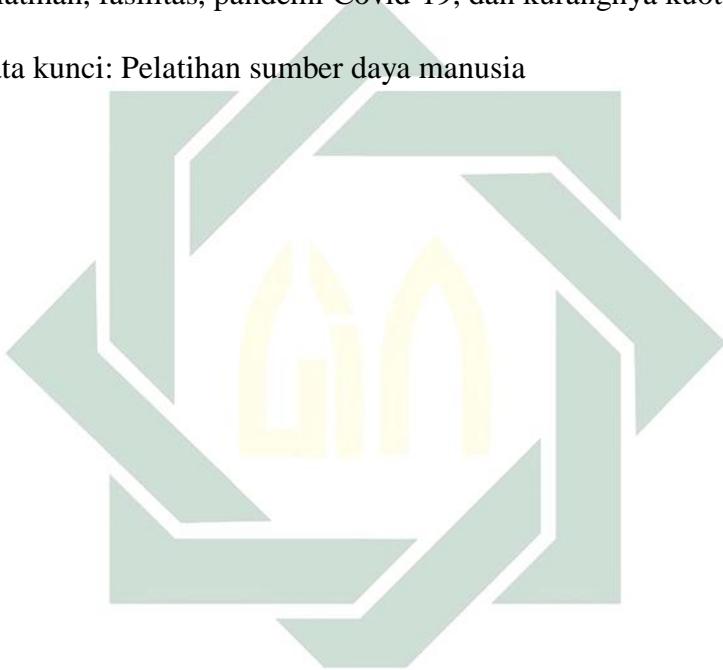
Penelitian ini dilakukan dengan tujuan, *Pertama*, untuk mendeskripsikan jenis-jenis pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. *Kedua*, untuk mendeskripsikan pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. *Ketiga*, untuk mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan secara mendalam, sehingga data yang diperoleh data yang mendalam. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian yang diperoleh yaitu, *Pertama*, jenis-jenis pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu pelatihan induksi, pelatihan pekerjaan, pelatihan untuk promosi, pelatihan penyegaran, dan pelatihan untuk pengembangan manajerial. *Kedua*, pelaksanaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan, perencanaan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, dan evaluasi program pelatihan. *Ketiga*, faktor-faktor

pendukung dan penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Faktor pendukung pelatihan, yaitu dukungan manajemen puncak, perkembangan teknologi, materi, metode yang digunakan, pelatih, peserta pelatihan, sarana pelatihan, dan akomodasi. Sedangkan faktor penghambat pelatihan, yaitu peserta pelatihan, fasilitas, pandemi Covid-19, dan kurangnya kuota.

Kata kunci: Pelatihan sumber daya manusia



## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Definisi Konsep.....	9
F. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II.....	14
KERANGKA TEORITIK.....	14
A. Kerangka Teori.....	14
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	30
BAB III.....	36
METODE PENELITIAN.....	36

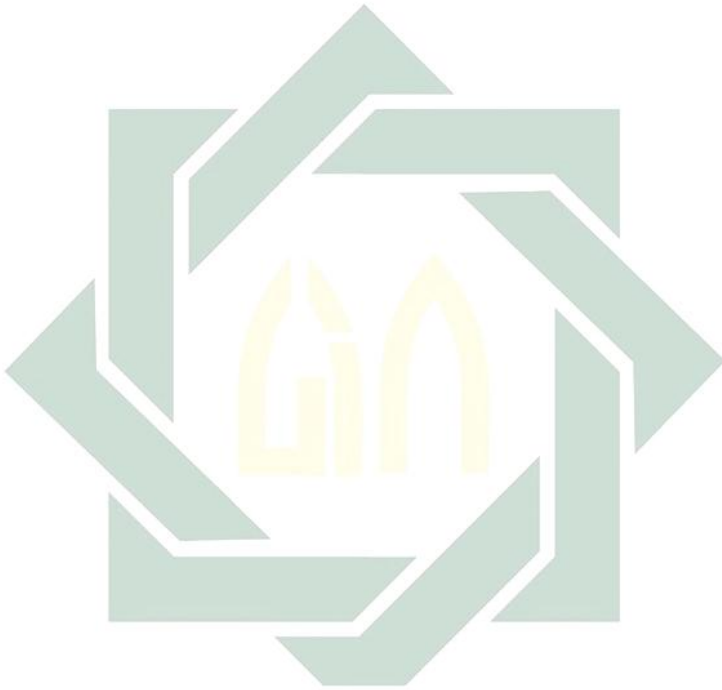


A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	36
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Jenis dan Sumber Data.....	37
D. Tahap-Tahap Penelitian .....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	42
F. Teknik Validitas Data .....	44
G. Teknik Analisis Data.....	45
BAB IV .....	47
HASIL PENELITIAN.....	47
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	47
B. Penyajian Data .....	53
C. Analisis Data.....	103
BAB V.....	127
PENUTUP.....	127
A. Kesimpulan .....	127
B. Saran.....	129
C. Keterbatasan Penelitian.....	130
DAFTAR PUSTAKA .....	131

## DAFTAR TABEL

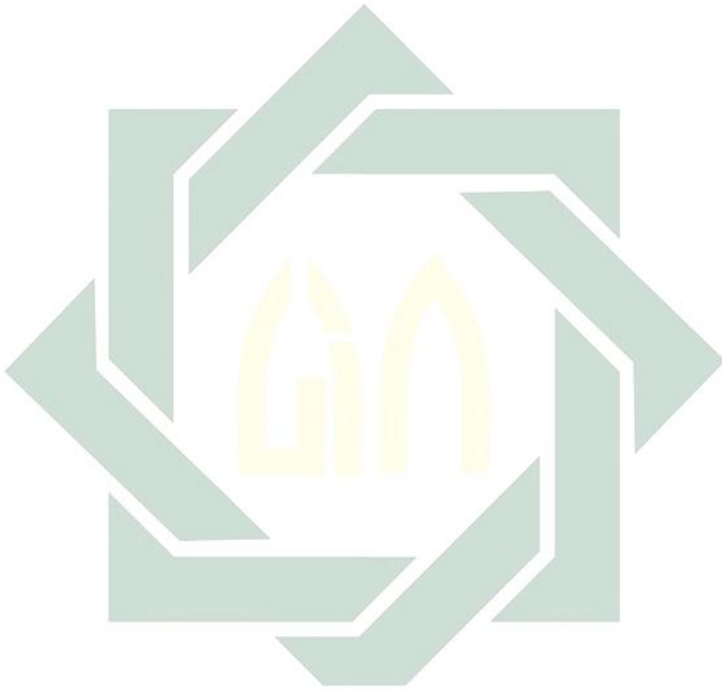
Tabel 4.1 Daftar Nama Kepala ..... 48

Tabel 4.2 Daftar Nama Kepala Sub Bagian..... 49



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi..... 51



# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu manajemen umum yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Prosedur tersebut terkandung pada bidang produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian.<sup>1</sup> Dalam sebuah lembaga, manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk menunjang peningkatan produktivitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Menurut Hasibuan, manajemen sumber daya manusia adalah bidang ilmu yang mengelola hubungan pegawai agar lebih efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan sasaran lembaga.<sup>2</sup> Pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik dapat mempengaruhi keberhasilan lembaga dalam mewujudkan tujuan.

Manusia sebagai sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari sebuah lembaga. Sumber daya manusia dijadikan lembaga sebagai penunjang dalam mewujudkan tujuan melalui pemikiran, tenaga dan ide-ide yang dimilikinya.<sup>3</sup> Sumber daya manusia menjadi penentu keberlangsungan sebuah lembaga. Sumber daya manusia dijadikan sebagai perencana, pemikir dan

---

<sup>1</sup> Wendy Wijaya, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kecap Wiesin di Lombok”, *Jurnal AGORA*, Vol. 1, No. 3, 2013, 1126.

<sup>2</sup> Eli Rahayu dan Ajimat, “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Deputy Bidang Pengembangan Destinasi Pariwisata”, *Jurnal Ekonomi Aktif*, Vol. 1, No. 1, 2018), 231.

<sup>3</sup> Deden Misbahudin Muayyad, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Sariah X Kantor Wilayah II”, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, Vol. 9, No. 1, 2016, 75.

penggerak dalam mewujudkan tujuan lembaga. Oleh sebab itu, keberadaannya sangat penting bagi lembaga yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain. Jika pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, maka dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten.

Sumber daya manusia yang berkompeten bisa meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Keberhasilan sebuah lembaga ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia adalah aset yang dimiliki oleh lembaga. Jika sumber daya manusia dikelola dengan tepat, maka sumber daya manusia dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi lembaga.<sup>4</sup> Jika lembaga mendukung kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya, maka kinerja yang dihasilkan dapat optimal. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat menguntungkan lembaga dalam mempercepat mencapai target. Upaya yang dapat dilakukan oleh lembaga dalam mengolah sumber daya manusia adalah dengan memberikan pelatihan.

Pelatihan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam proses kemajuan sebuah lembaga. Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Nurur, mengatakan bahwa pelatihan ialah upaya lembaga untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Pelatihan bertujuan untuk menambah wawasan serta keterampilan yang lebih spesifik kepada pegawai.<sup>5</sup> Sedangkan menurut

---

<sup>4</sup> Ah Ali Arifin, MM, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Pres, 2014), 19.

<sup>5</sup> Nurur Khurotin dan Tri Wulida Afrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 64, No. 1, 2018, 196.

Chusway yang dikutip oleh Elfrianto, pelatihan adalah aktivitas untuk meningkatkan tanggung jawab pegawai dalam melakukan pekerjaannya agar sesuai standar kerja.<sup>6</sup> Pelatihan (*training*) merupakan proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan pegawai dalam bekerja, sehingga dapat membantu lembaga dalam mencapai tujuan.<sup>7</sup>

Tujuan pelatihan kerja, yaitu untuk memperbaiki kinerja pegawai, mengoptimalkan keahlian para pegawai agar sejalan dengan kemajuan teknologi, meminimalisir waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar berkompeten dalam pekerjaannya, membantu menyelesaikan persoalan operasional, dan memenuhi kebutuhan perkembangan para pegawai.<sup>8</sup> Dalam sebuah lembaga, penting dilakukan kegiatan pelatihan. Kegiatan pelatihan tersebut, dapat menambah keahlian pegawai, sehingga pegawai terlatih dan terdidik. Selain itu, pelatihan juga dapat mengatasi tuntutan baru yang terjadi pada lembaga baik dalam pengetahuan, keterampilan maupun teknologi.

Pelatihan sumber daya manusia merupakan usaha yang dilakukan oleh lembaga dalam memperbaiki kinerja pegawai. Pelatihan sumber daya manusia dilakukan untuk mewujudkan tujuan lembaga. Jika penempatan sumber daya manusia dilakukan secara langsung tanpa adanya pelatihan, maka tidak dapat

---

<sup>6</sup> Elfrianto, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", *Jurnal EduTech*, Vol. 2, No. 2, 2016, 48.

<sup>7</sup> Setyowati Subroto, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, 2018, 20.

<sup>8</sup> Maldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), 234.

menjamin keberhasilan sebuah lembaga.<sup>9</sup> Pelatihan sumber daya manusia perlu diterapkan dalam lembaga. Hal tersebut, mewakili sebuah usaha yang terencana dari suatu lembaga dalam memfasilitasi pembelajaran pegawai agar memiliki ketarampilan dalam bekerja.<sup>10</sup> Pelatihan sumber daya manusia bagi lembaga adalah kegiatan yang relevan untuk dilakukan, karena dapat mempengaruhi tingkat kreativitas kerja pegawai serta lembaga. Pelatihan sumber daya manusia yang selaras dengan kebutuhan pegawai dapat membuat pegawai semakin memahami dan menguasai tanggungjawabnya di sebuah lembaga.

Dalam aspek kerja, penempatan pegawai baru maupun pegawai lama tidak dapat menjamin kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh sebab itu, kemampuan dan kerja pegawai harus diseimbangkan melalui kegiatan pelatihan. Pelatihan sumber daya manusia ialah aktivitas yang dilaksanakan untuk peningkatan keahlian, pengetahuan serta sikap dalam rangka meningkatkan kualitas kerja di waktu sekarang dan nanti. Dengan begitu, pegawai mempunyai keterampilan serta dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik. Pelatihan sumber daya manusia merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja. Dengan kemampuan yang baik, sumber daya manusia diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang ada pada pekerjaannya, sehingga tugas dapat dituntaskan dengan tepat dan baik.

---

<sup>9</sup> Elfrianto, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan", *Jurnal EduTech*, Vol. 2, No. 2, 2016, 46.

<sup>10</sup> Lia Anitasari dan Roy Setiawan, "Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada PT Restu Baru Indonesia", *Jurnal AGORA*, Vol. 5, No. 1, 2017, 1.

Pelatihan sumber daya manusia sangat berguna bagi pegawai, karena pegawai akan lebih mengenal ruang lingkup kerjanya dan juga mengenal lebih spesifik pekerjaan yang akan dilakukan. Pelatihan sumber daya manusia tidak dilaksanakan secara sembarangan, tetapi pelatihan sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh lembaga harus memiliki tujuan, sehingga dapat diketahui arah pelatihannya<sup>11</sup> Pelatihan sumber daya manusia, diadakan oleh sebuah lembaga sebagai solusi terhadap permasalahan kinerja pegawai maupun lembaga. Dalam sebuah lembaga, perlu mempunyai sumber daya manusia yang berkompeten serta profesional dalam bekerja terutama dalam instansi pemerintahan seperti Kementerian Agama.

Kementerian Agama memiliki peran untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pada aspek Agama.<sup>12</sup> Kementerian Agama memiliki beberapa fungsi, yaitu perumusan, penetapan, dan melaksanakan di bidang Agama.<sup>13</sup> Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama, bahwa untuk mewujudkan sumber daya manusia pada Kementerian Agama yang memiliki integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan perlu diselenggarakan pelatihan secara

---

<sup>11</sup> Wendy wijaya, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kecap Wie Sin di Lombok”, *Jurnal AGORA*, Vol. 1, No. 3, 2013, 1126

<sup>12</sup> <https://indonesia.go.id/kementerian-lembaga/kementerian-agama-republik-indonesia> (diakses pada 25 Agustus 2021, jam 19.00)

<sup>13</sup> Ibid



terencana dan berjenjang.<sup>14</sup> Salah satu lembaga yang menerapkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro ialah lembaga yang bertugas menangani urusan Agama yang terdapat di Kabupaten Bojonegoro. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro memiliki beberapa seksi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing dari pengelompokan tugas. Oleh sebab itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro perlu mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro melaksanakan pelatihan untuk para pegawainya. Pelatihan tersebut, dilakukan agar pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dapat meningkatkan keahlian, pengetahuan serta keterampilan dalam bekerja, agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan standar operasional.

Seiring dengan perkembangan era saat ini, setiap gerakan dan kebijakan pemerintah selalu di monitori oleh mata dan telinga masyarakat. Sehingga pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro harus dapat memberikan hasil kinerja yang baik kepada masyarakat Bojonegoro. Pegawai di Kantor

---

<sup>14</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama.

Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro harus profesional saat menjalankan tugasnya, agar dapat dipercaya oleh pemerintah serta masyarakat Bojonegoro.

Pelatihan sumber daya manusia memiliki peranan penting bagi lembaga untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan lembaga.<sup>15</sup> Pelatihan sumber daya manusia adalah unsur utama bagi lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai merupakan aset bagi lembaga yang akan menjalankan semua aktifitas untuk mencapai tujuan lembaga. Oleh karena itu, pegawai harus diberikan perhatian khusus oleh lembaga. Lembaga dapat mengadakan kegiatan pelatihan bagi pegawai, agar pegawai dapat membantu lembaga dalam menyelesaikan tugasnya. Pelatihan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan menggunakan metode *Off the Job Training*, yaitu dengan cara DIKLAT (Pendidikan dan Pelatihan). Adapun pelatihan sumber daya manusia yang terdapat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro adalah pelatihan budaya kerja, pelatihan administrasi, dan lain-lain.

Pelatihan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dan dilaksanakan di luar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pelatihan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dibiayai oleh Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Balai

---

<sup>15</sup> Marini Zakiyatul Umi dan Ida Nurnida, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta", *e-Proceeding of Management*, Vol. 5, No. 1, 2018, 2.

Diklat Keagamaan Surabaya (BDK).<sup>16</sup> Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pelatihan dilaksanakan secara terencana. Hal ini dilakukan, agar pelatihan bisa berjalan secara efektif dan mampu mencapai tujuan lembaga. Berlandaskan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai **“Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro”**

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apa saja jenis-jenis pelatihan sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro?
2. Bagaimana pelaksanaan pelatihan sumber daya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro?
3. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan jenis-jenis pelatihan sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.
2. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan pelatihan sumber daya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.
3. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 08 Juli 2021

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat di antaranya:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Dapat menambah pengetahuan manajemen tentang pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.
  - b. Dapat menjadi sumber rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
  - a. Dapat digunakan sebagai acuan lembaga bahwa pelatihan sumber daya manusia itu dapat menunjang kemajuan sebuah lembaga.
  - b. Dapat menambah pengetahuan pegawai yang sedang bekerja atau akan bekerja pada sebuah lembaga mengenai pelatihan sumber daya manusia.

#### **E. Definisi Konsep**

Menurut Sugiyono, definisi konsep digunakan untuk membatasi konsep yang ada pada penelitian agar fokus penelitian yang telah ditentukan bisa terarah dan terukur.<sup>17</sup> Peneliti akan memaparkan definisi konsep yang terdapat dalam penelitian berjudul “**Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**”. Definisi konsep ini bisa dijadikan sebagai dasar pemahaman bagi pembaca dan juga sebagai landasan pada pembahasan selanjutnya.

1. Pelatihan

---

<sup>17</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 253.

Menurut Simamora, pelatihan merupakan rangkaian kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan lembaga.<sup>18</sup> Sedangkan menurut Handoko, pelatihan merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan serta sikap, sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan tepat.<sup>19</sup>

Saeed dan Asghar yang dikutip oleh Subroto juga mendefinisikan pelatihan merupakan kegiatan yang terorganisir yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.<sup>20</sup> Menurut Cahya dkk yang mengutip pendapat Kasmir, pelatihan adalah proses untuk membentuk pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dengan membekali keahlian dan pengetahuan baru.<sup>21</sup> Pelatihan sangat diperlukan bagi lembaga. Pelatihan ini mampu memberikan modal pengetahuan serta pengalaman kepada pegawai agar dapat bekerja dengan efektif.

Jeffrey A.Mello berpendapat bahwa, pelatihan melibatkan pegawai agar mendapatkan pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan yang dilakukan saat ini.<sup>22</sup> Pelatihan ialah tindakan yang

---

<sup>18</sup> Setyowati Subroto, “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, 2018, 21.

<sup>19</sup> Haryati, “Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta”, *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 2019, 92.

<sup>20</sup> Setyowati Subroto, “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, (2018), 21.

<sup>21</sup> Agus Dwi Cahya, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, dan Fierna Fajar Swasti, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”, *Journal of Managemen*, Vol. 4 No. 2, 2021, 233.

<sup>22</sup> *Ibid.*, 232-233

dilaksanakan untuk peningkatan kompetensi pegawai agar dapat melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai sasaran lembaga. Jika diadakan pelatihan di sebuah lembaga, maka bisa memberikan kontribusi lembaga dalam mencapai target.

## 2. Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun, sumber daya manusia adalah sebuah perangkat lembaga yang perlu diperbarui baik dalam hal pendidikan, pengetahuan ataupun perilakukanya, karna hal ini akan mempengaruhi keberhasilan sebuah lembaga dalam mencapai tujuan.<sup>23</sup> Sedangkan menurut Jufrize, sumber daya manusia berperan penting bagi lembaga dalam mencapai sasaran serta menentukan maju mundurnya sebuah lembaga.<sup>24</sup> Dengan demikian, sumber daya manusia memiliki peran dalam menentukan kemajuan sebuah lembaga.

## 3. Pelatihan Sumber Daya Manusia

Menurut Prawiro, pelatihan sumber daya manusia ialah sebuah proses mengajarkan keahlian serta pengetahuan tertentu kepada pegawai agar semakin ahli dalam bekerja.<sup>25</sup> Menurut Mangkuprawiro yang dikutip oleh Umi dan Nurmida, pelatihan sumber daya manusia

---

<sup>23</sup> Purti Anna Nirwan, Risma Niswaty, Jamaluddin, dan Rudi Salam, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Makassar", *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, 2020, 42.

<sup>24</sup> Setyowati Subroto, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, 2018, 19.

<sup>25</sup> Aden Prawiro Sudarso, "Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hero Supermarket Tbk Cabang Pondok Indah", *Jurnal Ekonomi Evektif*, Vol. 2, No. 1, 2019, 27

merupakan aktivitas pemberian pelajaran tertentu mengenai pengetahuan, keahlian serta perilaku agar pegawai mampu menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.<sup>26</sup>

Setiap lembaga harus mengadakan pelatihan sumber daya manusia. Pelatihan sumber daya manusia mempengaruhi penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Jika penempatan sumber daya manusia disesuaikan dengan kemampuan dan keahliannya, maka suatu lembaga akan mengalami keberhasilan.<sup>27</sup> Dengan demikian, pelatihan sumber daya manusia memiliki peranan penting bagi lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai agar dapat mencapai sasaran lembaga.

Pelatihan sumber daya manusia pada penelitian ini ialah pelatihan bagi semua pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro agar dapat meningkatkan keterampilan, keahlian dan kemampuan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran lembaga.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan pada penelitian berjudul **“Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro”** disusun peneliti agar mempermudah melakukan penelitian dan juga untuk mempermudah pembaca memahami susunan dalam penelitian. Dalam

---

<sup>26</sup> Marini Zakiyatul Umi dan Ida Nurmida, “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT. Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta”, *e-Proceeding of Management*, Vol. 5, No. 1, 2018, 2.

<sup>27</sup> Elfrianto, “Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan”, *Jurnal EduTech*, Vol. 2, No. 2, 2016, 47.

penelitian ini, sistematika pembahasan mencakup lima bab:

Bab pertama adalah pendahuluan. Pada bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua adalah kajian teori. Pada bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data. Bab ini terdiri dari penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka teori.

Bab ketiga adalah metode penelitian. Pada bab ini memaparkan tentang pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan teknik analisis data.

Bab keempat adalah pembahasan. Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, penyajian data, dan analisis data.

Bab kelima adalah penutup. Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian, saran, dan keterbatasan penelitian.



## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIK**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Pelatihan Sumber Daya Manusia**

###### **a. Definisi Pelatihan**

Menurut Kaswan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar dapat bekerja lebih efektif.<sup>28</sup> Menurut Gomes yang dikutip oleh Bolung, Moniharapon dan Lumintang mendefinisikan pelatihan adalah usaha yang dilakukan oleh setiap lembaga untuk memperbaiki penampilan pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.<sup>29</sup> Pelatihan sangat diperlukan oleh pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama. Jika penempatan pegawai dalam sebuah lembaga dilakukan secara langsung tanpa adanya pelatihan, maka tidak akan menjamin keberhasilan suatu lembaga.

Sedangkan menurut Mondy yang dikutip oleh Harding, Kadiyono, Hidayat, dan Yanuarti, menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu aktivitas yang telah disusun secara sistematis untuk memberikan pengetahuan bagi pegawai, agar mampu menjalankan pekerjaan pada masa

---

<sup>28</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 2.

<sup>29</sup> Rio Vicky Bolung, Silcyjeova Moniharapon, dan Genita G. Lumintang, "Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara", *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 3, 2018, 180.

sekarang dengan baik.<sup>30</sup> Mangkuprawiro juga berpendapat mengenai pelatihan ialah upaya mengembangkan pengetahuan dan kemampuan tertentu kepada pegawai, agar ia lebih ahli dalam bekerja.<sup>31</sup>

Selain itu, menurut Ivancevich yang dikutip oleh Walukow, Roring, dan Tampi, menyatakan bahwa pelatihan ialah upaya untuk mengubah perilaku pegawai agar bekerja semakin baik sehingga dapat mewujudkan sasaran lembaga. Pelatihan berkenaan dengan kemampuan dan keahlian. Pelatihan mempunyai peranan untuk membantu pegawai menguasai keahlian khusus, guna mempermudah pegawai dalam melakukan pekerjaannya.<sup>32</sup>

Elfrianto mengutip pendapat Amstrong yang menyatakan, bahwa pelatihan merupakan aktivitas yang dirancang secara terorganisir untuk memperbaiki kinerja pegawai.<sup>33</sup> Kegiatan pelatihan dapat berjalan dengan baik, apabila pelatihan direncanakan dengan matang dan dirancang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

---

<sup>30</sup> Diana Harding, Anissa Lestari Kadiyono, Yuyun Hidayat, dan Nurul Yanuarti, "Pelatihan dan Pengembangan SDM sebagai Salah Satu Upaya Menjawab Tantangan MEA", *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi*, Vol. 2, No. 2, 2018, 188.

<sup>31</sup> Marini Zakiyatul dan Ida Nurmidia, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta", *e-Proceeding of Management*, Vol. 5, No. 1, 2018, 1124.

<sup>32</sup> Meylisa Thesa Walukow, Meike Roring, dan Johny R.E Tampi, "Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 4, 2016, 3.

<sup>33</sup> Elfrianto, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", *Jurnal EduTech*, Vol. 2, No. 2, 2016), 48.

Jika pelatihan tidak di rencanakan secara matang dan tidak di rancang sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka pelatihan tidak akan berhasil.

Pelatihan saat penting untuk dilaksanakan, karena sebuah upaya untuk memelihara serta untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja.<sup>34</sup> Diadakannya pelatihan di suatu lembaga, membuat pegawai bisa belajar tentang kemampuan, sikap, dan pengetahuan yang spesifik yang berkenaan dengan tanggungjawab yang diemban.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan, bahwa pelatihan adalah program terencana yang dilaksanakan oleh lembaga dengan maksud untuk membatu meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta merubah perilaku pegawai sehingga bisa mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.

b. Definisi Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, sumber daya manusia yaitu orang yang mengupayakan terwujudnya sasaran lembaga.<sup>35</sup> Rivai juga berpendapat, bahwa sumber daya manusia ialah individu yang memiliki kesiapan, kemauan serta keinginan untuk memberikan kontribusinya dalam

---

<sup>34</sup> Ambar Teguh Sulistyani dan Rosida, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 175.

<sup>35</sup> Suhandi, "Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental-Spiritual", *Jurnal Sosial dan Keagamaan*, Vol. 1, No. 2, 2016, 210.

mewujudkan visi misi lembaga.<sup>36</sup> Keberhasilan sebuah lembaga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya

Menurut Jufrizen yang dikutip oleh Subroto, menjelaskan bahwa sumber daya manusia berperan sebagai perencana dan pelaksana untuk mencapai sasaran serta menentukan maju mundurnya lembaga.<sup>37</sup> Dengan demikian, sumber daya manusia perlu dikelola secara tepat agar bisa meningkatkan efektivitas lembaga dalam mencapai tujuan.

Dalam setiap aktivitas lembaga, sumber daya manusia memegang fungsi utama. Jika suatu lembaga memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka aktivitas lembaga dapat terselesaikan dengan baik. Hal tersebut membuktikan, bahwa sumber daya manusia adalah faktor utama yang perlu di perhatikan beserta seluruh kebutuhannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka bisa diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia ialah komponen penting bagi sebuah lembaga yang akan bergerak dalam mewujudkan tercapainya sasaran lembaga serta menentukan perkembangan lembaga.

#### c. Definisi Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan sumber daya manusia merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang penting. Prawiro berpendapat, bahwa pelatihan

---

<sup>36</sup> Viethzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2004, 6.

<sup>37</sup> Setyowati Subroto, “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, 2018, 19.

sumber daya manusia menggambarkan suatu metode mengajarkan keahlian serta pengetahuan tertentu kepada pegawai supaya semakin mahir dalam bekerja.<sup>38</sup> Menurut Mangkuprawiro yang dikutip oleh Umi dan Nurmida, pelatihan sumber daya manusia merupakan aktivitas mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta supaya pegawai mampu bekerja dengan baik dan menjalankan tanggungjawabnya dengan baik.<sup>39</sup>

Diadakannya pelatihan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, akan membantu pegawai dalam mengembangkan kemampuannya. Mengembangkan kemampuan supaya dapat bekerja dengan lebih baik dan sejalan dengan standar yang sudah ditentukan lembaga. Pelatihan sumber daya manusia juga akan membantu lembaga dalam mengatasi adanya kekusangan kemampuan pegawai yang dapat mengganggu efektivitas kerja dalam lembaga. Dengan demikian, pelatihan sumber daya manusia memiliki peranan yang berguna bagi lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai agar dapat mencapai sasaran lembaga.

---

<sup>38</sup> Aden Prawiro Sudarso, “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hero Supermarket Tbk Cabang Pondok Indah”, *Jurnal Ekonomi Epektif*, Vol. 2, No. 1, 2019, 27

<sup>39</sup> Marini Zakiyatul Umi dan Ida Nurmida, “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT. Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta”, *e-Proceeding of Management*, Vol. 5, No. 1, 2018, 2.

## 2. Tujuan Pelatihan Sumber Daya Manusia

Terdapat tujuh tujuan pelatihan menurut Simamora yang dikutip oleh Haryati, di antaranya:<sup>40</sup>

### a. Memperbaiki Kinerja Pegawai

Kegiatan pelatihan ditunjukkan bagi pegawai yang kinerjanya tidak memuaskan yang disebabkan oleh kurangnya keahlian yang dimiliki, sehingga dibutuhkan proses pelatihan yang dapat memungkinkan memperbaiki kinerja pegawai. Meskipun pelatihan tidak dapat menyelesaikan seluruh persoalan kinerja, namun program pelatihan yang baik dapat meminimalkan persoalan kinerja.

### b. Mengoptimalkan Keahlian Pegawai Sejalan dengan Kemajuan Teknologi

Pelatihan bertujuan untuk memastikan para pegawai, agar ia bisa secara efektif menggunakan teknologi baru. Kemajuan teknologi menuntut para pegawai supaya bisa mengoperasikan teknologi yang dapat menunjang kinerjanya di lembaga. Dengan demikian, kinerja pegawai menjadi lebih efektif dan efisien.

### c. Meminimalisir Waktu Belajar bagi Pegawai Baru agar Berkompeten dalam Pekerjaan

Terkadang para pegawai baru tidak mempunyai *skill* serta wawasan yang diinginkan lembaga untuk menjadi "*Job Competence*". *Job Competence*. adalah orang yang mampu

---

<sup>40</sup> R. Ati Haryati, "Analisis Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Studi Kasus Pada PT Visa Sukses Bersama Jakarta", *Jurnal Sekretaris dan Manajemen*, Vol. 3 No. 1, 2019), 92.

mencapai output dan standar kualitas kerja yang diharapkan oleh lembaga. Dengan kegiatan pelatihan, para pegawai baru dilatih supaya menjadi orang yang berkompeten dalam bekerja.

d. Membantu Menyelesaikan Persoalan Operasional

Pelatihan adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan sejumlah persoalan yang dimiliki oleh manajer, seperti konflik antar pribadi, standar kebijakan yang kabur dan penundaan jadwal serta persoalan lainnya. Pelatihan juga bisa menunjang para pegawai dalam menyelesaikan persoalan organisasional, sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif.

e. Mempersiapkan Karyawan untuk Promosi

Salah satu upaya yang dapat digunakan untuk mempertahankan serta memotivasi pegawai, yaitu melalui kegiatan pengembangan karir. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui pelatihan yang sistematis. Melalui pelatihan dapat memungkinkan pegawai untuk menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan selanjutnya. Selain itu, juga mempermudah transisi pegawai untuk memangku kedudukan yang semakin tinggi. Hal ini, dapat memotivasi pegawai saat melakukan pekerjaan.

f. Mengorientasikan Pegawai terhadap Organisasi

Setiap pegawai tentu memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai suatu organisasi, baik berupa persepsi positif maupun persepsi negatif. Dalam hal ini, fungsi sumber daya manusia

sangat dibutuhkan untuk memperjelas dan menggabungkan penilaian pegawai terhadap lembaga, agar para pegawai memiliki penilaian yang sama.

g. Memenuhi Kebutuhan Pertumbuhan Pribadi

Pelatihan menjalankan peran ganda, yaitu untuk meningkatkan produktivitas pegawai ketika bekerja dan juga bertujuan untuk pengembangan pribadi pegawai.

### **3. Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora yang dikutip oleh Haryati, pelatihan sumber daya manusia memiliki enam manfaat, yaitu:<sup>41</sup>

- a. Meningkatkan kualitas dan produktivitas
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan oleh para pegawai untuk mencapai standar kinerja yang diterima
- c. Membentuk sikap loyalitas dan kerjasama tim yang lebih menguntungkan
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- e. Mengurangi tingkat dan biaya kecelakaan kerja
- f. Meningkatkan pengembangan pribadi pegawai

### **4. Jenis-jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pendapat Akroni yang dikutip oleh Kaswan, pelatihan terdiri dari empat jenis, di antaranya sebagai berikut:<sup>42</sup>

- a. Pelatihan Induksi

---

<sup>41</sup> Ibid.,92.

<sup>42</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.



Pelatihan induksi merupakan pelatihan singkat yang diberikan segera kepada pegawai baru setelah bergabung dengan lembaga. Pelatihan ini bertujuan untuk mengenalkan lembaga kepada pegawai baru.

b. Pelatihan Pekerjaan

Pelatihan pekerjaan merupakan pelatihan yang berkenaan dengan pekerjaan tertentu yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk memberikan petunjuk serta informasi yang sesuai. Dengan demikian, pegawai dapat menjalankan pekerjaan secara sistematis dan efisien.

c. Pelatihan untuk Promosi

Pelatihan promosi merupakan pelatihan yang diperkenalkan kepada pegawai selepas mendapatkan promosi jabatan, namun sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi. Pelatihan ini bertujuan, agar dapat memberikan peluang bagi pegawai untuk menjalankan penyesuaian diri terhadap tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.

d. Pelatihan Penyegaran

Pelatihan penyegaran merupakan pelatihan yang bertujuan untuk memperbarui keterampilan dan pengalaman kepada pegawai yang menduduki jabatan penting di suatu lembaga.

e. Pelatihan untuk Pengembangan Manajerial

Pelatihan untuk pengembangan manajerial merupakan pelatihan yang ditujukan untuk kepala divisi di suatu lembaga, agar meningkatkan efisiensinya dalam bekerja,

sehingga memungkinkan mereka untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi.

## 5. Macam-macam Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang dipilih harus diselaraskan dengan jenis pelatihan yang akan dilakukan. Adapun metode pelatihan yang dapat digunakan oleh lembaga dalam pelaksanaan pelatihan, yaitu:<sup>43</sup>

### a. *On the Job Training*

*On the Job Training* merupakan metode pelatihan melalui perintah pekerjaan. Metode pelatihan tersebut dilaksanakan dengan cara di tempatkannya para peserta pelatihan pada situasi pekerjaan riil di bawah pengarahannya pelatih.

### b. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan menempatkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke tempat kerja lainnya. Hal ini dilakukan supaya para peserta pelatihan dapat menambah keahlian pada pekerjaan tertentu sehingga mereka mendapatkan berbagai variasi pekerjaan. Setiap pemindahan pekerjaan para pegawai akan diberikan intruksi kerja.

### c. Ceramah Kelas atau Presentasi Video

Metode ceramah atau presentasi video dalam *on the job training* dilakukan dengan menggunakan komunikasi. Metode ini sangat

---

<sup>43</sup> Meldona, *Manajemen SDM Perspektif Integritas*, (Malang: UIN-Malang Pres, 2009), 253.

populer, karena memberikan sisi ekonomis dalam sebuah lembaga. Akan tetapi, metode ceramah atau presentasi video memberikan kontribusi serta sasaran yang rendah bagi lembaga.

d. Pelatihan *Vestibulie*

Pelatihan *vestibulie* merupakan metode pelatihan yang dilakukan diluar lingkungan kerja. Hal ini dilakukan, agar tidak mengganggu operasional rutin di suatu lembaga. Metode ini dilaksanakan di tempat pelatihan khusus, di tempat tersebut disediakan perlengkapan yang serupa dengan yang dipakai pegawai pada saat melakukan pekerjaan. Pelatihan *vestibulie* biasanya disebut dengan pelatihan dan pendidikan (DIKLAT). Metode pelatihan ini memungkinkan adanya kontribusi dan pemberian materi yang sesuai dengan lembaga.

## 6. Tahap-tahap Pelatihan Sumber Daya Manusia

Sebelum melaksanakan kegiatan pelatihan sumber daya manusia, perlu dilakukan sebuah perencanaan yang disusun dengan matang agar pelatihan yang akan dilakukan terorganisir dengan baik. Tahap-tahap pelatihan sumber daya manusia yang disusun harus sinkron dengan tujuan diadakannya pelatihan. Menurut Cardos yang dikutip oleh Sunyoto, pelatihan sumber daya manusia memiliki tiga tahapan, yaitu:<sup>44</sup>

a. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan

---

<sup>44</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Buku Seru, 2012), 141.

Tujuan perencanaan kebutuhan pelatihan, yaitu untuk mendapatkan informasi yang relevan guna mengetahui perlu diadakannya atau tidak pelaksanaan pelatihan di sebuah lembaga.

b. Desain Program Pelatihan

Sesudah mengetahui tujuan yang ingin diwujudkan, suatu lembaga harus melaksanakan perencanaan program pelatihan yang tepat. Perencanaan program pelatihan bisa dilakukan dengan melaksanakan metode indentifikasi kebutuhan pelatihan. Tujuan desain program pelatihan, yakni pegawai dapat mengetahui langkah yang harus dilakukan selanjutnya.

c. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan bertujuan untuk menilai apakah pelatihan yang telah dilaksanakan sudah efektif atau belum dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Hasil evaluasi pelatihan merupakan informasi penting bagi lembaga penyelenggara pelatihan. Dengan melakukan evaluasi, lembaga akan mengetahui sejauh mana efektivitas program pelatihan yang sudah dilakukan dalam menjangkau tujuan yang sudah ditentukan. Selain itu, hasil evaluasi juga bisa digunakan sebagai masukan pada program-program pelatihan berikutnya.

## 7. Faktor-faktor Pendukung Pelatihan

Berikut ini adalah faktor pendukung pelatihan menurut Marwansyah yang dikutip oleh Khurotin dan Afrianty, di antaranya sebagai berikut:<sup>45</sup>

### a. Dukungan Manajemen Puncak

Kegiatan pelatihan perlu memperoleh dukungan dari manajemen puncak lembaga. Dukungan tersebut harus diberikan secara nyata serta harus di bicarakan dengan semua anggota lembaga. Kemudian harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### b. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi memberikan pengaruh terhadap indentifikasi keperluan pelatihan dan memberikan pengaruh pada penentuan metode pelatihan.

Selain itu, Rivai juga memaparkan faktor pendukung pelatihan, di antaranya:<sup>46</sup>

### a. Materi

Materi disusun berdasarkan kebutuhan dari tujuan dilaksanakannya pelatihan. Materi diberikan dalam bentuk mengajarkan keahlian tertentu serta memberikan pengetahuan yang diperlukan.

### b. Metode yang digunakan

---

<sup>45</sup> Nurul Khurotin dan Tri Wulida Afrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 64, No. 1, 2018, 198.

<sup>46</sup> I Made Kurnia Wibawa, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, “Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan”, *e-Journal Bisma Universtas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1, 2016,

Metode pelatihan yang digunakan diselaraskan dengan jenis pelatihan yang akan dilakukan, supaya pelatihan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

c. Pelatih

Seorang pelatih memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan kegiatan pelatihan. Adapun persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi pelatih, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan
  - 2) Mampu membangkitkan motivasi para peserta pelatihan
  - 3) Mampu menggunakan metode partisipan
- Jika lembaga memiliki pelatih yang berkompeten, maka materi dapat tersampaikan dengan baik kepada peserta pelatihan.

d. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan merupakan para pegawai lembaga yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti kegiatan pelatihan, seperti pegawai tetap dan pegawai yang mendapatkan rekomendasi dari kepala lembaga.

e. Sarana Pelatihan

Kegiatan pelatihan akan berjalan lebih efektif apabila sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Jika sarana dan prasarana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan pelatihan, maka bisa menghambat kegiatan pelatihan.

## 8. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Vizzya dan Alfrianty terdapat beberapa kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan pelatihan, yaitu:<sup>47</sup>

### a. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, misalkan pendidikan, pengalaman kerja dan usia. Hal tersebut, nantinya dapat menghambat keberhasilan pelatihan disuatu lembaga, karena daya tangkap dan persepsi para peserta pelatihan terhadap pelajaran yang disampaikan akan berbeda.

### b. Pelatih

Pelatih yang pandai mentranfer ilmu pengetahuan kepada peserta pelatihan sangat susah didapatkan. Oleh karena itu, dapat menyebabkan tidak tercapainya sasaran pelatihan yang telah ditetapkan.

### c. Fasilitas Pelatihan

Jika lembaga memiliki fasilitas pelatihan yang kurang memadai, maka pelaksanaan pelatihan dapat terhambat.

### d. Kurikulum

Apabila kurikulum yang diajarkan kurang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, maka dapat menghambat dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh lembaga.

### e. Dana Pelatihan

Dana pelatihan yang terbatas dapat menghambat kegiatan pelatihan sehingga akan

---

<sup>47</sup> Rizky Vizzya dan Tri Wulida Alfrianty, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 2017, 133.

menimbulkan keterpaksaan dalam menyediakan pelatihan dan sasaran pelatihan yang tidak memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

## 9. Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam

Pelatihan ialah upaya yang dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia secara optimal. Kegiatan pelatihan akan melatih keahlian para pegawai baru maupun pegawai lama agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Tujuan utama diadakan sebuah pelatihan di suatu lembaga, yaitu supaya pegawai dapat meningkatkan keterampilan, menambah pengetahuan baru, mengasah kemampuan, menambah loyalitas antar pegawai serta mengerti lingkungan kerja.<sup>48</sup> Hal tersebut, dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Isra' ayat 70:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ  
وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ  
عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا (٧٠)

Artinya: “Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami Ciptakan.”

---

<sup>48</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2017), 131.



Dalam ayat tersebut menjelaskan, bahwa Allah telah memuliakan anak keturunan Adam dengan akal pikiran dan Allah telah menundukkan seluruh sarana dan prasarana, serta Allah telah melebihi manusia diatas makhluk ciptaan Allah lainnya.<sup>49</sup> Allah telah menciptakan manusia dengan akal pikiran, sehingga manusia perlu melatih kemampuan yang dimilikinya dan ia mampu meningkatkan pengetahuannya.

Oleh karena itu, pelatihan dalam sebuah lembaga digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai, agar bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, lembaga akan memiliki pegawai yang berkompeten yang dapat mencapai tujuan lembaga.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang relevan digunakan peneliti untuk sumber acuan pada penelitian yang akan dilakukan. Hasil dari penelitian terdahulu yang relevan, di antaranya sebagai berikut:

*Pertama*, penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado”. Penelitian ini ditulis oleh Meylisa Thesa Walukow, Meike Roring, dan Johny R.E Tampi.<sup>50</sup> Pelatihan Sumber Daya Manusia pada

---

<sup>49</sup> Tafsir Al-Mukhashar, “Markaz Fafsir Riyadh”, <https://tafsirweb.com/4674-quran-surat-al-isra-ayat-70.html> (diakses pada 15 September 2021, jam 19.22)

<sup>50</sup> Meylisa Thesa Walukow, Meike Roring, dan Johny R.E Tampi, “Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Kerja

penelitian ini digunakan sebagai variabel bebas. Penelitian tersebut dilaksanakan untuk membuktikan apakah pelatihan sumber daya manusia sebagai variabel bebas dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan sumber daya manusia sebagai variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Perbedaan penelitian terletak pada metode penelitian dan objek penelitian. Pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan penelitian dilaksanakan di PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dan penelitian dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Selain itu, persamaan penelitian yaitu pelatihan sumber daya manusia sebagai pokok bahasan.

*Kedua*, penelitian terdahulu berjudul “Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PT Restu Baru Indonesia”. Penelitian ini ditulis oleh Lia Anitasari dan Roy Setiawan.<sup>51</sup> Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan pelatihan sumber daya manusia pada PT Restu Baru Indonesia. Hasil dari penelitian yang diadakan di PT Restu Baru telah sesuai dengan kebutuhan dan metode pelatihan yang digunakan, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Tetapi pelatihan yang dilakukan kurang memperhatikan

---

Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 4, 2016

<sup>51</sup> Lia Anitasari dan Roy Setiawan, “Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PT Restu Baru Indonesia”, *Jurnal AGORA*, Vol. 5, No. 1, 2017

kesiapan dan motivasi peserta pelatihan sehingga manfaat pelatihan tidak dapat diterima dengan maksimal. Persamaan penelitian yaitu pelatihan sumber daya manusia digunakan sebagai fokus penelitian. Sedangkan perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian. Pada penelitian terdahulu dilaksanakan di PT Restu Baru Indonesia, sedangkan penelitian sekarang dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

*Ketiga*, penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara”. Penelitian ini ditulis oleh Rio Vicky Bolung, Silcyjeova Moniharapan, dan Genita G. Lumintang.<sup>52</sup> Pada penelitian ini pelatihan digunakan sebagai variable bebas satu. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan pelatihan sebagai variabel (X1) dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan sebagai variabel bebas satu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdapat di metode penelitian yang digunakan dan objek penelitian yang dipilih. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan penelitian dilakukan di BPMPD Provisi Sulawesi Utara. Sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sebagai objek penelitian.

*Keempat*, penelitian terdahulu berjudul “Pelaksanaan Pelatihan oleh LPTTG Malido dengan Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber

---

<sup>52</sup> Rio Vicky Bolung, Silcyjeova Moniharapan, dan Genita G. Lumintang, “Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara”, *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 3, 2018, 1838-1847.

Daya Manusia di Desa Salulemo”. Penelitian ini ditulis oleh Andi Ni'mah Sulfiani.<sup>53</sup> Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan pelaksanaan pelatihan oleh LPTTG Malindo dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Desa Salulemo. Hasil dari penelitian ini adalah pelaksanaan pelatihan oleh LPTTG Malindo sudah berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaannya, masyarakat mampu memahami dan mengikuti pelatihan dengan baik, sehingga ia dapat menerapkan semua materi pelatihan dengan baik. Namun, masyarakat masih memiliki tingkat kesadaran yang rendah untuk mengikuti proses pelatihan. Perbedaan penelitian terletak pada metode penelitian dan objek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan penelitian dilakukan di Desa Salulemo. Sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sebagai objek penelitian. Selain itu, persamaan penelitian yaitu pelatihan digunakan sebagai bahasan pada penelitian.

*Kelima*, penelitian terdahulu berjudul “Analisis Penerapan *Human Resource Training and Development* dan Efektivitas pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya”. Penelitian ini ditulis oleh Steffenny dan Maria Praptiningsih.<sup>54</sup> Tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis penerapan *human resource training and development* dan efektivitas pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya. Penelitian ini menggunakan

---

<sup>53</sup> Andi Ni'mah Sulfiani, “Pelaksanaan Pelatihan oleh LPTTG Malido dengan Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Desa Salulemo”, *Jurnal Public Administration*, Vol. 3, No. 2, 2020, 58-65.

<sup>54</sup> Steffenny dan Maria Praptiningsih, “Analisis Penerapan Human Resource Training and Development dan Efektivitas pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya”, *Jurnal AGORA* Vol. 3, 2013, 1241-1249.

metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini, yaitu PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya sudah menerapkan *training and development* secara efektif. Keefektifan dapat dilihat dari hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Hasil evaluasi menyatakan, bahwa pelatihan mendapatkan respon positif dari karyawan. Dengan adanya pelatihan, dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terletak pada salah satu fokus penelitian yaitu *human resource training*. Sedangkan perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian. Pada penelitian terdahulu dilakukan di PT. Jaya Mas Mandiri Indonesia Plus Surabaya, sedangkan pada penelitian sekarang dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

*Keenam*, penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado”. Penelitian ini ditulis oleh Melvin Grady Lolowang, Adolfin, dan Genita Lumintang.<sup>55</sup> Pelatihan pada penelitian ini digunakan sebagai variabel bebas satu. Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan apakah pelatihan sebagai variabel bebas satu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan sebagai variabel bebas satu secara simultan dan persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Perbedaan penelitian terletak pada metode penelitian yang digunakan dan objek penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dan penelitian dilakukan di PT. Berlian Kharisma

---

<sup>55</sup> Melvin Grady Lolowang, Adolfin, dan Genita Lumintang, “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol. 4 No. 2, 2016, 177-186.

Pasifik Manado. Sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dan penelitian dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Selain itu, persamaan penelitian yaitu pelatihan digunakan sebagai bahasan pada penelitian.

*Ketujuh*, penelitian terdahulu berjudul, “Sistem Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan Yayasan Nurur Hayat Surabaya”. Penelitian ini ditulis oleh Delta Santa Perdana Puteri Arengga.<sup>56</sup> Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian terdahulu menghasilkan data, bahwa dalam pelaksanaan sistem pelatihan karyawan di Yayasan Nurul Hayat terdapat dua sistem dalam pelatihan. Dua sistem pelatihan tersebut yaitu sistem pelatihan *Internal House* dan *External House*. Persamaan penelitian terletak pada fokus penelitian yaitu tentang pelatihan. Sedangkan perbedaan terdapat pada objek penelitian. Pada penelitian terdahulu dilakukan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

---

<sup>56</sup> Delta Santa Perdana uteri Arengga, “Sistem Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan Yayasan Nurul Hayat”, *Skripsi*, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya. 2021

## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian berjudul “*Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro*” menggunakan metode pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti situasi objek penelitian secara *real*, dimana peneliti adalah sebagai instrumen inti.<sup>57</sup> Arifin menjelaskan, bahwa pendekatan kualitatif ialah pendekatan yang digunakan untuk memecahkan suatu permasalahan yang memerlukan pemahaman secara mendalam. Pendekatan kualitatif dilakukan secara alamiah dan disesuaikan dengan kondisi objektif lapangan tanpa ada manipulasi.<sup>58</sup> Sedangkan jenis penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

Pendekatan kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menyajikan dan menganalisa fakta secara sistematis supaya lebih mudah untuk diuraikan serta dipahami.<sup>59</sup> Data yang dihasilkan dalam penelitian kualitatif ialah data deskriptif yang berisi kata-kata tertulis maupun lisan yang bersumber dari seseorang serta sifat yang bisa diamati.<sup>60</sup> Metode penelitian kualitatif digunakan untuk melihat kondisi

---

<sup>57</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 9.

<sup>58</sup> Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011), 29.

<sup>59</sup> Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 3.

<sup>60</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), 64.

yang terjadi di lapangan secara langsung. Pada penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian digunakan oleh peneliti supaya mendapatkan informasi data penelitian secara langsung. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro yang berlokasi di Jl. Patimura, No. 07, Sumbang, Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur 62115. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro merupakan lembaga yang bertugas menangani urusan agama yang ada di Kabupaten Bojonegoro. Peneliti menetapkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sebagai tempat penelitian, dikarenakan objek penelitian tersebut sesuai dengan kriteria peneliti. Dengan demikian, peneliti menganggap bahwa lokasi yang dipilih sudah strategis sampai *representative* untuk dilakukan sebuah penelitian, sehingga akan membuat peneliti lebih mudah menggali data penelitian.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

Jenis data yakni sumber data yang didapatkan oleh peneliti. Peneliti menggunakan jenis data data kualitatif. Data kualitatif ialah data yang diuraikan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data, di antaranya sebagai berikut:

#### **a) Data Primer**

Data primer yakni data yang diperoleh dari sumber pertama secara langsung dari objek penelitian. Data primer tersebut, diperoleh melalui



wawancara, sehingga peneliti bisa melihat secara langsung ekspresi serta cara berbicara narasumber pada saat diwawancarai.<sup>61</sup> Sumber data primer yang digunakan oleh peneliti, yaitu Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian, Koordinator Kepegawaian, dan beberapa pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Peneliti memperoleh data penelitian melalui wawancara langsung dengan para informan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Data yang didapatkan peneliti, yaitu mengenai pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada dilokasi penelitian. Data tersebut, didapatkan oleh peneliti dari sumber kedua. Data sekunder dijadikan sebagai pendukung data primer. Data sekunder didapatkan dari dokumen, website, dan arsip-arsip resmi<sup>62</sup>. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti untuk mendukung data primer, yakni dokumentasi yang berisi file profil perusahaan, sejarah, visi-misi, dan struktur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro serta data lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Hal tersebut, dilakukan peneliti untuk melihat kebenaran informan dalam memberikan keterangan yang berkaitan pada lokasi penelitian.

---

<sup>61</sup> Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: BPFE, 2005), 55.

<sup>62</sup> Burhan Bungin, *Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Universitas Airlangga, 2001), 128.

## 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini ialah informan dan dokumentasi.

### a) Informan

Informan yaitu seseorang yang menyampaikan keterangan mengenai segala sesuatu yang berhubungan pada situasi maupun kondisi lapangan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian, Koordinator Kepegawaian, dan beberapa pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

### b) Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto, dokumentasi merupakan cara pengumpulan data melalui dokumen-dokumen, baik dokumen berupa catatan, transkrip, gambar dan sebagainya.<sup>63</sup> Tujuan menggunakan dokumentasi adalah untuk melihat gambaran umum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, struktur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dan pelatihan sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Dokumentasi pada penelitian ini berupa file profil lembaga, struktur, dan data-data lainnya yang berhubungan pada penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

---

<sup>63</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 231.

## **D. Tahap-Tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian yakni tindakan-tindakan penelitian yang digunakan peneliti sewaktu melakukan penelitian. Berikut ini merupakan tahap-tahap penelitian yang dilaksanakan peneliti selama melakukan penelitian, di antaranya:

### **1. Tahap Pra Lapangan**

Tahap pra lapangan ialah tahap yang dilaksanakan sebelum melakukan penelitian. Pada tahap pra lapangan terdapat beberapa proses, di antaranya:

#### **a) Menyusun Perancangan Penelitian**

Saat menyusun rancangan penelitian, peneliti akan menentukan permasalahan untuk di angkat dalam penelitian. Selanjutnya peneliti akan menentukan fokus penelitian, merancang latar belakang, merumuskan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta menentukan teori. Setelah itu, peneliti menuliskannya ke dalam matrik penelitian. Matrik penelitian merupakan rancangan penelitian. Matrik yang sudah selesai akan diajukan kepada sekretaris prodi untuk memperoleh persetujuan.

#### **b) Memilih Lapangan Penelitian**

Peneliti akan menentukan tempat atau objek penelitian. Sebelum menentukan objek penelitian, peneliti terlebih dahulu mencari informasi tentang obek penelitian. Tujuan peneliti mencari informasi tentang objek penelitian adalah untuk mengetahui apakah objek penelitian tersebut sudah sesuai dengan kriteria penelitian yang ditentukan atau belum. Apabila telah sesuai dengan kriteria penelitian, maka peneliti akan menentukan objek tersebut

sebagai tempat penelitian. Objek yang dipilih dalam penelitian, yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

c) Mengurus Surat Izin

Peneliti akan mengurus surat izin penelitian terlebih dahulu sebelum terjun ke lapangan. Peneliti mengurus surat izin penelitian di bagian Akademik Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Surat izin penelitian tersebut digunakan peneliti sebagai pengantar penelitian. Setelah surat izin penelitian jadi, peneliti akan menyerahkan surat tersebut ke Kantor Kementerian Agama Kabuapten Bojonegoro.

d) Memilih Informan

Peneliti akan memilih beberapa informan yang akan di wawancarai mengenai fokus penelitian yang telah ditentukan. Informan tersebut, terdiri dari Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian, Koordinator Kepegawaian, dan beberapa pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

e) Mempersiapkan perlengkapan penelitian

Peneliti akan mempersiapkan semua perlengkapan yang digunakan untuk membantu penelitian. Perlengkapan yang digunakan peneliti sebagai alat pengambilan data pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu *smartphone*, buku catatan serta *bolpoin*.

## 2. Tahap Lapangan

Pada tahap lapangan, peneliti akan melakukan wawancara, observasi serta mengumpulkan dokumentasi secara langsung ke Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro untuk memperoleh data-data terkait pada penelitian, sehingga data yang didapatkan akurat.

### **3. Tahap Analisis Data**

Dalam tahap analisis data, peneliti akan mengolah data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi serta dokumentasi. Selanjutnya peneliti akan memilah data sesuai permasalahan dalam penelitian yang telah ditetapkan, sehingga bisa menyajikan informasi yang mudah di pahami.

### **4. Tahap Penulisan Laporan**

Dalam tahapan penulisan laporan, peneliti membuat dan menyusun laporan dalam bentuk tulisan dari hasil data-data yang di peroleh selama melakukan penelitian.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini, di antaranya sebagai beriku:

### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan aktivitas bertukar informasi secara langsung antara dua orang atau lebih melalui tanya jawab.<sup>64</sup> Tujuan peneliti melakukan wawancara, yaitu agar memperoleh informasi yang akurat dari informan secara langsung. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan melibatkan Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian, Koordinator Kepegawaian, dan beberapa pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan para informan di Kantor

---

<sup>64</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 231.

Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Tujuan peneliti melakukan wawancara yaitu untuk mengetahui:

- a) Jenis-jenis pelatihan sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.
- b) Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.
- c) Faktor-faktor pendukung dan penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

## 2. Observasi

Menurut Sugiyono, observasi merupakan kegiatan peninjauan kondisi lapangan objek penelitian guna mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian secara langsung.<sup>65</sup> Tujuan peneliti melakukan observasi, yaitu untuk melihat kondisi objek penelitian secara nyata agar peneliti memperoleh data yang valid.

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro ketika jam kerja. Pada saat observasi, peneliti juga menyiapkan alat bantu untuk mempermudah penelitian, yaitu buku catatan dan *smartphone*. Observasi dilaksanakan dengan mengamati secara langsung kegiatan pengembangan SDM yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi ialah teknik pengumpulan data yang dilaksanakan peneliti supaya mendapatkan

---

<sup>65</sup> *Ibid.*,226

gambaran mengenai dokumen-dokumen yang dimiliki objek yang berkaitan.<sup>66</sup> Dokumentasi adalah sebuah catatan peristiwa yang telah terlampaui, baik disajikan dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya.<sup>67</sup> Dokumentasi adalah kegiatan pengumpulan data berlandaskan pada buku, foto maupun arsip-arsip milik lembaga yang terkait dalam penelitian.

Tujuan peneliti melakukan dokumentasi adalah untuk mencari informasi tambahan yang mendukung dan memperkuat data yang telah didapatkan sebelumnya. Data hasil wawancara dan observasi akan lebih kredibel apabila didukung dengan dokumen milik lembaga yang diteliti. Dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini berupa file profil lembaga, struktur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro serta dokumentasi kegiatan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, baik kegiatan yang sedang berlangsung atau yang telah berlalu.

## **F. Teknik Validitas Data**

Peneliti menggunakan teknik validitas data triangulasi. Teknik triangulasi merupakan metode yang digunakan untuk mengecek kebenaran data yang diterima dari sejumlah sumber.<sup>68</sup> Peneliti menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah teknik yang dilakukan untuk mengecek

---

<sup>66</sup> Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta Selatan: Salemba Humanika, 2012), 143.

<sup>67</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 240.

<sup>68</sup> *Ibid.*, 273.

kreadibilitas data melalui perbandingan data yang diterima dari beberapa sumber.<sup>69</sup>

Peneliti akan melakukan pengecekan kebenaran data yang didapatkan. Pengecekan data dilakukan dengan cara membandingkan data hasil wawancara dari Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi Kepegawaian dan beberapa pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dengan data hasil observasi serta data hasil dokumentasi. Dengan demikian, validitas data dapat terbukti keabsahannya, sehingga data pada penelitian dapat dipertanggung jawabkan.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data ialah pengolahan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi serta dokumentasi agar data tersebut mudah di pahami.<sup>70</sup>

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini ialah menurut Creswell yang terdiri dari beberapa metode di antaranya:<sup>71</sup>

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk di analisis

Tahap pertama, peneliti akan mentranskrip data hasil wawancara, mengetik data yang di peroleh dari penelitian baik dari data observasi maupun data dokumentasi, memilah-milah selanjutnya menulis data sesuai dengan sumber informasi.

2. Membaca data secara keseluruhan

Tahap kedua, peneliti akan mereflesikan hasil data yang diperoleh dari wawancara secara

---

<sup>69</sup> *Ibid.*,274.

<sup>70</sup> *Ibid.*,244.

<sup>71</sup> John W Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014)



keseluruhan serta mencatat gagasan utama yang di peroleh.

3. Mengcoding data

Tahap ketiga, peneliti akan mengcoding data yang di peroleh. Selanjutnya, data tersebut akan dikelola menjadi segmen-segmen yang berbentuk tulisan sebelum di maknai.

4. Mengkategorisasikan data

Tahap keempat, peneliti akan mengkategorisasikan data yang diperoleh sesuai dengan permasalahan dalam penelitian.

5. Menyajikan data

Tahap kelima, peneliti akan menyajikan data hasil penelitian yang selaras dengan kronologi peristiwa yang terjadi di lapangan beserta tema-tema tertentu yang sesuai atas permasalahan dalam penelitian.

6. Menganalisis data

Tahap terakhir adalah menganalisis data, dimana data hasil penelitian akan peneliti analisis kemudian dibandingkan dengan teori yang telah digunakan sebelumnya, sehingga akan memunculkan teori baru.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

Pada tahun 1952 ditetapkan sebagai tahun berdirinya Kantor Pendidikan Agama Kabupaten Bojonegoro dibawah naungan Kamenterian Agama Republik Indonesia. Kantor tersebut merupakan cikal bakal Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada saat itu adalah M. Maskun. M. Maskun menjabat sebagai Kepala Kantor sejak tahun 1952 sampai dengan bulan Desember tahun 1973.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro mengalami tiga kali perpindahan tempat. Pertama, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertempat di lingkungan sekitar Masjid Agung Darussalam depan Alun-Alun Kabupaten Bojonegoro. Kedua, berpindah di sebelah selatannya Alun-Alun yang berada di Jalan Panglima Sudirman. Di mana, bangunan tersebut sekarang digunakan untuk proses belajar mengajar kelas 1 dan kelas 2 Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Kepatih Bojonegoro. Pada tahun 1984 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro berpindah di Jalan Pattimura No. 7 Bojonegoro sampai sekarang.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoror pada 5 Oktober 2021

Unit kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro ada tujuh, yaitu Sub Bagian Tata Usaha (umum, kepegawaian, dan keuangan), Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, dan Penyelenggara Syariah.<sup>73</sup> Berikut ini adalah nama-nama Kepala Kantor dan Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dari masa ke masa.<sup>74</sup>

**Tabel 4. 1**  
**Daftar Nama-Nama Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro Beserta Periodesasinya**

<b>NAMA-NAMA KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BOJONEGORO</b>		
<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Periode</b>
1.	H. M. Maskun	1952 – Desember 1973
2.	A. Mujtaba Roisy	Desember 1973 – Oktober 1975
3.	Drs. H. Ismail	03 Oktober 1975 – 31 Desember 1984
4.	Drs. H. Mugono Abd Wahab	31 Desember 1984 – 14 Maret 1991
5.	Drs. H. Asrori Am.	14 Maret 1991 – 21 Agustus 1993
6.	Drs. H. Moch Sulchan	21 Agustus 1993 – 12 Juli 1997
7.	Drs. H. Wahid El.	20 Oktober 1998 – 28

<sup>73</sup> <https://kemenagbojonegoro.net> (diakses pada 5 Oktober 2021)

<sup>74</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 5 Oktober 2021

	Ghoni	Desember 2001
8.	Drs. H. Muchlas	12 Juli – 23 Oktober 1998 (PYMT) dan 28 Desember 2001 – 22 Agustus 2003
9.	Drs. H. A. Roziq M.Si	22 Agustus 2003 – 21 Mei 2006
10.	Drs. H. Sugeng, M.PdI	31 Juni 2006 – 2009
11.	Drs. H. Moch Farhan, M.PdI	2009 – 26 Agustus 2011
12.	Drs. H. Abdul Wahib, M.PdI	26 Agustus – 13 Januari 2014
13.	Drs. H. Munir M.Hum	13 Januari 2014 – 2018
14.	Drs. M. Syamsuri, M.Pd	2018 – 2020
15.	Drs. Suhaji, M.Si	2020 – Juli 2021
16.	Munir, S. Ag, M.Ag	Agustus 2021 – Sekarang

**Tabel 4. 2**  
**Daftar Nama-Nama Kepala Sub Bagian Tata Usaha**  
**Kementerian Agama Kantor Kabupaten Bojonegoro**  
**Beserta Periodesasinya**

<b>NAMA-NAMA KEPALA SUB BAGIAN TATA USAHA</b> <b>KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN</b> <b>BOJONEGORO</b>		
<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Periode</b>
1.	Drs. H. M. Sulchan	01 Desember 1982 – 21 Agustus 1993
2.	Drs. H. M. Sahli	09 Juni 1994 – 06 April 1998
3.	Drs. H. Suwito,	04 April 1998 – 16 September

	M.Si	2002
4.	Drs. H. Sutrisno, SE, M.Pd	16 September 2002 – 31 Agustus 2005
5.	Drs. Munir, M.Hum	2005 – 2008
6.	Drs. Ali Manshur, M.PdI	2008 – 2011
7.	Masrukhin, S.Ag, M.Si	2011 – 2016
8.	Mohammad Muhlisin Mufa, S.Ag, M.PdI	28 November 2016 – 2021

## 2. Visi dan Misi

Visi dan misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu:<sup>75</sup>

a. Visi:

Terwujudnya masyarakat Bojonegoro yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin.

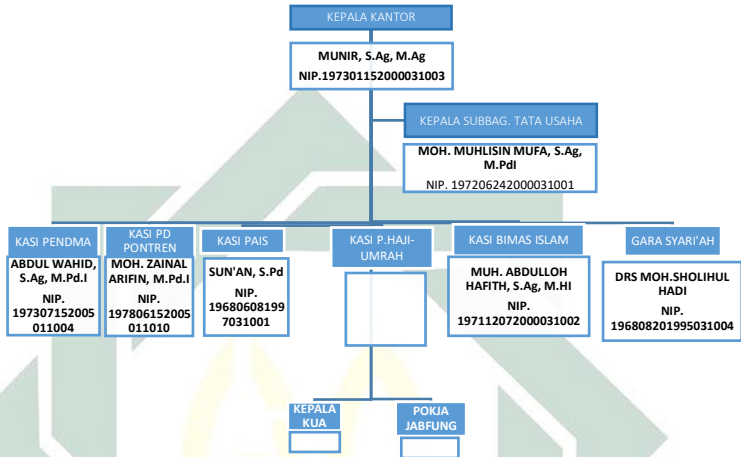
b. Misi:

- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
- 2) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
- 3) Meningkatkan kualitas raudlatul athfal, madrasah, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
- 5) Ikut mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

---

<sup>75</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 5 Oktober 2021

### 3. Struktur Organisasi<sup>76</sup>



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

### 4. Budaya Kerja yang di Implementasikan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

Dalam upaya memberikan pelayanan kepada *public* berbasis akuntabilitas dan transparansi, maka perlu didukung dengan pelayanan yang tulus dari semua pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Oleh karena itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

<sup>76</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 5 Oktober 2021

mengimplementasikan lima nilai budaya kerja, yaitu:<sup>77</sup>

a. Integritas

Pertama, pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro harus memiliki integritas. Integritas tersebut berupa kesesuaian antara hati, pikiran, perkataan serta perbuatan yang baik dan benar dalam melayani masyarakat.

b. Profesionalitas

Kedua, pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dalam bekerja harus disiplin, berkompeten serta tepat waktu dengan memberikan hasil terbaik. Hal tersebut, dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

c. Inovasi

Ketiga, pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro harus mempunyai inovasi dalam mencapai tujuan lembaga. Inovasi tersebut, yaitu dengan menyempurnakan yang telah ada serta mengkreasikan hal-hal baru yang lebih baik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

d. Tanggungjawab

Keempat, seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

---

<sup>77</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 5 Oktober 2021

harus bertanggungjawab dengan tuntas serta konsekuen dalam bekerja, karena fungsi dari Kantor Kementerian Agama ialah memberikan pelayanan kepada masyarakat.

e. Keteladanan

Kelima, diharapkan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bisa memerankan contoh yang baik kepada orang lain.

## **B. Penyajian Data**

Peneliti akan menyajikan data penelitian yang berkaitan dengan permasalahan yang ada pada penelitian. Peneliti akan memaparkan data penelitian selaras dengan fakta yang berlangsung di lapangan. Data tersebut, peneliti peroleh dari wawancara, observasi serta dokumentasi langsung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Adapun keterangan coding adalah sebagai berikut:

IN 1: Kepala Sub Bagian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

IN 2: Koordinator UP Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

IN 3: Koordinator Bagian Umum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

IN 4: Pegawai UP Analisis Pengembangan Karir Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

IN 5: Pegawai UP Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro



Berikut ini ialah pemaparan data yang diperoleh peneliti:

## **1. Jenis-jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

Pelatihan sumber daya manusia menjadi suatu hal penting bagi lembaga dalam meningkatkan kompetensi pegawai, karena pegawai merupakan aset bagi lembaga yang akan menjalankan semua aktifitas lembaga.

### **a. Tujuan Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Pelatihan sumber daya manusia juga dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya.

“....tentu untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan TUSI masing-masing mbak.” (IN 1, 11/10/2021)<sup>78</sup>

“....untuk peningkatan kompetensi pegawai, supaya sdm nya senantiasa meningkat sesuai dengan apa tujuan, tugas dan fungsinya. Sebagai ASN kan butuh peningkatan, butuh ilmu-ilmu baru, butuh apanya pengetahuan-pengetahuan baru dan setiap tahun kan pasti berkembang.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>79</sup>

“Tujuan pelatihan di sini itu adalah pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Jadi, adanya pelatihan terhadap tugas dan jabatannya, adanya pemahaman terhadap regulasi yang mendasari

---

<sup>78</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>79</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

pelaksanaan tugasnya, kemudian praktek-praktek pelaksanaan tugas pegawai lebih dibantu untuk meningkatkan kompetensinya dan lebih memahami apa yang menjadi TUPOKSINYA”. (IN 5, 13/10/2021)<sup>80</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan pertama, ketiga, dan kelima, pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Selain itu, pegawai juga mendapatkan pengetahuan baru dengan diadakannya sebuah pelatihan sumber daya manusia di suatu lembaga.

b. Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro memiliki manfaat dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kualitas kerja pegawai. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro merupakan sebuah Instansi Pemerintah. Di mana, setiap kebijakan maupun gerakan pasti akan di monitori oleh mata dan telinga masyarakat, sehingga para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro harus dapat memberikan hasil kinerja yang baik kepada masyarakat Bojonegoro.

“....adanya pelatihan itu diharapkan bisa mencetak dan juga meningkatkan

---

<sup>80</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

kompetensi dan juga kualitas kinerja dari pada sdm yang ada.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>81</sup>

“Heem disamping ilmu pengetahuan yang kita peroleh ya otomatis apa ya dalam mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan regulasi yang ada.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>82</sup>

“....yang ingin didapatkan dari pelatihan itu peningkatan kinerja, jadi dengan adanya pelatihan-pelatihan yang menasar pada tenaga teknis, ada tenaga administrasi itu diharapkan ada peningkatan kinerja. Jadi kompetensinya ditingkatkan dan diharapkan kerjanya juga mengalami peningkatan. Sehingga dengan peningkatan kinerja itu otomatis tujuan lembaga jangka pendek dan jangka panjang akan tercapai.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>83</sup>

Menurut keterangan dari informan kedua, informan tiga, dan informan kelima, adanya pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro diharapkan dapat menaikkan kompetensi pegawai serta mutu kinerja pegawai, sehingga dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan regulasi yang ada. Peningkatan kompetensi dan kualitas kinerja pegawai secara otomatis dapat membantu lembaga dalam mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Oleh sebab itu, pelatihan sumber daya manusia sangat penting untuk dilaksanakan bagi sebuah

---

<sup>81</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>82</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>83</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

- lembaga, agar memiliki pegawai yang berkualitas dan juga professional.
- c. Jenis-jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia
- 1) Pelatihan Induksi

Pelatihan induksi merupakan pelatihan yang dilakukan untuk memperkenalkan lembaga kepada pegawai baru. Pelatihan induksi dilakukan untuk memperkenalkan pegawai baru terhadap budaya kerja yang terdapat di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Sebagaimana yang diutarakan oleh informan pertama dan kedua adalah sebagai berikut:

“Ada itu”. (IN 1, 11/10/2021)<sup>84</sup>

“...kalo terkait dengan pegawai baru pasti ada. Pasti ada yang namanya pelatihan-pelatihan yang arahnya untuk memperkenalkan dari pada budaya-budaya kerja yang diterapkan di Kementerian Agama. Khususnya kepada CPNS-CPNS itu pasti diajarkan dengan salah satu materi dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>85</sup>

Pelatihan induksi tersebut, dilaksanakan pada saat Diklat. Pegawai baru akan diajarkan dengan salah satu materi terkait budaya kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama. Materi tersebut diajarkan oleh Balai Diklat Keagamaan.

---

<sup>84</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>85</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

## 2) Pelatihan Pekerjaan

Pelatihan pekerjaan adalah pelatihan yang diberikan kepada pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu.

“...kalo jenis pelatihan yang sering kali dilakukan di KanKemenag Kabupaten Bojonegoro, yaitu di antaranya ada pelatihan-pelatihan yang sifatnya teknis yang digunakan untuk peningkatan dari pada kompetensi jabatan. Kompetensi jabatan yang dipangku oleh sdm atau PNS yang ada di KanKemenag Kabupaten Bojonegoro.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>86</sup>

“Banyak sekali itu, seperti halnya untuk meningkatkan sdm terkait dengan Persuratan, Kearsipan, terus yang kemarin Kerukunan Beragama itu juga ada.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>87</sup>

“...secara umum ada teknis, ada Diklat Fungsional, ada Diklat Administratif, misalnya kaya JFU atau pelaksana seperti kita ada Diklat Persuratan, ada Diklat Manajemen Kepegawaian, kemudian Arsiparis.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>88</sup>

Berdasarkan keterangan informan di atas, jenis pelatihan yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>86</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>87</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>88</sup> Hasil wawancara informan 4 pada 13 Oktober 2021

Bojonegoro diantaranya adalah Pelatihan Teknis, Diklat Fungsional, Diklat Administratif, Diklat Persuratan, Diklat Manajemen Kepegawaian, Diklat Arsiparis, Diklat Kerukunan Beragama. Jenis pelatihan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Akan tetapi, berdasarkan keterangan informan kelima selaku admin dari pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro mengutarakan, bahwa pelatihan jenis Diklat Teknis Substantif lebih banyak dilakukan dari pada Diklat Administratif.

“...yang banyak dilaksanakan itu pelatihan jenis Diklat Teknik Substantif dan pelaksanaan Diklat Administratif itu sangat minim lebih menitik beratkan pada pengembangan kompetensi jabatan fungsional tertentu, sementara kalo untuk Diklat Administratif untuk tenaga administasi masih kurang dan perlu ditingkatkan, itu yang kemarin menjadi titik pokok dalam evaluasi pasca pelatihan. Kurangnya jumlah Diklat untuk tenaga administrasi.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>89</sup>

Pelaksanaan Diklat Administratif di Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Bojonegoro sangat minim bagi tenaga administrasi, sedangkan jenis pelatihan pengembangan kompetensi untuk jabatan fungsional sangat banyak. Jenis pelatihan Diklat Administratif sangat diperlukan oleh tenaga administrasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, sehingga jenis pelatihan Diklat Administratif tersebut menjadi titik pokok dalam evaluasi pasca pelatihan.

### 3) Pelatihan untuk Promosi

Pelatihan promosi merupakan pelatihan yang diberikan kepada pegawai yang telah mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi.

“...dalam rangka promosi jabatan itu ada yang namanya *assesment*. Ada mbak *assesment*, *assesment* itu ketika dia sudah lolos kemudian nanti ada Diklat, tapi *assesment* nya itu tergantung kuota dari Jawa Timur Mbak.” (IN 1, 11/10/2021)<sup>90</sup>

“Iya itu ada”. (IN 3, 11/10/2021)<sup>91</sup>

Berdasarkan informan pertama dan ketiga, pelatihan promosi juga dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dengan sebutan *assesment*. Namun, *assesment* tersebut tergantung kuota yang diberikan oleh Provinsi Jawa Timur. Jika pegawai yang mengikuti *assesment*

---

<sup>90</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>91</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

dinyatakan lolos, maka ia akan mengikuti Diklat (Pendidikan dan Pelatihan).

Peneliti juga mengumpulkan dokumen yang dapat memperkuat keterangan informan pertama dan ketiga. Dokumen tersebut berupa foto ketika pegawai melakukan kegiatan *assesment* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pelaksanaan *assesment* tersebut dilaksanakan secara *daring* melalui *Zoom meeting* karena masih pada masa pandemi Covid-19.<sup>92</sup>

#### 4) Pelatihan Penyegaran

Pelatihan penyegaran merupakan pelatihan yang dilakukan agar para pegawai memperbarui keterampilan bekerja serta pegawai bisa menduduki jabatan yang lebih tinggi.

“Pelatihan penyegaran ada juga, karena memang sesuai dengan konsep program informasi birokrasi, bahwa kita gak bisa stakan di satu jabatan tertentu sehingga dalam rangka pola pikir dari pada PNS itu sendiri, maka bukan tidak mungkin kita suatu ketika akan mempunyai jabatan lain....penyegaran pelatihan yang diharapkan nanti kedepannya orang yang memangku jabatan baru tersebut itu bisa menyesuaikan diri, bisa lebih meningkatkan kinerjanya serta program-

---

<sup>92</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 09 November 2021



program yang mungkin sudah berjalan.”  
(IN 2, 14/10/2021)<sup>93</sup>

“Iya ada sih. Heem ada.” (IN 3,  
11/10/2021)<sup>94</sup>

Keterangan dari informan kedua dan ketiga di atas, pelatihan penyegaran juga dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pelatihan penyegaran tersebut dilakukan karena seorang pegawai tidak dapat stakan pada satu jabatan, pasti ia akan mempunyai jabatan yang lain yang lebih tinggi. Sehingga dengan diadakannya pelatihan penyegaran, pegawai yang menduduki jabatan baru dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Keterangan dari informan kedua dan ketiga juga diperkuat dengan keterangan dari informan kelima, yaitu:

“Dilaksanakan termasuk di dalamnya Diklat pembentukan jabatan”. (IN 5,  
13/10/2021)<sup>95</sup>

Berdasarkan keterangan informan kelima, pelatihan penyegaran dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pelatihan tersebut dilaksanakan melalui Diklat pembentukan jabatan sehingga pegawai dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi.

---

<sup>93</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>94</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>95</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

## 5) Pelatihan untuk Pengembangan Manajerial

Pelatihan untuk pengembangan manajerial merupakan pelatihan yang dilakukan untuk kepala instansi maupun kepala divisi, agar dapat meningkatkan kinerja. Pelatihan untuk pengembangan manajerial di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh pemimpin. Pernyataan tersebut sesuai dengan keterangan yang dinyatakan oleh informan keempat dan informan sebagai berikut:

“....seperti itu biasanya pimpinan ya Mbak, kalo pimpinan itu ada Diklat PIM. Dulu ada Diklat PIM 4, kalo yang Bapak Kepala Kantor itu Diklat PIM 3.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>96</sup>

“Iya itu ada untuk pimpinan Diklat PIM dek, nah Diklat PIM itu dilakukan untuk memberikan pengetahuan serta perilaku sebagai pemimpin.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>97</sup>

Pelatihan untuk pengembangan manajerial di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh pemimpin. Pelatihan tersebut dilakukan dengan Diklat PIM. Diklat PIM dilakukan untuk memberikan pengetahuan serta perilaku sebagai pemimpin. Misalnya, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro yang mengikuti pelaksanaan Diklat PIM 3.

---

<sup>96</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>97</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

#### d. Metode pelatihan

##### 1) *On the Job Training*

Metode pelatihan *On the Job Training* merupakan pelatihan melalui arahan pekerjaan, di mana peserta pelatihan dihadapkan dengan kondisi pekerjaan yang riil. Berikut ini keterangan dari informan kedua dan kelima terkait *On the Job Training*:

“Kalo itu dilakukan dengan penugasan mbak.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>98</sup>

“...itu penugasan, jadi diberi tugas dengan batas waktu untuk dikumpulkan.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>99</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua dan kelima menjelaskan, bahwa pelatihan *On the Job Training* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dengan pegawai yang mengikuti pelatihan akan diberikan penugasan oleh pelatih. Pemberian tugas tersebut terdapat batasan waktu.

Peneliti juga mengumpulkan dokumen untuk memperkuat keterangan dari informan kelima. Dokumen tersebut berupa foto pada saat peserta pelatihan diberikan tugas oleh pelatih.<sup>100</sup>

##### 2) Rotasi Pekerjaan

---

<sup>98</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>99</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>100</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 13 Oktober 2021

Berikut ini adalah penjelasan terkait dengan rotasi pekerjaan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dari informan keempat dan kelima:

“Untuk rotasi PNS minimal dilakukan paling kurang dua tahun sejak menduduki jabatan, dan sifatnya memenuhi kebutuhan organisasi.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>101</sup>

“...rotasi jabatan itu ada. Baik dalam bentuk mutasi jabatan ataupun promosi mutasi. Kalo periode sasinya itu tidak tentu dek, ada jabatan-jabatan tertentu yang merupakan JFT itu mutasinya bukan mutasi jabatan tetapi mutasi tempat tugas, itu biasanya untuk para Pengawas, Guru itu periode sasinya bisa dua tahunan. Tapi untuk jabatan-jabatan tertentu seperti jabatan pelaksana itu banyak yang bertahun-tahun tidak ada perubahan atau mutasi.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>102</sup>

Berdasarkan keterangan informan keempat dan informan kelima, rotasi jabatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dalam bentuk mutasi jabatan ataupun promosi mutasi. Perodesasi rotasi jabatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan tidak menentu. Hal tersebut, dikarenakan terdapat

---

<sup>101</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>102</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

jabatan-jabatan tertentu, seperti jabatan pelaksana yang rotasi jabatannya tidak ada perubahan selama bertahun-tahun. Sebaliknya, untuk jabatan-jabatan JFT, seperti Pengawas, Guru rotasi pekerjaannya dilakukan dengan mutasi tempat tugas dan periode sasinya menentu yang dilakukan setiap dua tahun sekali.

Informan ketiga pun memperkuat penjelasan dari informan keempat dan kelima, yaitu:

“Iya udah lama, 2016 itu maksudnya saya pindah dari BIMAS, kalo masuk sininya 2002.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>103</sup>

Berdasarkan keterangan informan ketiga selaku koordinator bagian umum menjelaskan, bahwa sejak tahun 2002 menjadi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS). Kemudian pada tahun 2016 informan ketiga di rotasi pekerjaan di Bagian Umum.

### 3) Ceramah Kelas atau Presentasi Video

Metode ceramah kelas atau presentasi video merupakan metode yang dilaksanakan dengan memberikan penjelasan kepada para peserta pelatihan.

“Setiap pelatihan diawali dengan penjelasan materi”. (IN 4, 13/10/2021)<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>104</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

“.... pemberian penjelasan oleh WIDY AISWARA.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>105</sup>

Berdasarkan penjelasan informan kelima, metode ceramah kelas dan presentasi video dalam pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro yaitu pemberian penjelasan materi dari WIDY AISWARA.

Peneliti pun mengumpulkan dokumen berupa foto saat pelaksanaan pelatihan. Pada pelaksanaan pelatihan tersebut WIDY AISWARA memberikan penjelasan materi kepada peserta pelatihan dengan bantuan Proyektor dan Laptop yang dapat mempermudah dalam penyampaian penjelasan kepada peserta pelatihan.<sup>106</sup>

#### 4) Metode *Vastibulie*

Metode *vastibulie* merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan di luar lingkungan kerja.

“Metode pelatihan yang sebelum masa pandemi itu sering kali dilakukan secara *luring*. Baik itu dengan metode PNS kita dipanggil untuk mengikuti pelatihan di satu tempat, misalnya di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, tetapi yang terakhir ini di situasi pandemi sering kali metode yang diterapkan pada saat

---

<sup>105</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>106</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 13 Oktober 2021

pelatihan itu dilakukan secara *daring*.”  
(IN 2, 14/10/2021)<sup>107</sup>

“Pakek Diklat iya atau istilahnya pendidikan dan pelatihan, waktu pandemi yang agak parah kemarin itu secara *daring*.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>108</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua dan ketiga, metode pelatihan *vastibulie* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan melalui Diklat (Pendidikan dan Pelatihan). Di mana, peserta pelatihan dipanggil untuk mengikuti kegiatan pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Namun, karena masih dalam kondisi pandemi Covid-19 pelatihan dilakukan secara *daring*.

Informan kelima selaku admin pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pun menyebutkan yang demikian,

“...ada Diklat regular yang dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, ada yang dilaksanakan di PDWK itu Pelatihan di Wilayah Kerja, kemudian karena kita kemarin ada masa pandemi itu dilaksanakan secara *online* melalui PJJ (Pelatihan Jarak Jauh).” (IN 5, 13/10/2021)<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>108</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>109</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Metode pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan melalui Diklat di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, Pelatihan di Wilayah Kerja (PDWK), dan pada masa pandemi Covid-19 pelatihan dilakukan secara *online* melalui Pelatihan Jarak Jauh (PJJ).

Peneliti juga mengumpulkan dokumen yang dapat memperkuat keterangan informan kedua, ketiga, dan kelima. Dokumen tersebut berupa surat panggilan bagi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro supaya mengikuti Pelatihan di Wilayah Kerja (PDWK) dan juga Pelatihan Jarak Jauh (PJJ).<sup>110</sup>

## **2. Pelaksanaan Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

Berikut ini ialah tahapan pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

### **a. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan**

Sebelum dilaksanakan pelatihan di sebuah lembaga, maka terlebih dahulu akan dilakukan perencanaan kebutuhan pelatihan. Perencanaan tersebut dilakukan untuk mengetahui perlu atau tidaknya pelatihan dilakukan di sebuah lembaga. Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>110</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 09 November 2021



Bojonegoro terlebih dahulu dilaksanakan perencanaan kebutuhan pelatihan.

“Untuk perencanaan kebutuhan pelatihan itu sering kali kita membuat yang namanya kegiatan dengan survei. Survei terhadap apa yang dibutuhkan oleh sdm itu sendiri, apa yang dibutuhkan oleh satuan kerja yang ada di lingkungan unit kerja kita sendiri, maka dari beberapa masukan, beberapa saran, beberapa survei yang kita lakukan. Jikalau dibutuhkan sebuah pelatihan yang memang itu harus segera dilakukan, maka itu yang selanjutnya yang akan kita usulkan kepada Balai Diklat Keagamaan Surabaya.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>111</sup>

“Di sini kita ada analisis kebutuhan Diklat. Analisis kebutuhan Diklat itu dilaksanakan untuk mengetahui jenis-jenis Diklat yang kira-kira dibutuhkan oleh Aparatur Sipil Negara yang ada di Bojonegoro. Diklat apa saja yang dibutuhkan untuk pengembangan kompetensi itu ada dalam kegiatan analisis kebutuhan perencanaan Diklat yang tiap tahun InsyaAllah dilaksanakan. Tapi untuk tahun terakhir ini secara *online* mengisi *form*, *google form* gitu. Biasanya pihak Balai Diklat Keagamaan Surabaya yang kesini untuk melaksanakan kegiatan analisis kebutuhan Diklat.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>112</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Informan kedua dan kelima menjelaskan, bahwa perencanaan kebutuhan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dengan analisis kebutuhan Diklat melalui survei. Survei tersebut dilakukan untuk mengetahui jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Saat pelaksanaan perencanaan kebutuhan pelatihan, pihak Balai Diklat Keagamaan Surabaya datang langsung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Namun, pada masa pandemi Covid-19 kegiatan perencanaan kebutuhan pelatihan dilakukan secara *online* dengan mengisi instrumen kebutuhan Diklat di *link google form* yang disediakan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Keterangan dari informan kedua dan informan kelima juga diperkuat dengan dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti. Dokumen tersebut berupa surat pemberitahuan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya.<sup>113</sup>

Dalam perencanaan kebutuhan pelatihan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pun menyelenggarakan pengendalian pelatihan melalui Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (SIMDIKLAT). Hal tersebut dilakukan untuk pemerataan Diklat bagi semua pegawai di

---

<sup>113</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 13 Oktober 2021

lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Hal ini disebutkan oleh informan kedua, ketiga, dan kelima:

“....kalo dalam penerapannya kita kan sudah menjalankannya juga dengan sebuah aplikasi yang disebut SIMDIKLAT....SIMDIKLAT itu juga merupakan bentuk atau ada sebuah konsep pengendalian. Konsep pengendalian untuk pemerataan Diklat kepada semua PNS yang ada di lingkungan kita, misalkan Si A dipanggil pada tahun ini tapi belum tentu nanti pada Diklat yang sama akan di panggil di tahun satu tahun setelah ini atau dua tahun setelah ini. Bisa jadi nanti akan bergantian dari satu PNS ke PNS yang lain. Tentu saja ini dengan tidak mengurangi tujuan di awal tadi, bahwa pemerataan untuk meningkatkan kualitas sdm yang ada di lingkungan kita. (IN 2, 14/10/2021)<sup>114</sup>

“....pegawai pegawai itu di tahun ini sudah pernah mengikuti pelatihan atau belum yang sejenis maksudnya. Kalo-kalo jenis pelatihannya sejenis berarti kan sudah ndak, berarti kan bisa digantikan ke yang lain. (IN 3, 11/10/2021)<sup>115</sup>

“....pada dasarnya kan semua ASN nya mempunyai hak untuk pengembangan diri. Jadi semua itu kalo bisa diikutkan Diklat. Kalo kita ada panggilan seperti ini, kita akan mengumumkan, kemudian dikelompokkan

---

<sup>114</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>115</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

berdasarkan kebutuhannya, siapa saja yang sudah pernah ikut Diklat, tahun berapa, rata-rata itu 4 tahun sekali seorang PNS pasti pernah diikutkan Diklat...yang sudah pernah tidak boleh ikut Diklat lagi gitu untuk pemerataan kesempatan.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>116</sup>

Sistem Informasi Manajemen pendidikan dan Pelatihan (SIMDIKLAT) tersebut digunakan untuk mengetahui nama-nama pegawai yang sudah pernah mengikuti Diklat. Jika terdapat nama pegawai sudah pernah mengikuti Diklat yang sejenis, maka ia akan digantikan dengan pegawai lain yang belum pernah mengikuti Diklat. Hal tersebut, dilakukan untuk pemerataan Diklat bagi para pegawai.

b. Desain Program Pelatihan

Setelah dilakukan sebuah perencanaan kebutuhan pelatihan, maka akan dilakukan desain program pelatihan. Desain program pelatihan ini diselaraskan pada jenis pelatihan yang dilakukan.

“Kalo kita berbicara tentang perencanaan Mbak, itu perencanaan yang bersumber pada DIPA. Berarti yang punya wewenang itu Balai Diklat Keagamaan Surabaya, di sini kan kita fungsinya pelayanan.” (IN 1, 11/10/2021)<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>117</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

“Kalo desain program pelatihan itu dari Balai Diklat, kita hanya menyelenggarakan, kita mencari peserta, terus kebutuhan administrasi peserta, seperti pendaftarannya di sistem informasi manajemen kediklatan, kemudian SK nya itu kita, tapi kalo desain pelatihan dari Balai Diklat, karena kita tidak mempunyai DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). Balai Diklat itu merupakan lembaga resmi Kementerian Agama yang bertanggung jawab pada pengembangan kompetensi ASN Kementerian Agama. Semua Kementerian Agama, Kanwil itu pelatihannya itu dilaksanakan di Kantor Balai Diklat” (IN 5, 13/10/2021)<sup>118</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan pertama dan kelima menjelaskan, bahwa desain program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dari Balai Diklat Kegamaan Surabaya, karena Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro tidak memiliki Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Balai Diklat Kegamaan Surabaya merupakan lembaga resmi Kementerian Agama yang bertanggung Jawab terhadap pengembangan kompetensi ASN Kementerian Agama. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertugas untuk mencari peserta serta kebutuhan administrasi peserta.

Pernyataan dari informan pertama dan kelima juga diperkuat dengan dokumen yang

---

<sup>118</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

dikumpulkan oleh peneliti. Dokumen tersebut berupa surat panggilan pelatihan dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya, surat tugas peserta pelatihan dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro serta surat registrasi peserta dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro untuk peserta yang akan mengikuti Pelatihan.<sup>119</sup>

Dalam penentuan peserta Diklat, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro memperoleh dua opsi dari Balai Diklat.

“....semisal ada pelaksanaan Diklat yang itu diselenggarakan karena adanya program kerja dari Balai Diklat, ada dua opsi yang biasanya ditawarkan. Yang pertama, dengan cara kita yang memilih sdm nya tetapi dengan tidak meninggalkan aplikasi SIMDIKLAT tadi nggeh, kalo memang itu bentuk pengendalian jangan sampai nanti si A yang sudah berangkat kemarin terus selanjutnya kita berangkatkan lagi untuk mengikuti Diklat yang sama. Itu satu opsi yang kita diberikan kebebasan untuk memilih pesertanya. Yang kedua, ada juga yang plotting orangnya itu sudah ditentukan oleh Balai Diklat Surabaya seperti itu Mbak.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>120</sup>

Berdasarkan keterangan informan kedua selaku koordinator kepegawaian menjelaskan,

---

<sup>119</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 09 November 2021

<sup>120</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro mendapat dua opsi dari Balai Diklat ketika akan dilaksanakan Diklat. Pertama, pegawai unit kepegawaian yang memilih peserta Diklatnya. Namun, tetap berpedoman dengan SIMDIKLAT dalam penentuan peserta Diklat, sehingga pemerataan Diklat untuk seluruh pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro akan terlaksana dengan baik. Kedua, pesertanya sudah ditentukan dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro mengharapkan desain pelatihan secara *luring*, karena efektivitas dari pelatihan yang dilakukan secara *luring* dengan *daring* memiliki *outcome* yang berbeda. Jika kegiatan pelatihan dilakukan secara *luring*, maka akan menghasilkan *outcome* yang baik. Sebagaimana yang diutarakan oleh informan kedua:

“....kalo di lingkungan kita desain pelatihan yang dilakukan itu kita memang mengharapkan dengan tatap muka, karena notabene dengan tatap muka pasti berbeda dong hasilnya dengan kita *daring*. Sehingga kalo kita mengharapkan, kalo diizinkan oleh Gugus Covid begitu di musim pandemi ini, itu kita memang mengharapkan sengat ketika terdapat pelatihan itu tetap ada nuansa-nuansa *luring*, karena efektivitas dari sebuah pendidikan dan pelatihan dilakukan secara tatap muka itu lebih banyak

mempunyai *outcome* yang baik.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>121</sup>

Setelah dilakukan sebuah pelatihan, maka peserta pelatihan akan mendapatkan sertifikat. Sertifikat tersebut dapat digunakan oleh pegawai untuk mendukung kenaikan pangkat ataupun hal yang lain.

“....setelah pelatihan kan juga dapat sertifikat nah sertifikat kan dapat juga digunakan untuk pendukung kenaikan pangkat atau apa gitu.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>122</sup>

Keterangan dari informan ketiga juga diperkuat dengan dokumen yang diperoleh peneliti. Dokumen tersebut berbentuk sertifikat pelatihan. Pada sertifikat tersebut, dicantumkan nama peserta pelatihan dan nilai *post test* peserta pelatihan, bahwa peserta pelatihan tersebut berkompoten atau tidak.<sup>123</sup>

c. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi adalah sebuah aktivitas yang penting untuk dilaksanakan setelah pelaksanaan pelatihan. Kegiatan evaluasi dapat mengetahui efektif tidaknya kegiatan pelatihan dalam mencapai sasarannya.

1) Tujuan Evaluasi Program Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

---

<sup>121</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>122</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>123</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 09 November 2021



Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, setelah dilakukan pelatihan juga dilaksanakan evaluasi.

“...kalo pengukuran evaluasi itu sebetulnya sudah dilakukan ketika pada saat akhir sesi pelaksanaan Diklat itu sendiri. Dengan apa, dengan yang disebut biasanya *post test* begitu atau test di akhir kegiatan Diklat...diadakan penyelenggaraan Diklat pasti kita ada sebuah kegiatan yang disebut sebagai evaluasi pasca Diklat dan itu juga dilakukan dalam rangka memenuhi survei kepuasan. Survei kepuasan yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan terhadap peserta Diklat.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>124</sup>

“....setelah Diklat 1 Tahun dilaksanakan itu nanti ada EPD (evaluasi pasca Diklat). Jadi EPD itu nanti akan dievaluasi kekurangan-kekurangan yang terjadi selama penyelenggaraan Diklat.” (NS 5, 13/10/2021)<sup>125</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua dan ketiga menjelaskan, bahwa setelah dilakukan Diklat oleh pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro akan dilakukan evaluasi pasca Diklat. Hal tersebut, bertujuan untuk memenuhi survei kepuasan

---

<sup>124</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>125</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

dari peserta Diklat serta mengetahui kekurangan-kekurangan dalam penyelenggaraan Diklat.

2) Bentuk Evaluasi Program Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

Evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro menggunakan *pre test* (tes awal) dan *post test* (tes akhir). Berikut ini keterangan dari informan keempat dan kelima:

“...setiap pelatihan diawali dengan *pre test* yang materinya sekitar jenis pelatihan tersebut dan di akhir ada evaluasi akhir”. (IN 4, 13/10/2021)<sup>126</sup>

“...*pre test* dan *post test*”. (IN 5, 13/10/2021)<sup>127</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan keempat dan kelima pelaksanaan evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan melalui *pre test* dan *post test*. Materi *pre test* dan *post test* disesuaikan dengan jenis pelatihan yang dilakukan.

Evaluasi program pelatihan tersebut dilakukan dalam bentuk laporan dan pengisian kuesioner. Pertanyaan kuesioner berkaitan dengan pelatihan yang sudah dilakukan mulai dari awal sampai dengan akhir kegiatan Diklat. Pernyataan tersebut

---

<sup>126</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>127</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

sesuai dengan keterangan dari informan pertama dan kedua.

“....apa itu laporan sama pertanyaan angket itu.”(IN 1, 11/10/2021)<sup>128</sup>

“....mengisi kuesioner terkait dengan pelaksanaan Diklat mulai awal sampai dengan selesai.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>129</sup>

Keterangan dari informan pertama dan kedua juga diperkuat dengan keterangan dari informan ketiga dan kelima.

“....setelah melaksanakan pelatihan kan ada pelaporan, biasanya dari masing-masing ASN itu ada laporan.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>130</sup>

“....mengisi *form* yang disediakan oleh WIDY AISWARA kaya kuesioner.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>131</sup>

Berdasarkan keterangan informan ketiga dan kedua, bentuk evaluasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro berupa laporan dari peserta pelatihan dan mengisi kuesioner yang telah disediakan oleh WIDY AISWARA.

### 3) Pelaksanaan Evaluasi Program Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

---

<sup>128</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>129</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>130</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>131</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Pelaksanaan evaluasi program pelatihan dilaksanakan oleh pihak Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Pihak dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro untuk melaksanakan evaluasi peserta pelatihan. Hal ini disebutkan oleh informan pertama, informan kedua, informan keempat, dan informan kelima:

“...itu begini Mbak, kemarin dari Kabupaten Bojonegoro yang ikut Diklat di Balai Diklat Keagamaan itu sekian orang, itu nanti yang akan mengevaluasi itu sana...mereka kita pertemukan di sini, kita pertemukan kemudian Balai Diklat ke sini, mereka yang mengevaluasi kami hanya mengfasilitasi tempat.” (IN 1, 11/10/2021)<sup>132</sup>

“...biasanya datang ke sini orang Balai Diklatnya.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>133</sup>

“...pada saat pemantauan beliau-beliau yang dari Balai itu ke sini.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>134</sup>

“...dari Balai Diklat ke sini ada tim yang akan ke sini untuk menyelenggarakan EPD. Kemudian kita mengumpulkan ASN kita yang sudah di Diklat, karena yang sudah di Diklat dalam satu tahun itu biasanya banyak,

---

<sup>132</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>133</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>134</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

biasanya dilakukan dengan pengambilan sampel.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>135</sup>

Pernyataan informan kedua, keempat, dan kelima juga diperkuat dengan dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti. Dokumen tersebut berupa surat pemberitahuan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, jika akan dilakukan evaluasi pasca Diklat bagi peserta Diklat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya dan surat tugas dari Kantor Kementerian Agama yang diberikan kepada alumni peserta Diklat, jika akan diadakan kegiatan evaluasi pasca Diklat oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya .<sup>136</sup>

Sedangkan saat masa pandemi, kegiatan evaluasi tidak dilaksanakan secara langsung, tetapi dilakukan dengan mengisi survei *link* secara *online*. Survei *link* tersebut di isi oleh alumni pelatihan, atasan para alumni pelatihan dan bawahan atasan alumni pelatihan.

“Di sini untuk pemantauan dan evaluasi kemarin dilakukan dengan survei *link* alumni pelatihan, kemudian di isi oleh atasan para alumni pelatihan, terus bawahannya. Jadi tahu ada pengaruh dari Diklat yang dilaksanakan tersebut gitu

---

<sup>135</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>136</sup> Hasil dokumentasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 13 Oktober 2021

Dek, tidak bisa dilaksanakan secara langsung ya akhir-akhir ini 2020, 2021 itu semua dilaksanakan secara *online*.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>137</sup>

Selain pemantauan dan evaluasi dari Balai Diklat Kegamaan Surabaya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro saat pelaksanaan Diklat pun dipantau dan dievaluasi oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN). Lembaga Administrasi Negara (LAN) merupakan lembaga yang mengawasi dalam bidang ke Diklatan dan juga pengembangan kompetensi ASN. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan kelima:

“...selain dari Balai Diklat itu kita juga ada pemantauan dari Lembaga Administrasi Negara. LAN itu juga mengawasi dalam bidang ke Diklatan dan juga pengembangan kompetensi ASN.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>138</sup>

Peneliti juga mengumpulkan dokumen untuk memperkuat keterangan informan kelima. Dokumen tersebut berupa surat pemberitahuan pemantauan dari Lembaga Administrasi Negara kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>138</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>139</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 13 Oktober 2021

### **3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.**

Diadakannya sebuah pelatihan pasti ada faktor pendukung dan penghambatnya. Contohnya, pelatihan sumber daya manusia yang dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pun terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambatnya.

#### **a. Faktor-faktor Pendukung Pelatihan**

Berikut merupakan keterangan dari informan terkait dengan faktor-faktor yang pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro:

##### **1) Dukungan Manajemen Puncak**

Dalam sebuah pelatihan, dukungan dari manajemen puncak sangat penting, karena dukungan tersebut merupakan bentuk komitmen dari pemimpin dalam mensupport pegawai untuk mengikuti kegiatan pelatihan. Pernyataan tersebut sesuai dengan keterangan dari informan kedua:

“Iya sangat. Kalo itu bentuk komitmen dari pimpinan untuk mensupport dari pada ASN nya atau PNS nya untuk mengikuti Diklat.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

Keterangan dari informan kedua diperkuat dengan keterangan dari informan ketiga dan kelima:

“Iya jadi memberikan peluang lah istilahnya, kalo ada untuk meningkatkan kompetensi ini dari ASN itu sendiri.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>141</sup>

“Sangat mendukung pelaksanaan pelatihan. Bahkan dalam beberapa kali kesempatan atasan di sini dalam artian Kepala Kantor dan Kepala Seksi nya itu juga mengisi materi-materi tertentu dalam pelaksanaan Diklat.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>142</sup>

Informan ketiga dan kelima menjelaskan, bahwa dukungan dari manajemen puncak sangat mendukung dalam pelaksanaan pelatihan bagi para pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Kepala Kantor dan Kepala Seksi juga ikut serta menjadi pemberi materi dalam pelaksanaan pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro salah satunya, yaitu dukungan manajemen puncak.

## 2) Perkembangan Teknologi

Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama

---

<sup>141</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>142</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021



Kabupaten Bojonegoro didukung oleh perkembangan teknologi.

“Sangat itu Mbak, karena mengingat pada era digitalisasi begitu nggeh, sehingga apa-apa yang terkait dengan layanan di Kementerian Agama itu kan arahnya kepada program-program yang sifatnya itu digital, sehingga ya *effort* lah buat kita, kalo memang setiap kali ada pelaksanaan Diklat itu selalu ditunjang dengan sistem.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>143</sup>

“Sangat berpengaruh, terutama dalam pelaksanaan PJJ, kalo PJJ kan semua *online* hehehe.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>144</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua dan kelima, perkembangan teknologi sangat mendukung dalam pelaksanaan pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro selalu ditunjang dengan sistem, sehingga perkembangan teknologi sangat mendukung kegiatan pelatihan terutama dalam pelaksanaan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ). Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) dilakukan secara *online*, sehingga didukung dengan perkembangan teknologi.

Keterangan dari informan kedua dan kelima di atas berbeda dengan keterangan dari informan keempat, yaitu:

---

<sup>143</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>144</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

“Iya juga sih, tapi kadang kala gak begitu istilahnya gak begitu signifikan kalo perkembangan teknologi. Paling cuma 30-40%. (IN 4, 13/10/2021)<sup>145</sup>

Informan keempat menjelaskan, bahwa perkembangan teknologi tidak mendukung secara signifikan dalam pelaksanaan pelatihan, presentasinya hanya 30-40%.

### 3) Materi

Materi merupakan hal penting pada saat pelaksanaan pelatihan. Materi yang disusun selaras dengan kebutuhan pelatihan dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pun didukung dengan materi pelatihan.

“Iya pasti.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>146</sup>

“....materi Diklat disesuaikan dengan jenis Diklat yang akan dilakukan.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>147</sup>

“Sangat mempengaruhi, bagus materinya terstandarisasi dari PUSLITBANG (Pusat Penelitian dan Pengembangan).” (IN 5, 13/10/2021)<sup>148</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua dan informan kelima menjelaskan, bahwa materi pelatihan mendukung

---

<sup>145</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>146</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>147</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>148</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Materi pelatihan disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Selain itu, materi pelatihan telah terstandarisasi dari Pusat Penelitian dan Pengembangan (PUSLITBANG), sehingga dapat mendukung keberhasilan pelatihan. Oleh karena itu, faktor pendukung dari pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro ialah materi pelatihan.

4) Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang diselenggarakan pada jenis pelatihan dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Berikut ini penjelasan dari informan kedua dan informan kelima mengenai metode yang digunakan:

“Metode pelatihan yang sebelum masa pandemi itu sering kali dilakukan secara *luring*. Baik itu dengan metode PNS kita dipanggil untuk mengikuti pelatihan di satu tempat, misalkan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya begitu nggeh atau lintas sektoral dalam rangka penjenjangan, seperti halnya untuk jenjang jabatan perencana, karena kita tahu sendiri kalo jabatan perencana itu instansi pembinanya itu ada pada BAPPENAS, maka kalo sebelum pandemi biasanya metodenya dilakukan secara *luring* atau tatap muka. Tetapi

yang terakhir ini disituasi pandemi sering kali metodenya yang diterapkan pada saat pelatihan itu dilakukan secara *daring*". (IN 2, 14/10/2021)

"Sangat mempengaruhi metodenya mbak, terhadap pelaksanaan pelatihan di Kemenag Bojonegoro". (IN 5, 13/10/2021)<sup>149</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua dan kelima menjelaskan, bahwa metode pelatihan yang digunakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sangat mempengaruhi keberhasilan pelatihan. Misalkan, jenis pelatihan untuk jabatan perencana yang pembinanya dari BAPPENAS (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional), maka metode yang digunakan yaitu secara tatap muka. Akan tetapi, saat masa pandemi sekarang metode yang digunakan yaitu secara *daring*.

#### 5) Pelatih

Pelatih memiliki andil besar dalam pelaksanaan pelatihan, karena pelatih adalah individu yang akan menyampaikan materi pelatihan kepada peserta pelatihan. Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro didukung oleh pelatih dari WIDY AISWARA. Pernyataan tersebut sesuai dengan penjelasan informan kedua:

---

<sup>149</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

“Iya WI, WIDYAIWARA itu juga mempengaruhi Mbak.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>150</sup>

Keterangan dari informan kedua juga diperkuat dengan keterangan dari informan keempat dan kelima, yaitu:

“.....dosennya atau WI nya mumpuni banget.” (IN 4, 13/10/ 2021)<sup>151</sup>

“Sangat mempengaruhi pengajar dari WIDYAIWARA.” (IN 5, 13/10/ 2021)<sup>152</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan keempat dan kelima menjelaskan, bahwa pelatih dari WIDYAIWARA berkompeten. Pelatih dari WIDYAIWARA tersebut mempengaruhi pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

#### 6) Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan menjadi sasaran utama dilaksanakannya sebuah pelatihan, karena peserta pelatihan merupakan orang yang akan diberikan pelatihan.

“.....itu juga pasti.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>151</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>152</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>153</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

“.....komitmen dari peserta itu juga menunjang banget.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>154</sup>

“.....jadi faktornya itu peserta. Peserta di sini itu keaktifan terus keinginan untuk mengembangkan kompetensi dirinya.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>155</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kedua, keempat dan kelima, faktor pendukung dari pelaksanaan pelatihan adalah peserta pelatihan. Komitmen dari peserta, keaktifan peserta serta keinginan peserta dalam mengembangkan kompetensinya menjadi satu hal penting yang dapat mendukung keberhasilan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

#### 7) Sarana Pelatihan

Jika pelaksanaan pelatihan didukung dengan sarana pelatihan yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan pelatihan, maka pelaksanaan pelatihan dapat berjalan lebih efektif. Sarana pelatihan adalah hal penting dalam pelaksanaan pelatihan, karena sarana pelatihan merupakan penunjang dari sebuah pelatihan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat terlepas dari sarana pelatihan.

---

<sup>154</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>155</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

“Faktor yang mendukung dari pada pelaksanaan pelatihan tidak lepas dari sarana prasarana itu sendiri.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>156</sup>

“.....fasilitasnya itu juga menunjang banget.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>157</sup>

Berdasarkan keterangan informan kedua dan keempat menjelaskan, bahwa dalam pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama sarana pelatihan menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan pelatihan.

#### 8) Akomodasi

Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pun ditunjang oleh akomodasi.

“.....disamping dapat ilmu, dapat apa ya TIK peralatan untuk pelatihan, baik itu modul atau apa ini alat tulis, terus ada transportnya juga menyesuaikan anggaran dari DIPA, APBN.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>158</sup>

“....akomodasi terkait ke Diklatan juga ditanggung oleh Balai Diklat. Jadi kalo peserta Diklat itu malah mendapat uang saku, uang ganti pulsa.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>157</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>158</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>159</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Informan ketiga dan informan kelima menjelaskan, bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan akan mendapatkan uang saku. Uang saku tersebut digunakan sebagai pengganti biaya transportasi peserta serta pengganti biaya pulsa. Biaya akomodasi tersebut diberikan oleh Balai Diklat yang bersumber dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Balai Diklat. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tersebut berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Keterangan dari informan ketiga dan kedua juga diperkuat dengan dokumen yang dikumpulkan oleh peneliti. Dokumen tersebut berupa surat panggilan pelatihan dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Di dalam surat tersebut tercantum biaya akomodasi yang diberikan kepada peserta pelatihan.<sup>160</sup>

**b. Faktor-faktor Penghambat Pelatihan**

Berikut ini merupakan faktor-faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro:

**1) Peserta Pelatihan**

Kurangnya komitmen dan keseriusan peserta dalam pelatihan menjadi salah satu faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama

---

<sup>160</sup> Hasil dokumen di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro pada 13 Oktober 2021



Kabupaten Bojonegoro. Pernyataan ini sesuai dengan keterangan yang dinyatakan oleh informan keempat dan informan kelima:

“Kendalanya dari sdmnya sendiri, mulai dari peserta kadang kala komitmennya yang kurang. Aplikatifnya setelah dari Diklat itu juga kadang kala masih berbeda jauh dengan isi materi yang diberikan” (IN 4, 13/10/2021)<sup>161</sup>

“Keaktifan peserta, kebanyakan peserta Diklat kita itu nyantai gitu lo, jadi menganggap bahwa mungkin gimananya pengembangan kompetensi itu “otomatis ngko lek aku nyekel pekerjaan iki iso” gitu lo Dek. Jadi pesertanya kurang serius.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>162</sup>

Selain kurangnya komitmen dan keseriusan peserta pelatihan di atas. Penguasaan IT peserta juga menjadi penghambat pelaksanaan pelatihan terutama dalam pelaksanaan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ). Pada pelaksanaan Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) banyak yang menolak karena penguasaan IT nya kurang. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro tidak semuanya masih muda, tetapi juga ada yang sudah tua yang jumlahnya sekitar 30%, sehingga untuk pegawai yang sudah tua penguasaan IT nya

---

<sup>161</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>162</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

kurang. Pernyataan tersebut sesuai dengan keterangan dari informan kedua dan kelima:

“.....di lingkungan Kementerian Agama kan ada yang sudah sepuh itu sekitar 30%, ada yang masih muda. Kalo yang masih muda sih mungkin masih jarang lah ya yang gaptek, tapi kalo yang sudah sepuh itu ya kadang kita pasti ada kendala, bisa menyesuaikan cuma mungkin butuh waktu.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>163</sup>

“.....banyak dari kita yang menolak pelaksanaan PJJ banyak yang merasa tidak mampu terkait penguasaan IT....kendala yang muncul itu penguasaan IT peserta.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>164</sup>

Berlandaskan pada temuan observasi yang dilaksanakan peneliti, pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro terdapat yang masih muda dan terdapat juga yang sudah tua, sehingga penguasaan IT bagi pegawai yang sudah tua masih kurang. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa peserta pelatihan menjadi salah satu faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

## 2) Pelatih

---

<sup>163</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>164</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Pelatih pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sudah professional dari WIDYAISWARA dan sudah memiliki sertifikat kompetensi untuk menjadi pelatih. Pernyataan tersebut sesuai dengan keterangan dari informan ketiga:

“Gak ada sih, soalnya pelatihnya juga professional, sudah WIDYAISWARA yang sudah di latih sedemikian rupa, sudah punya apa ya istilahnya sertifikat kompetensi untuk menjadi pelatih, pembina.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>165</sup>

Keterangan dari informan ketiga juga diperkuat dengan keterangan dari informan kelima, yaitu:

“.....kalo WIDYAISWARA itu sudah bagus-bagus dek, dari Balai Diklat itu sudah banyak yang Doktor.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>166</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan kelima menjelaskan, bahwa pelatih pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dari WIDYAISWARA sudah bagus dan banyak yang Doktor. Sehingga pelatih tidak menjadi faktor penghambat pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

### 3) Fasilitas Pelatihan

---

<sup>165</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

<sup>166</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Berlandaskan pada hasil observasi yang dilaksanakan oleh peneliti, fasilitas pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, contohnya prasarana aulanya masih standar.<sup>167</sup> Hasil observasi yang dilakukan peneliti juga diperkuat dengan keterangan dari informan kedua dan kelima:

“....kalo pelaksanaannya memang seperti yang sering kita lakukan dengan tatap muka yang konsepnya DDWK itu Diklat di Wilayah Kerja artinya seperti itu kan orang Balai Diklat yang kesini ke lingkungan kita begitu, itu memang kendalanya biasanya ada pada sarana dan prasarana. La tentu saja tidak akan semaksimal mungkin yang ketika itu dilakukan di Balai Diklat dan untuk masa pandemi ini aulanya tidak digunakan, karena iya itu tadi pelatihan dilakukan secara *online* di tempat tugas masing-masing” (IN 2, 14/10/ 2021)<sup>168</sup>

“Kendalanya kalo pelatihan dilaksanakan di sini di Kemenag Bojonegoro ya sarana prasarananya dek, jadi gak bisa semaksimal kaya yang dilakukan di Balai Diklat dan sejak pandemi pelatihan di sini itu dilakukan secara PJJ, sehingga ya fasilitas aulanya

---

<sup>167</sup> Hasil observasi pada 4 Oktober 2021

<sup>168</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

tidak digunakan dek”. (IN 5, 13/10/2021)<sup>169</sup>

Jika pelaksanaan pelatihan dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, maka fasilitas pelatihan menjadi faktor penghambat. Jika pelatihan dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro tidak dapat semaksimal, seperti yang dilakukan di Balai Diklat. Pada masa pandemi Covid-19 aula Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro digunakan, karena pelatihan dilakukan secara *online* melalui pelatihan jarak jauh (PJJ) di tempat tugas masing-masing peserta pelatihan.

#### 4) Kurikulum

Berikut ini keterangan dari informan keempat dan kelima mengenai kurikulum pelatihan:

“.....kalo kurikulumnya itu sudah terstandarisasi ya dari PUSLITBANG (Pusat Penelitian dan Pengembangan) jadi ya sudah bagus tidak ada masalah mbak.” (IN 4, 13/10/2021)<sup>170</sup>

“.....terstandarisasi ya kurikulumnya, itu sudah ada standarnya dari PUSLITBANG (Pusat Penelitian dan Pengembangan)” (IN 5, 13/10/2021)<sup>171</sup>

---

<sup>169</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

<sup>170</sup> Hasil wawancara Informan 4 pada 13 Oktober 2021

<sup>171</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Berdasarkan keterangan dari informan keempat dan kelima menjelaskan, bahwa kurikulum pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sudah terstandarisasi dari Pusat Penelitian dan Pengembangan (PUSLITBANG).

5) Dana Pelatihan

Dana pelatihan dalam pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro tidak menjadi penghambat. Pernyataan ini sesuai dengan keterangan dari informan kedua:

“Selama ini, untuk dana pelatihan tidak membawa dampak mbak, karena bagi kami kalo masalah pendanaan itu bukan menjadi parameter seseorang.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>172</sup>

Keterangan dari informan kedua juga diperkuat dengan keterangan dari informan ketiga:

“Kalo dana itu memang sudah ada anggaranya dari DIPA, APBN.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>173</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan ketiga menjelaskan, bahwa dana pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sudah ada anggaran dari Daftar Isian Pelaksana Anggaran (DIPA),

---

<sup>172</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>173</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 Oktober 2021

Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN).

6) Pandemi Covid-19

Pada saat masa pandemi seperti saat ini, kegiatan pelatihan dilakukan secara *online* atau *daring*. Pandemi Covid-19 menyebabkan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro harus dilakukan secara *daring*, sehingga pelatihan tidak dapat maksimal. Pernyataan tersebut sesuai dengan keterangan dari informan kedua, yaitu:

“....faktor kendala yang menjadi opini pada saat pandemi ini memang pada saat pelaksanaan ke Diklatan yang dilaksanakan secara *daring* mau tidak mau, bagaimanapun tugas kita harus mengikuti itu, namun dalam pelaksanaan *daring* kita tahu sendiri tidak akan bisa maksimal seperti halnya *luring*.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>174</sup>

Ketika dilakukan pelatihan secara *daring*, maka juga membutuhkan jaringan yang stabil. Berikut ini keterangan dari informan pertama dan kedua:

“Karena sinyal ya, kalo *daring* itu kan dari rumah masing-masing ya, dari tempat tugas masing-masing. Nah kalo tempat tugasnya di Kedewan iyo rondok sulit, kemarin itu saya di mana ya itu

---

<sup>174</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

juga sulit pas tempat tugasnya di Kepohbaru itu juga sulit sinyalnya Mbak. Kalo sudah seperti itu ya gak maksimal.” (IN 1, 11/10/2021)<sup>175</sup>

“...ketika dilakukan secara *daring* kendalanya salah satunya faktor jaringan.” (IN 2, 14/10/2021)<sup>176</sup>

“...jaringan kalo kendala di PJJ dek dan pada masa pandemi jumlah peserta pelatihan yang mengalami kendala jaringan saat PJJ itu sekitar 10 orang, jadi ya lumayan banyak dek dari 30 peserta yang mengikuti pelatihan”. (IN 5, 13/10/2021)<sup>177</sup>

Berdasarkan keterangan dari informan pertama dan informan kedua, maka dapat disimpulkan, bahwa pandemi Covid-19 menjadi salah satu faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pada masa pandemi Covid-19 pelatihan harus dilakukan secara *daring*. Di mana, pelatihan secara *daring* tersebut membutuhkan jaringan yang stabil, sedangkan tempat tugas dari peserta pelatihan tidak semuanya memiliki jaringan internet yang stabil. Dari 30 jumlah peserta yang mengikuti pelatihan terdapat 10 peserta yang mengalami kendala jaringan, sehingga

---

<sup>175</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>176</sup> Hasil wawancara Informan 2 pada 14 Oktober 2021

<sup>177</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021



pelaksanaan pelatihan tidak dapat berjalan secara maksimal.

#### 7) Kurangnya Kuota

Faktor lain yang menghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu kurangnya kuota. Pernyataan ini sesuai dengan keterangan dari informan pertama, ketiga:

“.....kurang kuota.” (IN 1, 11/10/2021)<sup>178</sup>

“.....diklat ada kuota dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Jadi kaya Bojonegoro mendapat kuota berapa gitu.” (IN 3, 11/10/2021)<sup>179</sup>

Keterangan dari informan pertama dan kedua juga diperkuat dengan keterangan dari informan kelima, yaitu:

“Iya dibatasi, karena memang yang ingin mengikuti Diklat itu buanyak, sementara instansi yang berada di bawah bimbingan Balai Diklat itu kan buanyak.” (IN 5, 13/10/2021)<sup>180</sup>

Berdasarkan kutipan wawancara dengan informan kelima menjelaskan, bahwa dalam pelaksanaan pelatihan terdapat kuota dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Hal tersebut, dikarenakan instansi yang berada dibawah bimbingan Balai Diklat Keagamaan

---

<sup>178</sup> Hasil wawancara Informan 1 pada 11 Oktober 2021

<sup>179</sup> Hasil wawancara Informan 3 pada 11 oktober 2021

<sup>180</sup> Hasil wawancara Informan 5 pada 13 Oktober 2021

Surabaya sangat banyak. Sehingga hal tersebut menjadi salah satu penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

### **C. Analisis Data**

Dalam tahap analisis data, peneliti akan menjelaskan kesesuaian antara hasil penelitian yang ditemukan di lapangan dan teori yang dipakai saat penelitian. Berikut ini pemaparan terkait dengan hasil penelitian yang ditemukan peneliti di lapangan dengan teori yang dipakai saat penelitian:

#### **1. Jenis-jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

##### **a. Tujuan Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora, tujuan pelatihan yaitu memperbaiki kinerja pegawai, mengoptimalkan keahlian pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi, meminimalisir waktu belajar bagi pegawai baru agar berkompeten dalam pekerjaan, membantu menyelesaikan persoalan operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan pegawai terhadap organisasi, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.<sup>181</sup>

Pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertujuan untuk meningkatkan kompetensi

---

<sup>181</sup> R. Ati Haryati, "Analisis Pelaksanan Pelatihan dan Pengembangan Studi Kasus Pada PT Visa Sukses Bersama Jakarta", *Jurnal Sekretaris dan Manajemen*, Vol. 3 No. 1, 2019), 92.

pegawai, sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan selaras dengan tugas dan fungsinya serta pegawai juga mendapatkan pengetahuan baru. Data tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Simamora.

b. Manfaat Pelatihan Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora, manfaat pelatihan, yakni meningkatkan kualitas dan produktivitas, mengurangi waktu belajar yang diperlukan oleh para pegawai untuk mencapai standar kinerja yang diterima, membentuk sikap loyalitas dan kerjasama tim yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia, mengurangi tingkat dan biaya kecelakaan kerja, dan meningkatkan pengembangan pribadi pegawai.<sup>182</sup>

Manfaat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan kualitas kinerja pegawai. Sehingga dapat membantu mencapai tujuan lembaga jangka pendek dan jangka panjang. Data ini menguatkan teori yang disampaikan oleh Simamora.

c. Jenis-jenis Pelatihan Sumber Daya Manusia

1) Pelatihan Induksi

Menurut Akroni, pelatihan induksi merupakan pelatihan yang bertujuan untuk mengenalkan lembaga kepada pegawai baru.<sup>183</sup> Pelatihan induksi di Kantor

---

<sup>182</sup> Ibid.,92.

<sup>183</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan untuk memperkenalkan pegawai baru terhadap budaya kerja yang terdapat di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pelatihan induksi tersebut dilaksanakan pada saat Diklat. Di mana, pegawai baru akan diajarkan dengan materi terkait budaya kerja yang terdapat di Kantor Kementerian Agama.

Berdasarkan temuan lapangan bisa disimpulkan, bahwa teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh.

## 2) Pelatihan Pekerjaan

Menurut Akroni, pelatihan pekerjaan merupakan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan untuk memberikan informasi.<sup>184</sup>

Pelatihan pekerjaan yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro diantaranya adalah Pelatihan Teknis, Diklat Fungsional, Diklat Administratif, Diklat Persuratan, Diklat Manajemen Kepegawaian, Diklat Arsiparis, dan Diklat Kerukunan Beragama. Namun, jenis Diklat Substantif lebih banyak dilakukan dari pada Diklat Administratif. Jenis pelatihan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada di Kantor Kementerian

---

<sup>184</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

Agama Kabupaten Bojonegoro. Data ini menguatkan teori yang disampaikan oleh Akroni.

### 3) Pelatihan untuk Promosi

Menurut Akroni, pelatihan promosi merupakan pelatihan yang diberikan kepada pegawai yang telah mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi.<sup>185</sup> Pelatihan promosi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro disebut dengan *assesment*. *Assesment* tersebut diikuti oleh beberapa pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Pelaksanaan *assesment* terdapat kuota, sehingga pegawai yang mengikuti *assesment* disesuaikan dengan kuota yang diberikan oleh Provinsi Jawa Timur. Jika pegawai yang mengikuti *assesment* dinyatakan lolos, maka ia akan mengikuti Diklat (Pendidikan dan Pelatihan). Data tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Akroni.

### 4) Pelatihan Penyegaran

Menurut Akroni, pelatihan penyegaran merupakan yang bertujuan untuk memperbarui keterampilan pegawai dalam bekerja.<sup>186</sup> Pelatihan penyegaran di Kantor Kementerian Agama kabupaten Bojonegoro juga dilakukan dengan Diklat pembentukan jabatan. Hal ini, dikarenakan seorang pegawai tidak dapat stakan pada satu

---

<sup>185</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

<sup>186</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

jabatan saja, pasti akan memiliki jabatan lain yang lebih tinggi. Sehingga dengan pelatihan penyegaran, para pegawai yang menduduki jabatan baru dapat menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa data tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Akroni.

#### 5) Pelatihan untuk Pengembangan Manajerial

Pelatihan untuk pengembangan manajerial di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan oleh Kepala Kantor. Pelatihan tersebut dilakukan dengan Diklat PIM. Diklat PIM ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan perilaku kepada Kepala Instansi supaya dapat meningkatkan kompetensinya sebagai pemimpi. Menurut teori, pelatihan untuk pengembangan manajerial merupakan pelatihan yang diberikan kepada Kepala Instansi maupun Kepala Devisi, agar dapat meningkatkan kinerja.<sup>187</sup> Teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh.

#### d. Metode Pelatihan

##### 1) *On the Job Training*

Berdasarkan hasil penelitian, metode pelatihan *On the Job Training* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan dengan cara

---

<sup>187</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

pemberian penugasan kepada peserta pelatihan dengan batasan waktu yang ditentukan. Menurut Meldona, pelatihan *On the Job Training* ialah metode pelatihan melalui perintah pekerjaan, di mana peserta pelatihan dihadapkan dengan kondisi pekerjaan yang riil di bawah arahan pelatih.<sup>188</sup> Teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh.

## 2) Rotasi Pekerjaan

Menurut Meldona, rotasi pekerjaan adalah metode pelatihan yang dilaksanakan dengan menempatkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke tempat kerja lainnya, supaya dapat menambah keahlian dalam bekerja.<sup>189</sup>

Berlandaskan hasil penelitian, rotasi pekerjaan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dalam bentuk mutasi jabatan maupun promosi mutasi.

Periodisasi rotasi jabatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan tidak menentu, karena terdapat jabatan tertentu, seperti jabatan pelaksana yang rotasi jabatannya tidak ada perubahan selama bertahun-tahun. Sementara itu, untuk jabatan JFT, seperti Pengawas, Guru rotasi

---

<sup>188</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

<sup>189</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

pekerjaanya dilakukan dengan mutasi tempat tugas yang dilakukan setiap dua tahun sekali. Data tersebut selaras dengan teori yang diutarakan oleh Meldona.

### 3) Ceramah Kelas atau Presentasi Video

Menurut Meldona, ceramah kelas atau presentasi video merupakan metode yang dilaksanakan dengan memberikan penjelasan kepada para peserta pelatihan.<sup>190</sup> Metode pelatihan ceramah kelas dan presentasi video di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan memberikan penjelasan materi kepada para peserta pelatihan. Penjelasan materi tersebut dilakukan oleh WIDYAISWARA. Data ini menguatkan teori yang disampaikan oleh Meldona.

### 4) Pelatihan *Vestibulie*

Metode pelatihan *vestibulie* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, Pelatihan di Wilayah Kerja (PDWK), dan saat masa pandemi Covid-19 pelatihan dilaksanakan secara *online* melalui Pelatihan Jarak Jauh (PJJ). Menurut Meldona, pelatihan *vestibulie* merupakan metode pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja. Metode tersebut

---

<sup>190</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.



dilaksanakan di tempat pelatihan khusus, sehingga tidak mengganggu kegiatan operasional di suatu lembaga.<sup>191</sup>

Dengan demikian, berdasarkan temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa teori tersebut menggambarkan pada data lapangan yang diperoleh.

## **2. Pelaksanaan Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.**

Berikut ini adalah tahapan-tahapan pelaksanaan pelatihan:

### **a. Perencanaan Kebutuhan Pelatihan**

Menurut Cardos, perencanaan kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengetahui perlu tidaknya pelaksanaan pelatihan di sebuah lembaga.<sup>192</sup> Berdasarkan hasil penelitian, perencanaan kebutuhan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan analisis kebutuhan Diklat lewat survei. Survei tersebut dilakukan untuk mengetahui jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Perencanaan kebutuhan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Di mana, pihak dari Balai Diklat

---

<sup>191</sup> Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

<sup>192</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Buku Seru, 2012), 141.

Keagamaan Surabaya datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Namun, pada masa pandemi Covid-19 kegiatan perencanaan kebutuhan pelatihan dilakukan secara *online* dengan mengisi instrumen kebutuhan Diklat di *link google form* yang disediakan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro juga melakukan pengendalian pelatihan melalui Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (SIMDIKLAT). Jika terdapat nama pegawai sudah pernah mengikuti Diklat yang sejenis, maka akan digantikan dengan pegawai lain yang belum pernah mengikuti Diklat. Hal tersebut dilakukan untuk pemerataan Diklat bagi pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Data tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Cardos.

b. Desain Program Pelatihan

Menurut Cardos, sesudah mengetahui sasaran yang ingin diwujudkan, suatu lembaga perlu melaksanakan perencanaan program pelatihan yang tepat. Tujuan perencanaan program pelatihan tersebut agar pegawai mengetahui tindakan yang harus dilakukan.<sup>193</sup> Desain program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro berasal dari Balai Diklat Kegamaan Surabaya, karena Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>193</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Buku Seru, 2012), 141.

Bojonegoro tidak memiliki Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Kementerian Agama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertugas untuk mencarikan peserta serta kebutuhan administrasi peserta.

Penentuan peserta pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro terdapat dua opsi. Pertama, pegawai unit kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro yang menentukan peserta pelatihan dengan berpedoman SIMDIKLAT untuk pemerataan Diklat. Kedua, peserta Diklat sudah ditentukan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Dalam pelaksanaan pelatihan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro mengharapkan desain program pelatihan secara tatap muka. Hal tersebut, karena efektivitas dari pelatihan yang dilakukan secara tatap muka dengan *daring* memiliki *outcome* yang berbeda. Selain itu, setelah dilakukan kegiatan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, peserta pelatihan akan mendapatkan sertifikat. Sertifikat tersebut dapat digunakan oleh peserta pelatihan untuk mendukung kenaikan pangkat atau hal lainnya. Dengan demikian, berdasarkan temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa data ini menguatkan teori yang disampaikan oleh Cardos.

c. Evaluasi Program Pelatihan

Menurut Cardos, evaluasi program pelatihan bertujuan untuk menilai apakah pelatihan yang telah dilaksanakan telah efektif atau belum

dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>194</sup> Adapun evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro:

1) Tujuan Evaluasi Program Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

Evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi survei kepuasan terhadap peserta Diklat serta mengetahui kekurangan-kekurangan yang berlangsung sewaktu penyelenggaraan Diklat.

Dengan demikian, kegiatan evaluasi mampu mengetahui sejauh mana efektivitas kegiatan pelatihan yang telah dilakukan dalam mencapai sasaran. Selain itu, hasil evaluasi pun bisa dijadikan sebagai patokan untuk perencanaan program-program pelatihan selanjutnya.

2) Bentuk Evaluasi Program Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

Evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan *pre test* dan *post test* dalam bentuk laporan dan mengisi kuesioner. Pertanyaan kuesioner disesuaikan dengan pelatihan yang telah dilaksanakan.

---

<sup>194</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Buku Seru, 2012), 141.

3) Pelaksanaan Evaluasi Program Pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro

Pelaksanaan evaluasi program pelatihan di Kantor dilakukan oleh pihak Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Pihak dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro untuk melakukan evaluasi peserta pelatihan, atasan alumni peserta pelatihan dan bawahan atasan alumni pelatihan. Namun, pada masa pandemi Covid-19 kegiatan evaluasi dilakukan dengan mengisi survei *link* secara *online*.

Evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Lembaga Administrasi Negara merupakan lembaga yang mengawasi dalam bidang ke Diklatan dan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Data tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Cardoso.

**3. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pelatihan Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

a. Faktor Pendukung Pelatihan

1) Dukungan Manajemen Puncak

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen pemimpin dalam mensupport pegawai untuk mengikuti kegiatan pelatihan dalam upaya

meningkatkan kompetensi pegawai merupakan bentuk dukungan manajemen puncak. Selain itu, dalam pelaksanaan pelatihan Kepala Kantor dan Kepala Seksi ikut serta menjadi pengisi materi pelaksanaan pelatihan.

Menurut Marwansyah, kegiatan pelatihan perlu mendapatkan dukungan dari manajemen puncak lembaga.<sup>195</sup> Teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh. Di mana, manajemen puncak menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

## 2) Perkembangan Teknologi

Pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro selalu ditunjang dengan sistem, terutama dalam pelaksanaan pelatihan jarak jauh (PJJ). Pelatihan jarak jauh (PJJ) merupakan pelatihan yang dilakukan secara *online*, sehingga harus didukung dengan perkembangan teknologi. Menurut Marwansyah, perkembangan teknologi teknologi memberikan pengaruh terhadap indentifikasi kebutuhan pelatihan dan juga

---

<sup>195</sup> Nurul Khurotin dan Tri Wulida Afrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 64, No. 1, 2018, 198.

memberikan pengaruh pada pemilihan metode pelatihan.<sup>196</sup>

Berdasarkan temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh. Di mana, perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

### 3) Materi

Menurut Rivai, materi pelatihan disusun berdasarkan kepentingan sasaran pelatihan dengan bentuk pengajaran keahlian khusus.<sup>197</sup> Materi pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan serta materi telah terstandarisasi dari Pusat Penelitian dan Pengembangan (PUSLITBANG), sehingga dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan pelatihan.

Data tersebut selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Rivai. Di mana, materi menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor

---

<sup>196</sup> Nurul Khurotin dan Tri Wulida Afrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 64, No. 1, 2018, 198.

<sup>197</sup> I Made Kurnia Wibawa, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, “Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan”, *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1, 2016.

Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

4) Metode yang digunakan

Menurut Rivai, metode pelatihan yang digunakan diselaraskan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan, supaya pelatihan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.<sup>198</sup> Metode pelatihan yang digunakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro diselaraskan dengan jenis pelatihan yang akan dilakukan. Misalkan, jenis pelatihan untuk jabatan perencana yang pembinanya dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), maka metode yang digunakan adalah secara tatap muka. Namun, pada masa pandemi saat ini, metode yang digunakan yaitu secara *daring*. Sehingga metode pelatihan mempengaruhi pelaksanaan pelatihan.

Berdasarkan temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa data ini menguatkan teori yang disampaikan oleh Rivai. Di mana, metode yang digunakan menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

5) Pelatih

Pelatih pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro berasal dari

---

<sup>198</sup> I Made Kurnia Wibawa, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, "Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan", *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1, 2016.



WIDYAISWARA. Pelatih dari WIDYAISWARA sudah berkompeten, sehingga mempengaruhi dalam pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Menurut Rivai, pelatih memiliki dampak besar terhadap keberhasilan kegiatan pelatihan. Pelatih yang akan memberikat materi pelatihan harus memenuhi persyaratan, yaitu mempunyai keahlian, mampu membangkitkan motivasi para peserta pelatihan, dan mampu menggunakan metode partisipan.<sup>199</sup> Teori tersebut, tergambar pada data lapangan yang diperoleh. Di mana, pelatih menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

#### 6) Peserta Pelatihan

Menurut Rivai, peserta pelatihan merupakan para pegawai lembaga yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti kegiatan pelatihan.<sup>200</sup> Berdasarkan hasil penelitian, peserta pelatihan merupakan orang yang akan diberikan pelatihan, sehingga komitmen

---

<sup>199</sup> I Made Kurnia Wibawa, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, "Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan", *e-Journal Bisma Universtas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1, 2016.

<sup>200</sup> I Made Kurnia Wibawa, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, "Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan", *e-Journal Bisma Universtas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1, 2016.

peserta, keaktifan peserta, dan keinginan peserta untuk mengembangkan kompetensi diri menjadi pendukung keberhasilan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Data tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Rivai. Di mana, peserta pelatihan menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

7) Sarana Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama tidak bisa dipisahkan dari sarana dan prasarana pelatihan, karena sarana dan prasana pelatihan tersebut dapat menunjang keberhasilan pelatihan. Menurut Rivai, kegiatan pelatihan akan berjalan lebih efektif apabila sarana dan prasarana pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.<sup>201</sup>

Teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh. Di mana, sarana pelatihan menjadi salah satu faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

8) Akomodasi

Selain faktor pendukung di atas, peneliti menemukan temuan baru di lapangan

---

<sup>201</sup> I Made Kurnia Wibawa, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, "Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan", *e-Journal Bisma Universtas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1, 2016.

mengenai faktor pendukung pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu didukung dengan akomodasi pelatihan. Peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan akan mendapatkan uang saku dari Balai Diklat. Uang saku tersebut digunakan sebagai pengganti biaya transportasi peserta dan pengganti biaya pulsa.

Biaya akomodasi tersebut berasal dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Balai Diklat yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Dengan demikian, berdasarkan temuan lapangan dapat diambil kesimpulan, bahwa akomodasi menjadi salah satu faktor pendukung terlaksananya pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

b. Faktor Penghambat Pelatihan

1) Peserta Pelatihan

Menurut Vizzya dan Alfrianty, peserta pelatihan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, seperti pendidikannya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal tersebut, nantinya dapat menghambat keberhasilan pelatihan di suatu lembaga, karena daya tanggap para peserta pelatihan

terhadap pelajaran yang diberikan akan berbeda.<sup>202</sup>

Berdasarkan hasil penelitian, kurangnya komitmen peserta, keseriusan peserta, dan kurangnya penguasaan IT peserta pelatihan yang sudah tua menjadi penghambat pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro tidak semuanya masih muda, tetapi terdapat juga yang sudah tua yang berjumlah sekitar 30%, sehingga untuk penguasaan IT masih kurang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan, bahwa data tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Vizzya dan Alfrianty. Di mana, peserta pelatihan menjadi faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

## 2) Pelatih

Menurut Vizzya dan Alfrianty, Pelatih yang pandai mentranfer ilmu pengetahuan kepada peserta pelatihan sangat susah didapatkan. Oleh karena itu, dapat menyebabkan tidak tercapainya sasaran pelatihan yang telah ditetapkan.<sup>203</sup> Pelatih

---

<sup>202</sup> Rizky Vizzya dan Tri Wulida Alfrianty, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 2017, 133.

<sup>203</sup> Rizky Vizzya dan Tri Wulida Alfrianty, "Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 2017, 133.

pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro berasal dari WIDYAISWARA yang sudah profesional dan memiliki sertifikat kompetensi untuk menjadi pelatih.

Sehingga pelatih tidak menjadi faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian, dapat disimpulkan, bahwa pelatih tidak menjadi faktor penghambat terlaksananya pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

### 3) Fasilitas Pelatihan

Jika pelatihan sumber daya manusia dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, maka fasilitas pelatihan menjadi faktor penghambat. Fasilitas pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro masih standar, sehingga pelaksanaan pelatihan tidak akan semaksimal jika dibandingkan dengan pelatihan yang dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Pada masa pandemi Covid-19 aula Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro digunakan, karena pelatihan dilakukan secara *online* melalui pelatihan jarak jauh (PJJ) di tempat tugas masing-masing peserta pelatihan.

Menurut Vizzya dan Alfrianty, fasilitas sarana prasarana pelatihan yang kurang memadai dapat menghambat pelaksanaan

pelatihan.<sup>204</sup> Teori tersebut tergambar pada data lapangan yang diperoleh. Di mana, fasilitas pelatihan menjadi salah satu faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

#### 4) Kurikulum

Menurut Vizzya dan Alfrianty, jika kurikulum yang diajarkan kurang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, maka dapat menghambat dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan<sup>205</sup> Kurikulum pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro sudah terstandarisasi dari Pusat Penelitian dan Pengembangan (PUSLITBANG). Sehingga kurikulum tidak menjadi faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan hal itu dapat disimpulkan, bahwa kurikulum pelatihan tidak menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

#### 5) Dana Pelatihan

---

<sup>204</sup> Rizky Vizzya dan Tri Wulida Alfrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 2017, 133.

<sup>205</sup> Rizky Vizzya dan Tri Wulida Alfrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 2017, 133.

Menurut Vizzya dan Alfrianty, dana pelatihan yang terbatas akan menghambat kegiatan pelatihan, sehingga akan menimbulkan keterpaksaan dalam pelaksanaan pelatihan.<sup>206</sup> Dalam pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, sudah ada anggaran dananya dari Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN).

Dapat dikatakan, bahwa tersedia cukup dana untuk pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan hal itu dapat disimpulkan, bahwa dana pelatihan tidak menjadi faktor penghambat terlaksananya pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.

#### 6) Pandemi Covid-19

Selain faktor penghambat diatas, peneliti menemukan temuan baru di lapangan mengenai faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 menyebabkan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>206</sup> Rizky Vizzya dan Tri Wulida Alfrianty, “Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 2017, 133.

Bojonegoro harus dilaksanakan secara *daring*.

Dalam pelaksanaan pelatihan secara *daring* membutuhkan jaringan internet yang stabil, sedangkan tempat tugas dari peserta pelatihan tidak semuanya memiliki jaringan internet yang stabil. Dari 30 jumlah peserta yang mengikuti pelatihan terdapat 10 peserta yang mengalami kendala jaringan, sehingga pelaksanaan pelatihan tidak dapat berjalan secara maksimal. Dengan demikian, berdasarkan temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa pandemi Covid-19 menjadi salah satu faktor penghambat terlaksananya pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kabupaten Bojonegoro.

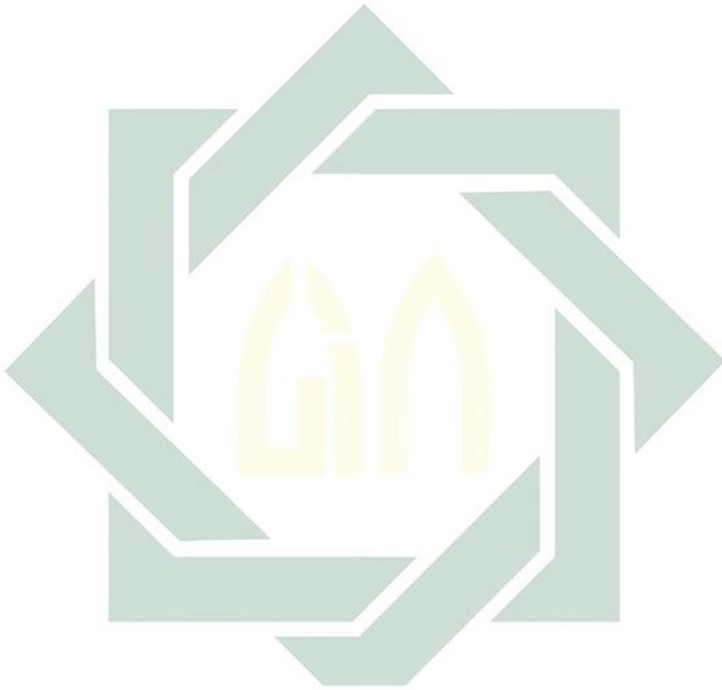
#### 7) Kurangnya Kuota

Selain faktor penghambat diatas, peneliti menemukan temuan baru di lapangan mengenai faktor penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, yaitu kurangnya kuota pelatihan. Dalam pelaksanaan pelatihan, terdapat kuota dari Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Hal tersebut, disebabkan karena instansi yang berada dibawah bimbingan Balai Diklat Keagamaan Surabaya sangat banyak. Sehingga pelaksanaan pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro disesuaikan dengan kuota yang didapatkan dari Balai Diklat Kegamaan Surabaya. Dengan demikian, berdasarkan temuan



lapangan kurangnya kuota merupakan salah satu faktor penghambat terlaksananya pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis mengenai analisis pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, maka diperoleh kesimpulan sebagaimana berikut:

#### **1. Jenis-jenis pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

Pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro terdiri dari beberapa jenis. *Pertama*, pelatihan induksi dengan memperkenalkan lembaga kepada pegawai baru. *Kedua*, pelatihan pekerjaan dengan melakukan Pelatihan Teknis, Diklat Fungsional, Diklat Administratif, Diklat Persuratan, Diklat Manajemen Kepegawaian, Diklat Arsiparis, dan Diklat Kerukunan Beragama., *Ketiga*, pelatihan untuk promosi dengan melakukan *assesment*. *Keempat*, pelatihan penyegaran dengan melakukan Diklat Pembentukan Jabatan. *Kelima*, pelatihan untuk pengembangan manajerial dengan melakukan Diklat PIM.

#### **2. Pelaksanaan pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

*Pertama*, yaitu perencanaan kebutuhan pelatihan dilakukan dengan analisis kebutuhan Diklat melalui survei dan pengendalian pelatihan dilakukan melalui Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (SIMDIKLAT). Hal

tersebut, dilakukan untuk pemerataan Diklat bagi pegawai.

**Kedua**, yaitu desain program pelatihan. Desain program pelatihan berasal dari Balai Diklat Kegamaan Surabaya. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro bertugas untuk mencari peserta dan kebutuhan administrasi peserta.

**Ketiga**, yaitu evaluasi program pelatihan. Evaluasi program pelatihan dilakukan untuk memenuhi survei kepuasan peserta Diklat serta untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang berlangsung selama penyelenggaraan Diklat. Sehingga hasil evaluasi dapat dijadikan sebagai patokan untuk perencanaan program-program pelatihan selanjutnya. Evaluasi program pelatihan dilakukan *pre test* dan *post test* dengan mengisi kuesioner dan membuat laporan. Kegiatan evaluasi program pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya dan Lembaga Administrasi Negara (LAN).

### **3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro.**

Berikut ini adalah faktor pendukung pelatihan, yaitu dukungan manajemen puncak, perkembangan teknologi, materi, metode yang digunakan, pelatih, peserta pelatihan, sarana pelatihan, dan akomodasi. Kedelapan faktor pendukung tersebut bisa membantu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pelatihan. Sehingga hasil kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro akan meningkat. Hal tersebut, dapat

membantu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dalam mencapai tujuan lembaga.

Sedangkan faktor penghambat pelatihan adalah sebagai berikut: *Pertama*, peserta pelatihan, di mana komitmen dan penguasaan IT peserta pelatihan masih kurang. *Kedua*, fasilitas pelatihan, di mana fasilitas pelatihan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro masih standar. *Ketiga*, pandemi Covid-19, di mana pelaksanaan pelatihan harus dilakukan secara *online* sehingga jaringan internet peserta pelatihan harus stabil. *Keempat*, kurangnya kuota, di mana dalam pelaksanaan pelatihan terdapat kuota dari Balai Diklat Keagamaan Suarabaya. Faktor-faktor penghambat tersebut, menghambat pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dalam mencapai keberhasilan pelatihan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro, terdapat beberapa saran yang ditujukan kepada:

### **1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro perlu memberikan pengarahan kepada pegawai terutama yang sudah tua mengenai pelatihan yang dilakukan secara *online*. Misalnya sebelum dilakukan pelatihan, diberikan arahan tata cara penggunaan media yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan *online* agar pada saat pelaksanaan pelatihan tidak ada yang gaptek.

## **2. Penelitian Lanjutan**

Bagi penelitian berikutnya agar lebih mendalam saat menggali informasi terkait pelatihan sumber daya manusia di lembaga maupun perusahaan, karena dengan adanya pelatihan sumber daya manusia di lembaga ataupun perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat membantu lembaga dalam mencapai tujuan.

## **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini sudah dilaksanakan dengan prosedur ilmiah, tetapi masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini ialah peneliti tidak dapat menyajikan data yang lebih mendalam karena pada masa pandemi Covid-19 pelatihan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bojonegoro dilakukan secara *online*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Ah Ali, 2014, Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Pres)
- Arifin Zainal, 2011, Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru (Bandung: PT Remaja Rosdakarya)
- Anitasari Lia dan Roy Setiawan, 2017, Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia pada PT Restu Baru Indonesia, *Jurnal AGORA*, Vol. 5, No. 1
- Arengga Delta Santa Perdana uteri, 2021, Sistem Pelaksanaan Pelatihan Pada Karyawan Yayasan Nurul Hayat, *Skripsi*, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Arikunto Suharsimi, 2011, Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, (Jakarta: Rineka Cipta)
- Azwar Saifudin, 2003, Metode Penelitian, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)
- Bolung Rio Vicky, Silcyjeova Moniharapan, dan Genita G. Lumintang, 2018, Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 3, 1838-1847
- Bungin Burhan, 2001, Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif, (Surabaya: Universitas Airlangga)
- Cahya Agus Dwi, Daru Amanta Rahmadani, Ary Wijiningrum, dan Fierna Fajar Swasti, 2021, Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”, *Journal of Managemen*, Vol. 4 No. 2, 230-242

- Elfrianto, 2016, Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan, *Jurnal EduTech*, Vol. 2, No. 2, 46-58
- Emzir, 2011, Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data, (Jakarta: Raja Grafindo)
- Harding Diana, Anissa Lestari Kadiyono, Yuyun Hidayat, dan Nurul Yanuarti, 2018, Pelatihan dan Pengembangan SDM sebagai Salah Satu Upaya Menjawab Tantangan MEA, *Jurnal Psikologi Sains dan Profesi*, Vol. 2, No. 2, 185-192
- Haryati R. Ati, 2019, Analisis Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Studi Kasus Pada PT Visa Sukses Bersama Jakarta, *Jurnal Sekretaris dan Manajemen*, Vol. 3 No. 1, 91-98
- Herdiansyah Haris, 2012, Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial, (Jakarta Selatan: Salemba Humanika)
- <https://indonesia.go.id/kementerian-lembaga/kementerian-agama-republik-indonesia> (diakses pada 25 Agustus 2021, jam 19.00)
- <https://kemenagbojonegoro.net> (diakses pada 5 Oktober 2021, jam 20.00)
- Kaswan, 2016, Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM, (Bandung: Alfabeta)
- Khurotin Nurur dan Tri Wulida Afrianty, 2018, Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Beon Intermedia Cabang Malang”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 64, No. 1, 195-203

- Lolowang Melvin Grady, Adolfina, dan Genita Lumintang, 2016, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado, *Jurnal EMBA*, Vol. 4 No. 2, 177-186
- Maldona, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, (Malang: UIN-Malang Press)
- Maryadi Yadi, 2019, Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Pagar Alam, *Jurnal Ekonomi*, Vol. 9, No. 1, 119-134
- Marzuki, 2005, Metodologi Riset, (Yogyakarta: BPFE)
- Muayyad Deden Misbahudin, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, Vol. 9, No. 1, 75-98
- Nirwan Putri Anna, Risma Niswaty, Jamaluddin, dan Rudi Salam, 2020, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Makassar, *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Vol. 3, No. 1, 41-49
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2020 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Agama
- Steffenny dan Maria Praptiningsih, 2013, Analisis Penerapan Human Resource Training And Development dan Efektivitasnya Pada PT. Jaya Mas Mandiri Plus Surabaya”, *Jurnal AGORA*, Vol. 1, No. 3, 1241-1249



- Rahayu Eli dan Ajimat, 2018, Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Deputi Bidang Pengembangan Destinasi Pariwisata, *Jurnal Ekonomi Aktif*, Vol. 1, No. 1, 226-244
- Rivai Viethzal, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada)
- Subroto Setyowati, 2018, Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1, 18-33
- Sudarso Aden Prawiro, 2019, Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hero Supermarket Tbk Cabang Pondok Indah”, *Jurnal Ekonomi Epektif*, Vol. 2, No. 1, 26-32
- Sugiyono, 2009, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, (Bandung: Alfabeta)
- Suhanda, 2016, Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental-Spiritual, *Jurnal Sosial dan Keagamaan*, Vol. 1, No. 2, 207-220
- Sulfiani Andi Ni'mah, 2020, Pelaksanaan Pelatihan oleh LPTTG Malido dengan Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Desa Salulemo”, *Jurnal Public Administration*, Vol. 3, No. 2, 58-65
- Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosida, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu)
- Sunyoto Danang, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT Buku Seru)

- Tafsir Al-Mukhashar, Markaz Fafsir Riyadh, <https://tafsirweb.com/4674-quran-surat-al-isra-ayat-70.html> (diakses pada 15 September 2021, jam 19.22)
- Umi Marini Zakiyatul dan Ida Nurnida, 2018, Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada PT. Mitra Solusi Telematika (MST) Jakarta, *e-Proceeding Of Management*, Vol. 5, No. 1, 1-7
- Vizzya Rizky dan Tri Wulida Alfrianty, 2017, Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Famele Daily Network, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 50, No. 6, 129-137
- Walukow Meylisa Thesa, Meike Roring, dan Johny R.E Tampi, 2016, Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 4, 1-9
- Wibawa I Made Kurnia, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthin, 2016, Analisis Kegagalan Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan”, *e-Journal Bisma Universtas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4, No. 1
- Wijaya Wendy, 2013, Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kecap Wiesin di Lombok, *Jurnal AGORA*, Vol. 1, No. 3, 1125-1132
- Creswell John W, 2014, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)