

**MANAJEMEN PELATIHAN PEMBELAJARAN DI BALAI DIKLAT
KEAGAMAAN MANADO**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Oleh:

SARI JUWINDA KAUNAR
NIM: 18.2.4.049



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)

MANADO

1446 H/2025 M

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Sari Juwinda Kaunar
Nim : 18.2.4.049
Tempat tanggal lahir : Mandapuhi Trans, 10 Oktober 2000
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Perkamil
Judul : Manajemen Pelatihan Pembelajaran Di Balai Diklat
Keagamaan Manado

Dengan sungguh-sungguh dan penuh kesadaran bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya penulis sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Jika kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan duplikat, tiruan, plagiat dan dibuat oleh orang lain, maka skripsi dan gelar yang di peroleh karenanya batal secara hukum.

Manado, 01 Juli 2025



Sari Juwinda Kaunar
Nim: 18.2.4.049

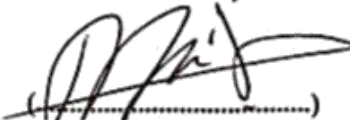
PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI

Pembimbing penulisan Skripsi Saudara/i Sari Juwinda Kaunar, dengan NIM: 18.2.4.049 Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Agama Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, setelah dengan seksama meneliti dan mengoreksi skripsi judul "Manajemen Pelatihan Pembelajaran Di Balai Diklat Keagamaan Manado", karenanya pembimbing/penguji I dan Pembimbing/penguji II memandang bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat-syarat Ilmiah dan dapat disetujui untuk *Ujian Skripsi*.

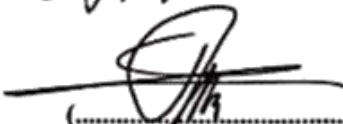
PEMBIMBING I
Drs. Kusnan, M.Pd

()

PEMBIMBING II
Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd

()

PENGUJI I
Dr. Drs. Ishak Talibo, M.Pd.I

()

PENGUJI II
Ressi Susanti, M.Pd

()

Manado, 01 Juli 2025
Diketahui Oleh:
Kaprodik Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

()
Dr. Abdul Rahman, S.Pd., M.Pd
NIP. 198411232019031005

ABSTRAK

Nama : Sari Juwinda Kaunar
NIM : 18.2.4.049
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Manajemen Pelatihan Pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan (BDK) Manado, dengan fokus pada perencanaan, pelaksanaan, dan tantangan implementasi. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian meliputi kepala balai, widyaiswara, tim pelatih, staf administrasi, dan peserta pelatihan. Hasil menunjukkan bahwa manajemen pelatihan di BDK Manado telah berjalan secara sistematis sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) Kementerian Agama. Proses perencanaan mencakup analisis kebutuhan, penyusunan materi, penganggaran, dan penjadwalan. Evaluasi pelatihan dilakukan melalui metode praktik, simulasi, diskusi, dan ceramah. Tantangan utama meliputi keterbatasan SDM ahli, infrastruktur, dan kebutuhan peserta yang terus berkembang. Strategi yang diterapkan mencakup kolaborasi dengan lembaga terkait, evaluasi pasca pelatihan, dan adaptasi lokal. Studi ini menegaskan pentingnya pendekatan manajerial yang sistematis, adaptif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pelatihan..

Kata Kunci: **Manajemen Pelatihan, Perencanaan, Pelaksanaan, Tantangan, Balai Diklat Keagamaan Manado**

ABSTRACT

Name : Sari Juwinda Kaunar
Student ID Number : 18.2.4.049
Faculty : Tarbiyah and Teacher Training
Study Program : Islamic Religious Education
Title : The Training Management of Learning at The Religious Training Center (Balai Diklat Keagamaan) in Manado

This study aims to evaluate the training management of learning programs at the Religious Training Center (Balai Diklat Keagamaan) in Manado, with a focus on planning, implementation, and challenges in execution. Using a descriptive qualitative method, data were collected through observation, interviews, and documentation. The research subjects included the head of the center, trainers, widyaiswara (instructors), administrative staff, and training participants. The findings indicate that BDK Manado applies a systematic training management approach in accordance with the Standard Operating Procedures (SOP) of the Ministry of Religious Affairs. The planning process involves needs analysis, material preparation, budgeting, and scheduling. Evaluation methods include practice, simulation, discussion, and lectures. Major challenges identified are limited skilled human resources, infrastructure issues, and the dynamic needs of participants. To address these challenges, BDK Manado employs strategies such as collaboration with relevant institutions, post-training evaluations, and local adaptation. The study highlights the importance of a systematic, adaptive, and sustainable management approach to enhance the quality of training programs.

Keywords: *Training Management, Planning, Implementation, Challenges, Balai Diklat Keagamaan Manado.*

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا , إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah: 5)

“Terlambat Bukan Berarti Gagal, Cepat Bukan Berarti Hebat. Terlambat bukan menjadi alasan untuk menyerah, setiap orang memiliki proses yang berbeda.

PERCAYALAH PROSES itu yang paling penting karena Allah telah mempersiapkan hal baik dibalik kata proses yang kamu anggap Rumit”.

KATA PENGANTAR



Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "*Manajemen Pelatihan Pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado*" dengan baik. Shalawat serta salam penulis panjatkan kepada Rasulullah SAW yang mengantarkan manusia dari zaman kegelapan menuju jalan terang menerang. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat terakhir guna mencapai gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Manado.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis melakukan banyak kesalahan namun karena ada dukungan dari berbagai pihak, terutama dari kedua pembimbing yaitu Drs. Kusnan, M.Pd selaku pembimbing I saya dan Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd selaku pembimbing II yang telah mengorbankan waktu dan pikirannya untuk memberikan arahan dan bimbingannya kepada penulis mulai dari bimbingan awal sampai penyelesain skripsi ini sehingga semua bentuk kesulitan dalam penyelesain skripsi ini bisa diatasi.

Kemudian penulis sangat bersyukur dan berterima kasih kepada dosen penguji yang telah memberikan saran dan arahan terbaiknya bagi penulis sehingga membuat penulis lebih terarah dalam memperbaiki dan menyelesaikan skripsi penulis menjadi lebih baik. Terima kasih penulis sampaikan kepada Dr. Ishak W. Talibo, M.Pd.I selaku penguji I dan Ressi Susanti, M.Pd selaku penguji II karena telah menjadi penguji terbaik bagi penulis.

Selain itu, dalam penyelesaian pendidikan S-1 ini, tentu penulis mendapat berbagai fasilitas pendidikan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala keikhlasan dan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Ahmad Rajafi, M.HI, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, dan seluruh jajarannya.

2. Dr. Arhanuddin, M.Pd.I., selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (IAIN) Manado.
3. Dr. Adri Lundeto, M.Pd.I., selaku wakil dekan I Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga.
4. Dr. Dra. Nurhayati, M.Pd.I., selaku wakil Dekan II Bidang Administrasi Umum, perencanaan dan keuangan.
5. Dr. Drs. Ishak Talibo, M.Pd.I., selaku wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan, kerjasama dan Alumni.
6. Drs. Kusnan, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, bimbingan, pengetahuan, saran, dan meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam penulisan skripsi ini.
7. Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II yang telah membantu memberikan saran dan masukan untuk penulis dalam penulisan skripsi ini.
8. Dr. Ishak W. Talibo, M.Pd selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan koreksi dan saran untuk penulis dalam menyusun skripsi ini.
9. Ressi Susanti, M.Pd selaku penguji II yang telah membantu penulis dalam bentuk referensi buku-buku.
10. Seluruh tenaga kependidikan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang selama ini membantu pemberkasan administrasi mahasiswa IAIN manado
11. Seluruh Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Manado yang selama ini sudah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
12. Bapak H. Muis Riadi, S.H., M.SI selaku kepala Balai Diklat Keagamaan Manado dan seluruh staf Balai Diklat Keagamaan Manado yang sudah menjadi responden terhadap penelitian penulis.
13. Keluarga besar penulis yang telah memberikan dukungan moral dan materi untuk menunjang selesainya skripsi ini terutama Bapak Hamsa Kaunar selaku bapak kandung saya dan Ibu Hasni Rara selaku ibu kandung saya, serta Juwandi Kaunar dan Alfian kaunar selaku adik kandung saya.

14. Saudara tercinta Juwandi Kaunar, Alfian Kaunar, Rona Marasaoli, Rindiani, Ahdar, Istiana, Afdal yang selalu memberikan dukungan penuh pada penulis.
15. Sahabat penulis Putri Jalila Umasugi dan Bella Sintia yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini mulai dari awal bimbingan hingga akhir pengesahan.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran dan masukan yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak khususnya dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Manado, 01 Juli 2025
Penulis,



Sari Juwinda Kaunar
Nim: 18.2.4.049

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI.....	ii
ABSTRAK	iii
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI.....	8
A. Landasan Teori.....	8
B. Pengertian Balai Diklat	20
C. Penelitian Terdahulu	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	32
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Subjek Penelitian.....	33
D. Teknik Pengumpulan Data	33
E. Teknik Analisis Data.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
A. Data Umum Berdasarkan Observasi	37
B. Hasil Penelitian	43
C. Pembahasan.....	52
BAB V PENUTUP.....	57
A. Kesimpulan	57
B. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BDK Manado

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Rincian Sarana dan Prasarana

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Daftar Infentaris Sarana dan Prasarana

Lampiran II Daftar BDK Manado

Lampiran III Dokumentasi Kegiatan Penelitian

Lampiran IV Pedoman Wawancara

Lampiran V Surat Keputusan Penetapan Pembimbing Skripsi

Lampiran VI Surat Permohonan Izin Penelitian dari FTIK IAIN Manado

Lampiran VII Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian di BDK Manado

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan suatu bangsa memerlukan dua aset pokok yang disebut sumber daya (*resources*), yakni sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Dari dua aset pokok ini lebih penting dari sumber daya alam. Manajemen memiliki peranan kunci dalam keberlangsungan (*survival*), efektivitas, dan daya saing setiap organisasi, maupun lembaga karena manusia merupakan sumber daya yang memiliki kemampuan khusus dan menempati kedudukan tertinggi diantara makhluk lainnya.¹

Pentingnya mengelola atau memanajemen sumber daya yang ada dalam lembaga terutama manusia (*stakeholder*), karena pada dasarnya lembaga pun tercipta atas adanya manusia, dari manusia jugalah yang mampu mengelola, menggerakkannya, serta mengembangkan lembaga agar tidak stagnan ditempat dan selalu dikenal eksistensinya. Terutama lembaga pendidikan islam yang dituntut untuk memberikan pelayanan pendidikan islam dengan semaksimal mungkin. Tentulah, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas juga. Maka, dari itu untuk meningkatkan kualitas perlu adanya pemberian bekal pendidikan dan pelatihan, atau yang sering disebut dengan diklat dalam penyelenggaraannya memerlukan pengelolaan atau manajemen yang baik supaya dapat berjalan efektif dan efisien. Manajemen pendidikan dan pelatihan merupakan gabungan dua kata, yakni manajemen yang berarti pengelolaan pendidikan dan pelatihan yang juga diartikan sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan (*Institusi Training*), yang memiliki fungsi sebagai tempat meningkatkan, membina kompetensi pegawai.

¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:PT Rineka Cipta, 2003) hlm. 2.

Manajemen atau sama hakikatnya dengan pengaturan/mengatur terdapat pula dalam Alquran pada QS. As-Sajdah/32:5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Terjemahannya:

Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (segala urusan) itu naik kepada-Nya pada hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.²

Ayat di atas ini berbicara tentang tadbir al-amr (pengaturan urusan), yang dapat dihubungkan secara konseptual dengan manajemen, khususnya dalam konteks pelatihan dan pembelajaran. Berikut beberapa pendapat para ahli tafsir:

1. **Imam Al-Qurthubi:** Dalam Tafsir al-Jami'li Ahkam al-Qur'an, Al-Qurthubi menjelaskan bahwa, "Tadbir al-amr" adalah bentuk pengaturan Allah terhadap semua urusan makhluk-Nya secara sistematis, teratur, dan penuh hikmah, dari atas (langit) hingga ke bumi³.
2. **Sayyid Qutb:** "Ayat ini menunjukkan keteraturan dan kesinambungan dalam sistem Allah, bahwa segala urusan diatur dengan hikmah dan waktu yang telah ditentukan."⁴
3. **Buya Hamka:** Dalam Tafsir Al-Azhar, Buya Hamka menafsirkan ayat ini sebagai bentuk keagungan dan ketelitian Allah dalam mengatur urusan, yang memberi teladan kepada manusia untuk tidak gegabah dan sembrono dalam mengatur sesuatu.⁵

Yang dimaksud urusan itu naik kepada-Nya adalah beritanya dibawa oleh malaikat. Ayat ini merupakan tamsil bagi kebesaran Allah Swt. dan keagungan-Nya. Tafsir (5) Hanya Allah-lah yang mengurus, mengatur, mengadakan, dan melenyapkan

² Al-Qur'an Surah AS-Sajdah/32 : 5.

³ Al-Qurthubi, *Tafsir al-jami'li Ahkam Al-Qur'an*, Juz 14 (Beirut: Dar al-kutub al-ilmiyyah, 2006), hlm 105.

⁴ Sayyid Qutb, *Fi Zilal al-Qur'an*, Juz 21 (Kairo: Dar al-Shuruq, 2000), hlm 211.

⁵ Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Jilid 21 (Jakarta: Gema Insani Press, Cetakan ke-4, 2015), hlm

segala yang ada di dunia ini. Segala yang terjadi itu adalah sesuai dengan kehendak dan ketetapan-Nya, tidak ada sesuatu pun yang menyimpang dari kehendak-Nya itu. Pengaturan Allah dimulai dari langit hingga sampai ke bumi, kemudian urusan itu naik kembali kepada-Nya. Semua yang tersebut pada ayat ini merupakan gambaran dari kebesaran dan kekuasaan Allah, agar manusia mudah memahaminya. Kemudian Dia menggambarkan pula waktu yang digunakan Allah mengurus, mengatur, dan menyelesaikan segala urusan alam semesta ini, yaitu selama sehari. Akan tetapi, ukuran sehari itu sama lamanya dengan 1000 tahun dari ukuran tahun yang dikenal manusia di dunia ini. Perkataan seribu tahun dalam bahasa Arab tidak selamanya berarti 1000 dalam arti sebenarnya, tetapi kadang-kadang digunakan untuk menerangkan banyaknya sesuatu jumlah atau lamanya waktu yang diperlukan. Dalam ayat ini bilangan seribu itu digunakan untuk menyatakan lamanya waktu kehidupan alam semesta ini sejak diciptakan Allah pertama kali sampai kehancurannya di hari Kiamat, kemudian kembalinya segala urusan ke tangan Allah, yaitu hari berhisab. Semua itu menempuh waktu yang lama sekali, sehingga sukar bagi manusia menghitungnya.

Dalam ayat yang lain digunakan perkataan ribuan itu untuk menerangkan lamanya waktu yang dibutuhkan seandainya manusia ingin naik menghadap Allah, sekalipun para malaikat hanya perlu sehari saja. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Ma'arij/70:4:

تَعْرُجُ الْمَلَائِكَةُ وَالرُّوحُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ خَمْسِينَ أَلْفَ سَنَةٍ ﴿٤﴾

Terjemahannya:

Para malaikat dan Jibril naik (menghadap) kepada Tuhan, dalam sehari setara dengan lima puluh ribu tahun.⁶

1. **Sayyid Qutb:** dalam *Fi Zilal al-Qur'an* menafsirkan bahwa ayat ini mengandung makna kedalaman proses dan kesungguhan dalam pengelolaan urusan di sisi Allah. "Lima puluh ribu tahun" adalah ukuran metaforis yang menggambarkan kompleksitas, struktur bertahap, dan sistemik dalam pengaturan semesta.⁷

⁶ Al-Qur'an Surah al-Ma'arij/70:4.

⁷ Sayyid Qutb, *Fi Zilal al-Qur'an*, Juz 29 (Kairo: Dar al-Shuruq, 2000), hlm 211.

2. **Imam Al-Qurthubi:** Dalam tafsir Al-Qurthubi menjelaskan bahwa ayat ini menunjukkan betapa teraturnya urusan yang terjadi dalam sistem langit dan bumi, termasuk pergerakan para malaikat yang bekerja dalam sistem ketetapan Allah. Waktu “lima puluh ribu tahun” adalah simbol dari ketelitian, kehati-hatian, dan sistem yang tidak tergesa-gesa dalam pengaturan urusan.⁸
3. **Buya Hamka:** Dalam Tafsir Al-Azhar, Buya Hamka menyatakan bahwa ayat ini menekankan kesabaran, perencanaan waktu, dan keteraturan dalam pengurusan makhluk oleh Allah. Waktu yang panjang adalah lambang dari kesabaran dan kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab.⁹

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama nomor 19 tahun 2020, (Peraturan Menteri Agama RI, 2020), tentang penyelenggaraan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kementerian Agama Republik Indonesia, pasal 13 ayat (2), Balai Diklat Keagamaan merupakan salah satu lembaga penyelenggara pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM). Balai Diklat Keagamaan juga merupakan unit pelaksana teknis pelatihan Kementerian Agama yang berkedudukan di daerah dan mempunyai tugas melaksanakan pelatihan administrasi, pelatihan teknis pendidikan dan pelatihan teknis keagamaan bagi SDM di wilayah kerja masing-masing dengan berpedoman kepada Badan Litbang dan Diklat Keagamaan Kementerian Agama.¹⁰

Salah satu ruang lingkup dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Proses yang menjadi bagian dari pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu kegiatan pendidikan dan pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan upaya terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi dapat mengalami peningkatan, apabila pendidikan dan pelatihan diberikan secara berkala kepada pegawai sebagai tenaga kerja suatu organisasi tersebut. Hal itu bertujuan agar kompetensi pegawai mengalami peningkatan dan membawa pengaruh baik pada organisasi.

⁸ Al-Qurthubi, *Tafsir al-jami'li Ahkam Al-Qur'an*, Juz 18 (Beirut: Dar al-kutub al-ilmiyyah, 2006), hlm 23.

⁹ Hamka, *Tafsir Al-Azhar*, Jilid 21 (Jakarta: Gema Insani Press, Cetakan ke-4, 2015), hlm 97.

¹⁰ Peraturan Menteri RI, *Penyelenggaraan sumber Daya Manusia*, 2020.

Ada pula yang berpendapat bahwa maksud ayat ini ialah segala urusan dunia ini kembali kepada Allah di hari Kiamat dalam waktu satu hari, yang sama lamanya dengan 1000 tahun waktu di dunia ini. Sebagian mufasir menafsirkan ayat ini, “Para malaikat naik kepada Allah ke langit dalam satu hari. Jika jarak itu ditempuh oleh selain malaikat, maka ia memerlukan waktu 1000 tahun.” Rasulullah saw dalam malam mi’raj pernah naik ke langit bersama malaikat Jibril menghadap Allah. Jarak itu ditempuh dalam waktu kurang lebih setengah malam. Sementara manajemen mempunyai 3 pokok arti yaitu perencanaan, pengelolaan, pengawasan/evaluasi, dalam hal-hal tersebut dalam merencanakan, dalam mengelola dan dalam pengawasan haruslah Amanah baik itu penempatan orang dalam pengelolaan dan sebagainya, sesuai dalam hadist:

بِى هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضُيِّعَتْ
إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ الْأَمَانَةِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْ
أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya:

Dari Abu Hurairah radhilayyahu'anhu mengatakan: Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya: “bagaimana maksud amanat disia-siakan?” Nabi menjawab: "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” [HR. Bukhari No. 6015].¹¹

Balai Diklat Keagamaan Manado sebagai salah satu unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Agama memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi tenaga administrasi dan tenaga teknis pendidikan keagamaan. Melalui program pelatihan pembelajaran, Balai Diklat Keagamaan Manado bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional, terampil, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Namun, pelaksanaan pelatihan pembelajaran tidak terlepas dari tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, fasilitas, serta dinamika

¹¹ Abu Hurairah Radhilayyahu'anhu , *HR Bukhari NO-6015*. (Kitab At-Taubah).

peserta. Oleh karena itu, diperlukan manajemen pelatihan pembelajaran yang efektif untuk memastikan tujuan pelatihan tercapai secara optimal.

Berdasarkan observasi awal, Balai Diklat Keagamaan Manado telah menyelenggarakan berbagai program pelatihan, seperti pelatihan kepemimpinan, manajerial, dan teknis. Namun, masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya, seperti kurangnya sumber daya manusia ahli, keterbatasan sarana prasarana, serta kebutuhan peserta yang beragam. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado, khususnya dalam hal perencanaan dan strategi mengatasi tantangan.¹²

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pelatihan pembelajaran. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi Balai Diklat Keagamaan Manado dalam meningkatkan kualitas pelatihan, sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan di era modern.

Dengan demikian, penelitian ini mengambil judul “Manajemen Pelatihan Pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado” untuk mengkaji lebih dalam tentang proses manajemen pelatihan pembelajaran yang diterapkan di lembaga tersebut.

B. Rumusan Masalah

Peneliti merumuskan masalah sebagai berikut untuk menyusun penelitian ini dan menghindari kesalahan pendefinisian:

1. Bagaimana perencanaan program pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado?
2. Bagaimana pelaksanaan program pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado?
3. Tantangan yang dihadapi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan dari rumusan masalah yaitu:

¹² Balai Diklat Keagamaan Manado. Program Pelatihan yang telah Dilaksanakan. Diakses pada 24 Juni 2025, dari <https://bdkmanado.kemenag.go.id>.

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan digunakan untuk manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado.
3. Untuk mengetahui tantangan yang dihadapi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan terkait dengan manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado

2. Manfaat Praktis

- a. Untuk Balai Diklat Keagamaan Manado digunakan untuk menilai dan mempertimbangkan cara meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pelatihan pembelajaran yang dikelola.
- b. Untuk peneliti lain, dapat berfungsi sebagai referensi dan sumber data dalam penelitian lanjutan tentang manajemen pelatihan pembelajaran di lingkungan Kementerian Agama dan lembaga diklat lainnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

Landasan teori merupakan dasar konseptual yang mendukung dan menjelaskan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa teori utama yang digunakan untuk mengkaji manajemen pelatihan pembelajaran, yaitu teori manajemen, teori pelatihan dan pembelajaran, serta teori manajemen sumber daya manusia.

1. Konsep Dasar Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu “*Manus*” yang berarti “Tangan” atau bisa juga diartikan sebagai kekuatan atau kekuasaan dan “*Agree*” yang artinya “Melakukan, melaksanakan, mengelola, mengarahkan, dan memberdayakan”. Manajemen sangat penting bagi semua aspek, dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisien. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada manajemen yang telah dibuat sejak awal, untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menerapkan manajemen yang baik dan teratur.

Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Ricky W. Griffin, manajemen adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasikan pekerjaan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi¹. Pengertian ini menekankan pentingnya proses kerja sama antarindividu dalam organisasi, serta kemampuan manajer untuk menyusun strategi, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola orang-orang yang terlibat dalam operasional. Dalam era modern, manajemen menjadi semakin penting

karena organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks seperti globalisasi, disrupti teknologi, dan perubahan kebutuhan konsumen.¹³

Fungsi utama dalam manajemen secara klasik masih tetap relevan hingga saat ini, meskipun telah mengalami berbagai penyesuaian. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, manajemen terdiri dari empat fungsi pokok: planning, organizing, leading, dan controlling². Dalam perencanaan, manajer menetapkan sasaran organisasi dan merancang strategi untuk mencapainya. Pengorganisasian berfokus pada pengaturan struktur dan pembagian tugas. Fungsi leading menekankan kemampuan untuk memimpin, memotivasi, dan membangun komunikasi yang efektif, sementara controlling diperlukan untuk mengevaluasi kinerja dan memastikan bahwa tujuan telah tercapai sesuai dengan standar yang ditentukan. Fungsi-fungsi ini terus digunakan dalam berbagai konteks organisasi baik sektor publik, swasta, maupun nirlaba karena memberikan kerangka kerja yang sistematis dan terukur dalam pengelolaan organisasi.¹⁴

Dalam konteks kekinian, manajemen juga sangat dipengaruhi oleh pendekatan strategis dan adaptif. Jones dan George menambahkan bahwa manajemen saat ini menuntut kemampuan dalam menghadapi perubahan, mengelola inovasi, serta memperkuat keterlibatan karyawan sebagai aset organisasi³. Ini menunjukkan bahwa konsep manajemen tidak lagi semata-mata bersifat mekanistik, tetapi juga dinamis dan berorientasi pada pengembangan organisasi jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya dilihat sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai proses kepemimpinan, pengambilan keputusan berbasis data, dan pembangunan budaya organisasi yang sehat. Perubahan ini mencerminkan bahwa pemahaman dasar tentang manajemen harus terus dikembangkan agar selaras dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.¹⁵

¹³ Ricky W. Griffin, *Management*, 13th ed. (Boston: Cengage Learning, 2020), hlm. 5.

¹⁴ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 15th ed. (New York: Pearson, 2021), hlm. 7–10.

¹⁵ Gareth R. Jones & Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2022), hlm. 14–18.

Menurut George R. Terry, “Manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan kegiatan orang lain.” Senada dengan itu, Henry Fayol menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup, Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*).¹⁶ Dalam konteks pelatihan, manajemen berperan penting dalam mengarahkan seluruh proses agar efisien dan efektif, termasuk perencanaan kegiatan, penyusunan kurikulum, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi.

- a. *Planning*, perencanaan merupakan fondasi awal dalam manajemen pelatihan yang sangat menentukan arah dan keberhasilan program. Dalam konteks pelatihan di Balai Diklat Keagamaan (BDK), perencanaan mencakup berbagai aspek mulai dari analisis kebutuhan pelatihan, penetapan tujuan, pemilihan metode, penjadwalan, hingga alokasi anggaran. Tanpa perencanaan yang baik, pelatihan dapat berjalan tanpa arah dan tidak sesuai dengan kebutuhan peserta maupun tujuan lembaga. Menurut Henry Fayol, perencanaan adalah kemampuan untuk melihat masa depan dan menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya secara sistematis¹. Di BDK, proses ini biasanya dilakukan melalui kajian terhadap kebutuhan kompetensi ASN (Aparatur Sipil Negara), dikonsultasikan dengan stakeholder internal dan eksternal, serta merujuk pada pedoman dan standar dari Kementerian Agama. Selain itu, proses perencanaan juga melibatkan evaluasi pelatihan sebelumnya sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas program yang akan datang.¹⁷
- b. *Organizing*, setelah proses perencanaan selesai, langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Fungsi ini mencakup penataan struktur kelembagaan dan pengelompokan sumber daya agar pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengorganisasian di BDK Manado mencakup pembentukan tim pelatihan, penunjukan widyaiswara sesuai bidang keahlian, serta pembagian tugas dan tanggung jawab secara

¹⁶ George R. Terry, *Principles of Management*, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1997), hlm. 4.

¹⁷ Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. Trans. Constance Storrs. London: Pitman.

proporsional kepada panitia pelaksana dan tenaga administrasi. Dalam teori manajemen, pengorganisasian adalah proses pengaturan sumber daya manusia dan non-manusia untuk mencapai tujuan.² Struktur organisasi pelatihan harus jelas agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan serta meminimalkan risiko kegagalan program. BDK juga melakukan koordinasi lintas bagian agar pelatihan berjalan terintegrasi dengan kegiatan pendidikan dan evaluasi lainnya. Dengan pengorganisasian yang baik, maka setiap unsur dalam pelatihan dapat berfungsi secara optimal dan saling mendukung.¹⁸

- c. *Actuating*, merupakan fungsi manajerial yang berfokus pada bagaimana seorang pemimpin mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh komponen organisasi agar bekerja secara efektif sesuai tujuan yang telah direncanakan. Dalam konteks manajemen pelatihan di Balai Diklat Keagamaan (BDK) Manado, fungsi penggerakan mencakup berbagai aktivitas seperti pengarahan teknis kepada widyaiswara, pemberian motivasi kepada peserta pelatihan, serta pengelolaan komunikasi dan kerja sama tim selama proses pembelajaran berlangsung. Penggerakan bukan hanya soal menyuruh atau memerintah, tetapi lebih dari itu: bagaimana menciptakan suasana kerja yang kondusif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil. Hal ini menuntut adanya keterampilan kepemimpinan, empati, dan komunikasi interpersonal yang baik. Menurut G.R. Terry, penggerakan adalah tindakan untuk menyebabkan para anggota kelompok bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi, di mana proses ini melibatkan komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi.¹ Dalam pelatihan keagamaan, tantangan penggerakan sering kali muncul dari perbedaan latar belakang peserta, perbedaan persepsi terhadap materi, serta tingkat kesiapan mental maupun intelektual peserta. Oleh karena itu, widyaiswara di BDK Manado tidak hanya bertugas menyampaikan materi, tetapi juga harus mampu menjadi fasilitator yang mampu membangkitkan

¹⁸ Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter. *Management*. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, 2016.

semangat belajar peserta melalui pendekatan humanis, diskusi kelompok, studi kasus, dan teknik partisipatif lainnya. Penggunaan metode seperti simulasi atau role play juga menjadi alat penting dalam meningkatkan partisipasi dan keterlibatan peserta secara aktif. Lebih jauh lagi, penggerakan yang efektif dalam pelatihan juga membutuhkan adanya kejelasan peran dan komunikasi dua arah. Pemimpin pelatihan harus menjelaskan ekspektasi secara terbuka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki komitmen yang sama terhadap keberhasilan program. BDK Manado telah menerapkan pola pendekatan yang inklusif dan dialogis dalam pelatihan, yang memungkinkan peserta merasa dihargai dan diikutsertakan secara aktif dalam proses pembelajaran.² Hal ini menciptakan suasana pelatihan yang tidak kaku dan mendorong transformasi perilaku, yang menjadi inti dari pelatihan keagamaan. Dengan demikian, fungsi penggerakan bukan hanya soal menjalankan rencana, melainkan membawa kehidupan ke dalam rencana tersebut. Tanpa penggerakan yang baik, perencanaan dan pengorganisasian yang matang tidak akan membuahkan hasil maksimal. Oleh karena itu, dalam manajemen pelatihan di BDK Manado, *actuating* diposisikan sebagai inti dalam dinamika pelatihan yang menuntut keterlibatan aktif semua pihak.¹⁹

- d. *Controlling*, dalam manajemen pelatihan sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian meliputi pengawasan selama pelaksanaan pelatihan, penilaian kinerja instruktur, hingga evaluasi kepuasan peserta. Di BDK Manado, pengendalian dilakukan melalui monitoring harian oleh koordinator pelatihan serta evaluasi akhir berupa kuisisioner dan laporan kegiatan. Menurut George R. Terry, pengendalian adalah proses penentuan apa yang sedang dilaksanakan, mengevaluasi, dan mengoreksi bila diperlukan³. Fungsi ini memungkinkan adanya deteksi dini terhadap

¹⁹ Sugiyono. Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik. Bandung: Alfabeta, 2020. hlm. 19-20.

hambatan atau penyimpangan selama pelatihan berlangsung. Selain itu, pengendalian juga memberikan masukan bagi penyusunan kebijakan selanjutnya agar pelatihan berikutnya menjadi lebih baik. Pengendalian yang efektif menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang menjadi indikator kematangan manajerial dalam lembaga pelatihan.²⁰

Fungsi-fungsi manajemen merupakan inti dari proses manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Menurut pandangan klasik yang dikemukakan oleh Henry Fayol, fungsi manajemen terdiri dari empat tahap utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Proses awal di mana manajer menetapkan tujuan organisasi serta strategi dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya disebut perencanaan. Setelah perencanaan, pengorganisasian dilakukan untuk menyusun struktur organisasi, membagi tugas, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Fungsi berikutnya adalah pengarahan, yang mencakup memimpin, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan rencana. Terakhir, fungsi pengendalian berfungsi untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari tujuan. Keempat fungsi ini saling berhubungan dan membentuk satu siklus manajemen yang berkelanjutan yang membantu mencapai tujuan organisasi secara efisien.²¹

Pada dasarnya, tujuan manajemen adalah untuk memastikan bahwa semua sumber daya yang dimiliki organisasi digunakan secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan manajemen adalah untuk meningkatkan efisiensi, yaitu penggunaan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai hasil maksimal, dan efektivitas, yaitu sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai. Bisnis dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya dengan manajemen yang baik. Manajemen juga membantu menyeimbangkan kepentingan individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

²⁰ Terry, George R. *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 2008.

²¹ Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011, hlm. 24.

Untuk mencapai visi dan misinya, organisasi dapat bergerak secara terarah, terukur, dan konsisten melalui proses manajemen yang sistematis.

Menurut Richard L. Daft, tujuan utama manajemen modern adalah untuk menciptakan nilai melalui pengelolaan sumber daya secara dinamis dalam menghadapi tantangan global dan digitalisasi. Daft menekankan bahwa manajemen saat ini tidak hanya berfokus pada efisiensi internal, tetapi juga pada inovasi, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta pemberdayaan karyawan. Tujuan manajemen berkembang seiring dengan kompleksitas dunia bisnis, di mana keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuan manajer dalam merespons perubahan teknologi, pasar global, dan ekspektasi sosial. Dengan demikian, manajemen masa kini bertujuan menciptakan organisasi yang fleksibel, tangguh, dan berorientasi pada keberlanjutan.²²

Sementara itu, Bateman dan Konopaske, menyatakan bahwa tujuan manajemen di era saat ini mencakup pencapaian kinerja organisasi yang tinggi dengan memberdayakan individu melalui kepemimpinan kolaboratif dan pendekatan berbasis etika. Mereka menyoroti bahwa manajemen harus mendorong keterlibatan (engagement) karyawan, mendorong keberagaman dan inklusi, serta memperkuat budaya organisasi yang sehat. Tujuan manajemen telah berevolusi dari pendekatan mekanistik menuju pendekatan manusiawi yang menekankan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan. Oleh karena itu, manajemen masa kini adalah tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu sekaligus pencapaian misi organisasi.²³

Stroner berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan anggota dengan menggunakan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²⁴

2. Pengertian Pelatihan

Pelatihan (training) adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang agar lebih kompeten

²² Daft, R. L. (2021). *Management* (14th Edition). Boston: Cengage Learning.

²³ Bateman, T. S., & Konopaske, R. (2021). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (14th Edition). New York: McGraw-Hill Education.

²⁴ Anang Firmansyah, Budi Mahardika, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta) 2022.

dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.²⁵ Pelatihan berbeda dari pendidikan. Pendidikan bersifat lebih umum dan teoretis, sementara pelatihan lebih praktis dan berorientasi pada pekerjaan. Pelatihan di lingkungan instansi pemerintahan, seperti Balai Diklat Keagamaan, bertujuan membekali pegawai dengan keterampilan khusus agar mereka lebih profesional dan produktif.

Menurut Kaswan, pelatihan didefinisikan sebagai upaya organisasi atau lembaga dalam memfasilitasi proses pembelajaran anggota untuk meningkatkan kompetensi sesuai bidang terkait.²⁶ Sedarmayanti menjelaskan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang mengutamakan praktik dibandingkan teori yang dilaksanakan pada seseorang maupun kelompok tertentu dengan memanfaatkan pendekatan pelatihan guna meningkatkan keterampilan tertentu.²⁷

Menurut Gary Dessler, pelatihan didefinisikan sebagai bagian dari fungsi HRM yang berfokus untuk “memiliki karyawan yang kompeten dan adaptif, dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mutakhir agar dapat melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih sukses”. Definisi ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya sekadar meningkatkan kompetensi teknis, namun juga mencakup aspek adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Pendekatan ini menyoroti pentingnya kontinuitas dalam pengembangan karyawan, di mana pelatihan dipandang sebagai proses berkelanjutan yang selaras dengan strategi organisasi.²⁸ Menurut Raymond A. Noe, pelatihan adalah “upaya terencana oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terhadap kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka”. Konsep ini menekankan dua aspek penting: perencanaan dan pemfasilitasi pembelajaran. Organisasi bertanggung jawab untuk merancang program yang sistematis dan mendukung peserta dalam menguasai kompetensi pekerjaan. Hal ini menjadikan pelatihan sebagai instrumen strategis dalam mempersiapkan karyawan agar mampu memenuhi tuntutan profesional dan operasional

²⁵ Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M., *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th ed., (New York: McGraw-Hill, 2017), hlm. 242.

²⁶ Aswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Jakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm 2.

²⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju, 2009), hlm 164.

²⁸ Dessler, *Human Resource Management*, 16th ed. (New York: Pearson, 2020), hlm. 241.

organisasi secara efektif.²⁹ Dalam penelitian sistematis oleh Martins, Jorge, & Zorzal, pelatihan korporat didefinisikan sebagai proses di mana karyawan memperoleh keterampilan penting untuk menjalankan tugas secara kompeten dan aman, sering kali melalui teknologi mutakhir seperti Augmented Reality (AR). Definisi ini memperluas cakupan pelatihan: bukan hanya sebagai transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai penguasaan prosedur dan sikap melalui teknologi yang mendukung proses praktis langsung di tempat kerja. Penggunaan AR menunjukkan tren terbaru yang menggabungkan teknologi dengan metodologi pelatihan, meningkatkan efektivitas pembelajaran praktis dan keselamatan kerja.³⁰

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses yang terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu dalam rangka mencapai peningkatan kinerja kerja. Gagne menyatakan bahwa pelatihan adalah kondisi yang memungkinkan terjadinya pembelajaran yang efektif, sedangkan Gary Dessler menjelaskan bahwa pelatihan adalah usaha yang dilakukan untuk memberikan karyawan keterampilan yang mereka butuhkan dalam pekerjaan. Sementara itu, menurut Rivai, pelatihan adalah proses sistematis dalam meningkatkan kompetensi teknis dan profesional seseorang agar mampu bekerja lebih efektif. Dari berbagai pengertian tersebut, saya memahami bahwa pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan sikap dan kesiapan mental seseorang agar dapat beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Oleh karena itu, pelatihan menjadi bagian penting dari proses pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan strategis.

3. Pengertian Pembelajaran

Pembelajaran dalam konteks pelatihan di Balai Diklat Keagamaan tidak hanya berfungsi sebagai media transfer ilmu, tetapi sebagai proses pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang menyeluruh: kognitif, afektif, dan psikomotorik.

²⁹ Noe, *Employee Training and Development*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), hlm. 5.

³⁰ Martins, B. R., Jorge, J. A., & Zorzal, E. R., *Towards augmented reality for corporate training*, arXiv, Februari 2021.

Teori pembelajaran terbaru menekankan pentingnya pendekatan yang aktif, kontekstual, dan berorientasi pada hasil kerja.

Menurut Achjar Chalil berpendapat bahwa pembelajaran merupakan proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar³¹. Menurut Saiful Sagala mengartikan pembelajaran adalah proses komunikasi dua arah yaitu mengajar dilakukan oleh pihak guru sebagai pendidik dan belajar oleh peserta didik.³² Menurut Rahli Mahyudin mengartikan pembelajaran sebuah proses perubahan tingkah laku ketrampilan kognitif yaitu penguasaan ilmu dan perkembangan kemahiran.

Menurut George Siemens, pembelajaran yaitu proses membangun hubungan bermakna antara informasi, pengalaman, dan jejaring digital. Pembelajaran terjadi melalui koneksi antara sumber pengetahuan, manusia, dan teknologi.³³ Di Balai Diklat Keagamaan, peserta pelatihan harus mampu mengakses, mengelola, dan menerapkan ilmu dari berbagai sumber, termasuk modul digital, e-learning, dan diskusi kelompok.

Menurut Robert M. Gagne, pembelajaran sebagai perubahan perilaku yang terjadi melalui tahapan yang sistematis, mulai dari perhatian hingga generalisasi. Pembelajaran adalah hasil dari proses sistematis yang menciptakan kemampuan baru pada peserta.³⁴ Hal ini sejalan dengan pelatihan yang dirancang berdasarkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Fasilitator pelatihan di Balai Diklat Keagamaan harus memperhatikan urutan pembelajaran agar hasil pelatihan optimal.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran dalam konteks pelatihan di Balai Diklat Keagamaan harus bersifat aktif, relevan dengan tugas kerja, berbasis teknologi, dan terarah pada pengembangan karakter serta keterampilan kerja. Oleh karena itu, peran manajemen sangat penting dalam memastikan seluruh proses pembelajaran berjalan efektif dan terukur.

³¹Achjar Chalil dan Hidayana Latuconsina, 2008, *Pembelajaran Berbasis Fitrah*, Jakarta: Balai Pustaka.

³²Syaiful, sagala. (2007), *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: CV. ALFABETA).

³³George Siemens, (2023). *A Learning Theory For .the Digital Age: Connectivism*.

³⁴Robert M. Gagne, (2020). *The Conditions of Learning*, (New York: Holt, Rinehart and Winston).

4. Peran Balai Diklat Keagamaan

Sebagai lembaga penyelenggara pelatihan, Balai Diklat Keagamaan bertanggung jawab dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pelatihan teknis dan fungsional bagi ASN Kementerian Agama, termasuk guru, penyuluh, dan tenaga kependidikan lainnya. Balai Diklat Keagamaan merupakan unit pelaksana teknis di bawah Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di bidang keagamaan. Pelatihan-pelatihan tersebut disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi peserta agar mampu melaksanakan tugasnya secara profesional.

Pelatihan di BDK dirancang dengan metode diskusi, simulasi, studi kasus, dan praktik langsung agar pembelajaran bersifat partisipatif dan kontekstual. Dalam konteks pembelajaran orang dewasa, BDK menerapkan pendekatan andragogi, yaitu pendekatan pembelajaran yang menekankan pada pengalaman peserta, interaktivitas, dan pemecahan masalah. Model ini sangat relevan karena peserta pelatihan umumnya adalah pegawai yang sudah memiliki pengalaman kerja, sehingga metode ceramah satu arah kurang efektif.

Balai Diklat Keagamaan juga memiliki tanggung jawab dalam pembentukan karakter ASN yang religius, berintegritas, dan mampu menjadi teladan dalam pelayanan publik. Pembelajaran yang dikembangkan tidak semata-mata berfokus pada aspek teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai keislaman, moderasi beragama, dan etika pelayanan. Hal ini menjadikan pelatihan di BDK tidak hanya sebagai sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai media pembinaan mental dan spiritual ASN.

Pelatihan berbeda dari pendidikan. Pendidikan bersifat lebih umum dan teoretis, sementara pelatihan lebih praktis dan berorientasi pada pekerjaan. Pelatihan di lingkungan instansi pemerintahan, seperti Balai Diklat Keagamaan, bertujuan membekali pegawai dengan keterampilan khusus agar mereka lebih profesional dan produktif. Menurut Gagne, pembelajaran adalah proses di mana seseorang berubah perilaku melalui pengalaman. Dalam konteks pelatihan,

pembelajaran merujuk pada internalisasi materi pelatihan yang mampu diimplementasikan dalam tugas dan fungsi peserta di tempat kerja.³⁵

Manajemen pelatihan dapat dianalisis melalui teori sistem, yang memandang pelatihan sebagai bagian dari sistem organisasi yang saling berhubungan antara input (peserta, materi, sarana), proses (metode pelatihan), dan output (kompetensi peserta).³⁶

Menurut Dessler, pelatihan adalah memberikan karyawan baru atau lama suatu keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan demikian pelatihan berarti menunjukkan seorang masinis bagaimana mengoperasikan mesin barunya bagi seorang juru jual baru, bagaimana menjual produk perusahaannya, atau bagi seorang penyelia (supervisor) baru bagaimana mewawancarai dan menilai karyawan.³⁷

Menurut Khadijah Hidayanti, pada proses perencanaan di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin dilakukan secara sistematis dan mengedepankan skala prioritas. Bentuk kerangka acuan atau TOR (Term of Reference) yang digunakan ialah Kursil. Penyelenggaraan diklat di balai dilakukan dengan adanya koordinasi, dan kerjasama. Anggaran diklat berasal dari anggaran DIPA. Balai memiliki standar prioritas program dan ketersediaan anggaran diklat.³⁸

Menurut Muh Taufik, mempunyai hubungan yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi.³⁹ Menurut Julianty Hasibuan, perencanaan dan koordinasi lintas sektor sangat penting dalam efektivitas pelatihan ketika melakukan penelitian di Balai Diklat Keagamaan Medan.⁴⁰

³⁵ Gagné, Robert M, *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1992)

³⁶ Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, (New York: George Braziller Inc)

³⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management*, ed ke 17, tej. Benyamin (Prentic Hall, Inc., New Jersey, 2023)

³⁸ Khadijah Hidayanti, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kependidikan Madrasah*, (Studi Khusus di Balai Diklat Keagamaan Banjarmasin, 2021).

³⁹ Muh Taufik, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan*, (Kota Makassar, 2020)

⁴⁰ Julianty Hasibuan, *Manajemen Penyelenggaraan BDK Medan*. (2018)

B. Pengertian Balai Diklat

Balai Diklat terdiri dari 2 suku kata yang mempunyai arti berbeda, dalam arti kata Balai dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah Gedung, Rumah, Kantor. Sedangkan arti kata Pendidikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah Proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang ataupun kelompok dalam upaya mendewasakan manusia melalui sebuah pengajaran maupun pelatihan. Dan arti kata Pelatihan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses belajar, cara, kegiatan atau pekerjaan melatih, belajar dan membiasakan diri agar mampu (dapat) melakukan; tempat melatih.⁴¹

1. Sejarah Balai Diklat Keagamaan

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan meretas perjalanan sejarah yang panjang. Munculnya terminologi organisasi Pendidikan dan Latihan Pegawai pada periode awal didasarkan pada Keputusan Menteri Agama Nomor 1185/KI tanggal 20 Februari 1946, walaupun tidak secara eksplisit menyebutnya dengan organisasi Pendidikan dan Latihan Pegawai. Kemunculannya tidak berselang lama dengan awal lahirnya Kementerian Agama pada tanggal 3 Januari 1946 yang diumumkan oleh Pemerintah Negara RI di Yogyakarta.

Susunan organisasi Kementerian Agama yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1185/KI tanggal 20 Februari 1946 terdiri dari 8 bagian yakni : Bagian A (Sekretariat), Bagian B (Kepenghuluan), Bagian C (Pendidikan Agama), Bagian D (Penerangan Agama), Bagian EI (Masehi Kristen), Bagian EIII (Masehi Katolik), Bagian F (Kepegawaian) dan Bagian G (Keuangan).

Dari 8 bagian tersebut di atas, Pendidikan dan Latihan Pegawai melekat pada tugas Bagian F yakni Pegawai. Pada periode ini, belum ada penjabaran yang eksplisit terkait dengan fungsi dan tugas Pendidikan dan Latihan Pegawai sekalipun telah diterbitkan KMA Nomor 9 tahun 1952 sebagai penyempurna KMA Nomor 33 tahun 1949. Karena itu, tugas dan fungsinya masih *built in* dengan tugas urusan pegawai.

⁴¹ “Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring” KBBI.web.id, diakses 15 Juni 2025, dari <https://kbbi.web.id>.

Perkembangan selanjutnya, pada tahun 1963 secara definitif berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 47 tahun 1963 struktur organisasi Pendidikan dan Latihan Pegawai dan tugasnya dicantumkan dalam cakupan tugas dan fungsi Biro Kepegawaian. Walaupun Nomenklatur Bagian Pendidikan dan Latihan Pegawai telah dicantumkan pada struktur Biro Kepegawaian akan tetapi tugasnya masih integral dalam tugas Biro Kepegawaian.

Kejelasan tugas Bagian Pendidikan dan Latihan secara eksplisit ada setelah diterbitkannya Keputusan Menteri Agama Nomor 56 tahun 1967 dengan dipindahkannya Bagian Pendidikan dan Latihan dari Biro Kepegawaian ke Biro Penelitian dan Analisa. Dalam KMA No 56 tahun 1967 ini dijelaskan tugas Biro Penelitian dan Analisa sebagai berikut :

- a. Merencanakan dan melaksanakan pendidikan khusus untuk meningkatkan kemahiran teknis pegawai-pegawai Departemen Agama.
- b. Melaksanakan training khusus kepegawaian untuk calon-calon karyawan Departemen Agama
- c. Merencanakan pegawai yang tugas belajar/ikatan dinas, bekerjasama dengan Direktorat Perguruan Tinggi dan Pendidikan Agama

Akan tetapi kondisi ini tidak berlangsung lama. Pada tahun 1969 dikeluarkan KMA Nomor 114 tahun 1969 tentang struktur organisasi, tugas kewajiban, wewenang, dan tata kerja Departemen Agama pusat, dimana fungsi Pendidikan dan Latihan Pegawai dikembalikan lagi dalam cakupan tugas dan fungsi Biro Kepegawaian.

Perkembangan setelah tahun 1969 ini berfokus pada memberi kejelasan pada tugas dan fungsi Pendidikan dan Latihan Pegawai. Ada beberapa Keputusan Menteri Agama yang berkaitan dengan eksistensi Bagian Pendidikan dan Latihan Pegawai diantaranya adalah KMA Nomor 269 tahun 1970 tentang penyempurnaan KMA No 114 tahun 1969, kemudian sebelum diterbitkannya KMA No. 14 tahun 1972 tentang penangguhan pelaksanaan KMA No 269 tahun 1970, telah diterbitkan KMA No. 43 tahun 1971. Dalam KMA No 43 tahun 1971 ini tugas Pendidikan dan Latihan semakin jelas.

KMA Nomor 43 tahun 1971 berlaku sampai dengan dikeluarkannya KMA Nomor 18 tahun 1975 tentang Struktur Organisasi Departemen Agama berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 45 tahun 1975 tentang Susunan Organisasi Departemen. Dalam KMA Nomor 18 tahun 1975 tersebut disebutkan bahwa tugas Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai adalah sebagai pelaksana tugas dibidang pendidikan dan latihan pegawai yang susunan organisasinya adalah sebagai berikut :

- a. Bagian Tata Usaha dan beberapa Sub Bagian
- b. Bidang Bina Program dan beberapa Sub Bidang
- c. Bidang Penyelenggaraan dan beberapa Sub Bidang
- d. Bidang Pengendalian dan Laporan dan beberapa Sub Bidang

Selanjutnya di dalam KMA Nomor 18 tahun 1975 (disempurnakan) Bagian LX menjelaskan bahwa apabila dipandang perlu, Menteri Agama dapat membentuk unit-unit pelaksana pendidikan dan latihan dilingkungan Departemen Agama dengan terlebih dahulu mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

Dengan pertimbangan volume dan beban kerja dibidang pendidikan dan latihan pegawai semakin meningkat, dengan prinsip sentralisasi perencanaan dan desentralisasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai di lingkungan Departemen Agama maka diusulkan pembentukan Balai Pendidikan dan Latihan di lingkungan Departemen Agama dengan persetujuan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam suratnya Nomor: B-504/I/MENPAN/3/1981 yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Agama KMA No. 45 tahun 1981, maka dibentuklah Balai Pendidikan dan Latihan Pegawai Teknis Keagamaan yang berlokasi di 12 (dua belas) Ibu Kota Provinsi dengan wilayah kerja masing-masing yaitu : Medan, Padang, Palembang, Bandung, Jakarta, Semarang, Surabaya, Banjarmasin, Ujung Pandang, Manado, Ambon dan Denpasar.

Susunan organisasi Balai Pendidikan dan Latihan Pegawai Teknis Keagamaan adalah sebagai berikut :

- a. Sub Bagian Tata Usaha, mempunyai tugas melaksanakan tata usaha dan rumah tangga termasuk perpustakaan, asrama dan laboratorium serta tugas-tugas lainnya yang bersifat pelayanan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
- b. Seksi Pendidikan dan Latihan Guru Agama, melaksanakan kegiatan pendidikan dan latihan bagi guru-guru agama.
- c. Seksi Pendidikan dan Latihan Tenaga Teknis Keagamaan, melaksanakan pendidikan dan latihan bagi pegawai dan tenaga teknis keagamaan lainnya.
- d. Staf pengajar

Perkembangan selanjutnya, pada tahun 2004 Balai Pendidikan dan Latihan Pegawai Teknis Keagamaan dirubah menjadi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Agama Nomor 345 tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan. KMA ini lahir dalam rangka penataan organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan sesuai perubahan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama yang tertuang dalam KMA Nomor 1 tahun 2001. Untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna pelaksanaan tugas di bidang Pendidikan dan Pelatihan maka KMA Nomor 45 tahun 1981 BAB III disempurnakan.

Dalam KMA Nomor 345 tahun 2004 dinyatakan bahwa Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Balai Diklat Keagamaan) adalah Unit Pelaksana Teknis Badan Penelitian Pengembangan Agama dan Pendidikan Pelatihan Keagamaan (Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan), yang telah diubah menjadi Badan Litbang dan Diklat; berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Litbang dan Diklat.

Susunan Organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Balai Diklat Keagamaan) sesuai dengan KMA Nomor 345 tahun 2004 adalah :

- a. Sub Bagian Tata Usaha; melaksanakan tugas pelayanan dan administrasi bagi satuan kerja di lingkungan Balai Diklat Keagamaan
- b. Seksi Diklat Tenaga Administrasi; mempunyai tugas melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan

dan sarana diklat structural, diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis administrasi

- c. Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan; mempunyai tugas melakukan penyiapan dan pelaksanaan program, kegiatan akademik, kepesertaan dan sarana diklat fungsional dan teknis keagamaan.
- d. Kelompok Jabatan Fungsional; mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai bidang keahliannya. Termasuk kedalam kelompok jabatan fungsional ini adalah widyaiswara dan pustakawan.

Sedangkan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 59 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan disebutkan bahwa Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan serta Pendidikan dan Pelatihan.

Susunan Organisasi Balai Diklat Keagamaan terdiri atas :

- 1) Kepala
- 2) Subbagian Tata Usaha
- 3) Seksi Diklat Tenaga Administrasi
- 4) Seksi Diklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan
- 5) Kelompok Jabatan Fungsional

Pembinaan terhadap Balai Diklat Keagamaan dilaksanakan oleh Kepala Badan Litbang dan Diklat, sedangkan layanan teknis terhadap Balai Diklat Keagamaan dilaksanakan oleh Kepala Pusdiklat Tenaga Administrasi dan Kepala Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.⁴²

2. Tujuan Balai Diklat Keagamaan

Adapun tujuan Balai Diklat Keagamaan adalah tempat untuk memberikan bimbingan dan tambahan ilmu bagi peserta pelatihan, dimana setiap peserta memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing dengan mengikuti

⁴² “Sejarah Balai Diklat Keagamaan Manado,” Diklatmdo – Word press.com, diakses 10 Juni 2025, dari <https://diklatmdo.wordpress.com/sejarah>

pelatihan akan menambah wawasan mengenai dunia pendidikan, sehingga bisa mendidik dan menjadi profesional khususnya bagi Pegawai di bawah Kementerian Agama.

Khususnya Balai Diklat Keagamaan secara khusus diatur dalam peraturan menteri agama, yaitu:

1. PMA Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kelola Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan.
2. PMA Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama.

Balai Diklat Keagamaan (BDK) merupakan unit pelaksana teknis di bawah Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu sumber daya manusia keagamaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 59 Tahun 2015, lembaga ini bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga administrasi serta tenaga teknis pendidikan keagamaan sesuai dengan wilayah kerjanya¹. Tujuan utamanya adalah untuk membekali ASN, widyaiswara, dan tenaga pendidik keagamaan lainnya dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar mampu memenuhi standar profesional, administratif, dan kualitatif yang ditetapkan pemerintah. Dengan demikian, BDK mendukung peningkatan kapasitas aparatur keagamaan secara menyeluruh. Selain fungsi dasar tersebut, BDK juga ditugasi untuk menyusun visi, misi, dan kebijakan kediklatan serta melaksanakan evaluasi dan pelaporan hasil pelatihan secara berkala. Hal ini tercantum baik di BDK Jakarta maupun Surabaya dan ditegaskan kembali dalam peraturan terkait². Pelaporan dan evaluasi yang sistematis dimaksudkan sebagai upaya akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan, guna memastikan bahwa setiap program pelatihan memenuhi tujuan strategis dan kualitas yang diharapkan. Evaluasi tersebut tidak hanya mencakup aspek kuantitatif, seperti jumlah peserta, tetapi juga aspek

kualitatif mengenai efektivitas metode pembelajaran dan penerapan kompetensi di tempat kerja peserta pelatihan.⁴³

Balai Diklat Keagamaan (BDK) merupakan unit pelaksana teknis di bawah Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang memiliki peran strategis dalam peningkatan mutu sumber daya manusia keagamaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 59 Tahun 2015, lembaga ini bertugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga administrasi serta tenaga teknis pendidikan keagamaan sesuai dengan wilayah kerjanya¹. Tujuan utamanya adalah untuk membekali ASN, widyaiswara, dan tenaga pendidik keagamaan lainnya dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar mampu memenuhi standar profesional, administratif, dan kualitatif yang ditetapkan pemerintah. Dengan demikian, BDK mendukung peningkatan kapasitas aparatur keagamaan secara menyeluruh.⁴⁴

C. Penelitian Terdahulu

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Yulianti pada tahun 2019 yang berjudul “*Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Palembang*” merupakan salah satu kajian penting yang membahas bagaimana manajemen pelatihan dijalankan dalam lingkungan instansi pelatihan keagamaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pejabat struktural, widyaiswara, dan peserta pelatihan, serta melalui observasi dan studi dokumentasi. Dalam proses analisis data, peneliti menerapkan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai model Miles dan Huberman. Yulianti mengacu pada teori manajemen pelatihan dari Gomes (1995), yang membagi proses pelatihan menjadi empat tahap utama: analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis), perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara umum, pelaksanaan pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Palembang telah memenuhi

⁴³ Tugas dan Fungsi - *BDK Manado*. bdkmanado.kemenag.go.id, diakses 26 Juni 2025. Link: <https://bdkmanado.kemenag.go.id/halaman/tugas-dan-fungsi>

⁴⁴ Overview – BDK Jakarta. bdkjakarta.kemenag.go.id, diakses 26 Juni 2025. Link: <https://bdkjakarta.kemenag.go.id/overview>

tahapan manajerial tersebut, khususnya dalam perencanaan dan pelaksanaan. Namun demikian, kelemahan utama terletak pada tahapan evaluasi, di mana masih ditemukan ketidakteraturan dalam pelaporan hasil pelatihan dan kurangnya alat ukur yang komprehensif untuk menilai efektivitas pelatihan secara berkelanjutan. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, terutama pada konteks institusional, yaitu lembaga diklat keagamaan. Namun berbeda dari fokus penelitiannya yang menitikberatkan pada pelatihan dan pengembangan pegawai secara umum, penelitian yang diusulkan lebih menekankan pada pelatihan pembelajaran, yakni pelatihan yang berfokus pada peningkatan kualitas proses belajar-mengajar di lingkungan keagamaan.⁴⁵

Kedua, Ramadhani pada tahun 2020 melakukan penelitian evaluatif yang berjudul “*Evaluasi Program Pelatihan Fungsional Guru di Lingkungan Kementerian Agama*” dengan tujuan untuk menilai efektivitas pelatihan guru berbasis fungsional yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Keagamaan Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan evaluatif kuantitatif dan kualitatif (mix method), dengan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model ini sangat relevan dalam menilai program pendidikan dan pelatihan karena mencakup berbagai aspek mulai dari perencanaan hingga hasil akhir. Data dikumpulkan melalui angket kepada peserta pelatihan, wawancara dengan pengelola program, dan dokumentasi dari laporan kegiatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam aspek context, program pelatihan fungsional sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesi guru; pada aspek input, pelatihan sudah didukung dengan materi yang memadai dan narasumber berkompeten; pada aspek process, pelaksanaan berjalan sesuai jadwal meskipun terdapat kendala waktu; dan pada aspek product, pelatihan berhasil meningkatkan pengetahuan serta sikap profesional peserta. Kesamaan antara penelitian ini dan fokus penelitian tentang manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado terletak pada konteks instansi dan objek pelatihan yang berkaitan dengan guru agama. Perbedaannya terletak pada

⁴⁵ Yulianti. (2019). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Palembang*. Skripsi. UIN Raden Fatah Palembang.

pendekatan penelitian Ramadhani lebih bersifat evaluatif untuk menilai keberhasilan, sementara penelitian ini berfokus pada aspek manajerial dari pelatihan, yakni bagaimana pelatihan dirancang, dilaksanakan, dan dikelola sebagai bagian dari sistem pembelajaran kelembagaan.⁴⁶

Ketiga, Wulandari pada tahun 2018 dalam penelitiannya yang berjudul “*Implementasi Manajemen Pelatihan Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya*” menggali lebih dalam tentang bagaimana proses manajemen pelatihan dilaksanakan dalam kerangka kerja institusi pemerintahan keagamaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis yang bertujuan untuk memahami makna dari pengalaman para pelaku pelatihan, baik dari sisi penyelenggara maupun peserta. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung selama pelatihan, serta studi dokumen seperti modul pelatihan dan laporan kegiatan. Wulandari menggunakan teori manajemen strategis dalam pelatihan menurut Bernardin & Russell, yang menyatakan bahwa pelatihan yang efektif harus disesuaikan dengan strategi jangka panjang organisasi dan diselaraskan dengan kebutuhan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pelatihan dilakukan dengan cukup baik, didasarkan pada analisis kebutuhan, dan materi pelatihan disusun sesuai dengan kebijakan nasional Kementerian Agama. Namun terdapat celah dalam implementasi, seperti kurangnya pelatihan lanjutan (sustainability training) dan ketidaksesuaian antara materi pelatihan dengan tantangan kerja nyata di lapangan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang direncanakan ada pada aspek pendekatan manajerial terhadap pelatihan. Keduanya membahas pelatihan dari sudut pandang sistem dan kebijakan. Perbedaannya, Wulandari lebih fokus pada pelatihan pegawai umum, sedangkan penelitian ini akan menekankan pelatihan yang berdampak langsung pada proses pembelajaran, khususnya di bidang pendidikan keagamaan.⁴⁷

⁴⁶ Ramadhani, R. (2020). *Evaluasi Program Pelatihan Fungsional Guru di Lingkungan Kementerian Agama dengan Model CIPP*. Tesis. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

⁴⁷ Wulandari, D. (2018). *Implementasi Manajemen Pelatihan Pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya*. Skripsi. UIN Sunan Ampel Surabaya.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Siregar pada tahun 2021 bertajuk *“Peran Kepala Balai Diklat dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran melalui Manajemen Pelatihan”* merupakan kajian penting yang menyoroti hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas pelatihan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik wawancara semi-terstruktur kepada kepala balai, widyaiswara, serta peserta pelatihan. Penelitian ini dilandasi oleh teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio, yang menekankan pentingnya visi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sebagai aspek utama kepemimpinan yang mendorong perubahan positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen pelatihan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala balai. Kepala balai yang memiliki visi pendidikan yang jelas, mampu mendorong kolaborasi antar tim pelatihan, dan memberikan ruang inovasi kepada widyaiswara dapat menciptakan suasana pelatihan yang inspiratif. Selain itu, pelatihan yang dilaksanakan dengan pendekatan transformasional lebih berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik di unit kerja masing-masing. Penelitian ini memberikan perspektif berbeda namun sangat relevan terhadap tema penelitian yang akan dilakukan. Jika Siregar lebih menitikberatkan pada peran personal kepala balai, penelitian ini akan lebih sistematis dalam melihat keseluruhan unsur manajemen pelatihan sebagai suatu siklus yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.⁴⁸

Kelima, Nursalim dalam penelitiannya tahun 2020 berjudul *“Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi di Balai Diklat Keagamaan Semarang”* mengkaji seberapa besar pengaruh model pelatihan berbasis kompetensi terhadap peningkatan kinerja peserta. Menggunakan pendekatan kuantitatif eksperimental, desain penelitian ini adalah quasi experiment dengan dua kelompok: kelompok eksperimen yang mengikuti pelatihan berbasis kompetensi, dan kelompok kontrol yang tidak mendapatkan intervensi. Instrumen yang digunakan adalah pre-test dan post-test serta kuesioner untuk mengukur persepsi peserta terhadap materi pelatihan. Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori pelatihan berbasis

⁴⁸ Siregar, H. (2021). *Peran Kepala Balai Diklat dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran melalui Manajemen Pelatihan*. Tesis. UIN Sumatera Utara.

kompetensi (*competency-based training*) menurut Blanchard & Thacker. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta yang mendapatkan pelatihan berbasis kompetensi mengalami peningkatan signifikan dalam hal pemahaman materi, keterampilan teknis, serta sikap kerja. Selain itu, terdapat korelasi positif antara materi pelatihan dengan kebutuhan kerja aktual di satuan pendidikan agama tempat peserta bekerja. Persamaan yang mencolok antara penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan adalah pada substansi pelatihan, yakni pelatihan yang diarahkan untuk mendukung peningkatan proses pembelajaran. Namun, berbeda dari sisi pendekatan; Nursalim fokus pada pengukuran hasil (efektivitas), sedangkan penelitian ini lebih menyoroti bagaimana proses manajemen pelatihan dijalankan sejak perencanaan hingga evaluasi.⁴⁹

Kelima penelitian terdahulu tersebut secara keseluruhan menunjukkan bahwa manajemen pelatihan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Balai Diklat Keagamaan, baik dalam konteks pengembangan pegawai, pelatihan guru, maupun peningkatan proses pembelajaran. Yulianti (2019) dan Wulandari (2018) menegaskan pentingnya implementasi manajemen pelatihan yang sistematis dan terencana berdasarkan analisis kebutuhan serta didukung oleh teori manajemen pelatihan klasik seperti milik Gomes dan Bernardin. Sementara itu, Ramadhani (2020) dan Nursalim (2020) menyoroti aspek evaluatif dan efektivitas pelatihan, dengan hasil yang menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang sesuai konteks kebutuhan dan berbasis kompetensi mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja profesional peserta, terutama guru. Selanjutnya, Siregar (2021) memperkaya perspektif dengan menekankan peran kepemimpinan kepala balai sebagai kunci keberhasilan pelatihan, khususnya melalui pendekatan kepemimpinan transformasional yang mampu membangun iklim pelatihan yang visioner dan kolaboratif. Dari keseluruhan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pelatihan di balai diklat keagamaan tidak hanya bergantung pada substansi materi atau metode penyampaian, tetapi juga pada manajemen

⁴⁹ Nursalim. (2020). *Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi di Balai Diklat Keagamaan Semarang*. Tesis. IAIN Walisongo Semarang.

yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan. Kesimpulan ini memperkuat relevansi penelitian tentang manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado, karena secara spesifik menggabungkan dimensi kelembagaan, pedagogis, dan strategis dalam suatu kerangka manajemen pelatihan yang menyeluruh.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan untuk memahami secara mendalam proses manajemen pelatihan pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena sosial yang kompleks dengan mempertimbangkan konteks alami dan pandangan partisipan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yang bertujuan menggambarkan, menjelaskan, dan menginterpretasikan proses manajemen pelatihan dari perencanaan hingga evaluasi, serta strategi yang diterapkan dalam menghadapi tantangan pelaksanaan pelatihan.

Pendekatan kualitatif merupakan salah satu jenis pendekatan dalam penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial atau gejala dalam konteks kehidupan sehari-hari secara mendalam dan menyeluruh. Pendekatan ini berfokus pada makna, pemahaman subjektif, serta interpretasi terhadap realitas yang dibentuk oleh pengalaman individu atau kelompok. Dalam pendekatan ini, peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data, yang biasanya diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, dan studi kasus. Hasil penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk narasi atau deskripsi panjang, bukan angka statistik, karena lebih menekankan pada kekayaan informasi dan kompleksitas makna di balik data. Menurut Creswell dan Poth, pendekatan kualitatif digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi suatu masalah secara menyeluruh, tanpa dibatasi oleh variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian kualitatif juga digunakan untuk memahami persepsi, nilai, keyakinan, dan praktik-praktik sosial dari sudut pandang partisipan penelitian¹. Pendekatan ini cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian yang

bersifat eksploratif, seperti “bagaimana” dan “mengapa”, yang tidak dapat dijawab hanya dengan angka atau data kuantitatif.⁵⁰

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang diambil peneliti ialah di Balai Diklat Keagamaan Manado, Jl. A.A Maramis, Paniki Bawah, Kec Mapanget, Kota Manado, Sulawesi utara. Observasi awal dilakukan pada Bulan April 2023.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini ditentukan secara purposive dengan mempertimbangkan pihak-pihak yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses manajemen pelatihan. Adapun subjek dalam penelitian ini meliputi:

1. Kepala Balai Diklat Keagamaan Manado
2. Ketua Pokja Pelatihan
3. Widyaiswara
4. Staf administrasi pelatihan
5. Peserta pelatihan

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung terhadap objek atau aktivitas tertentu di lapangan. Dalam penelitian kualitatif, observasi sangat penting untuk mendapatkan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai fenomena yang sedang diteliti. Peneliti terlibat secara langsung dalam situasi sosial yang diamati, sehingga dapat merekam perilaku,

⁵⁰ John W. Creswell & Cheryl N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018), hlm. 6–9.

interaksi, dan dinamika yang terjadi secara alamiah. Observasi dapat bersifat partisipatif maupun non-partisipatif, tergantung pada seberapa besar keterlibatan peneliti dalam lingkungan yang diamati. Dalam konteks studi manajemen pelatihan di lembaga seperti Balai Diklat Keagamaan, observasi memungkinkan peneliti untuk mencermati langsung proses pelatihan, mulai dari interaksi antara pelatih dan peserta hingga metode pembelajaran yang digunakan. Teknik ini sangat berguna dalam mengkonfirmasi data dari metode lain seperti wawancara atau dokumentasi.⁵¹

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk mengemukakan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara merupakan metode pengumpulan data melalui komunikasi langsung antara peneliti dan informan, dengan tujuan menggali informasi secara mendalam tentang pengalaman, pandangan, dan pemahaman subjek penelitian. Teknik ini sangat cocok digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan fleksibilitas dalam menggali data secara lebih luas dan mendalam sesuai dengan alur pembicaraan. Wawancara bisa bersifat terstruktur, semi-terstruktur, maupun tidak terstruktur, tergantung pada kebutuhan dan pendekatan peneliti. Dalam studi manajemen pelatihan, wawancara dengan kepala balai, widyaiswara, dan peserta pelatihan menjadi sangat penting untuk memahami bagaimana pelatihan dirancang, dilaksanakan, serta tantangan yang mereka hadapi. Melalui wawancara, peneliti dapat menangkap aspek subjektif dan naratif dari pengalaman para informan yang tidak bisa diperoleh hanya dengan observasi atau dokumen tertulis.⁵²

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara atau teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data, dan menganalisis sejumlah dokumen yang terkait dengan masalah penelitian. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2019, hlm. 145.

⁵² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021, hlm. 186.

dengan cara menelaah dan menganalisis dokumen atau arsip yang berkaitan dengan objek penelitian. Dokumen ini bisa berupa surat keputusan, laporan kegiatan, daftar hadir, kurikulum pelatihan, serta catatan internal lembaga. Penggunaan dokumentasi bertujuan untuk memperkuat temuan yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, serta memberikan bukti tertulis yang valid dan dapat diverifikasi. Dalam konteks penelitian manajemen pelatihan, dokumentasi dapat memberikan gambaran sistematis mengenai perencanaan, pelaksanaan, serta hasil dari program pelatihan yang diselenggarakan. Teknik ini juga membantu memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan tidak hanya bergantung pada persepsi atau opini narasumber, tetapi didukung oleh bukti administratif yang nyata.⁵³

E. Teknik Analisis Data

Terbagi tiga macam analisis data kualitatif yaitu sebagai berikut: Reduksi data, penyajian data, dan penarik kesimpulan.

a). Reduksi data

Reduksi data ialah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengapstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung. Reduksi data bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil.

b). Penyajian data

Penyajian data merupakan kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, dalam bentuk berbagai macam baik dalam bentuk rekaman video, Photo, teks naratif pada saat dilapangan, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarik kesimpulan dan pengambilan tindakan.

⁵³ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2020, hlm. 137.

c). Penarik kesimpulan/Verifikasi

Penarik kesimpulan dilakukan peneliti secara terus menerus selama berada di lapangan.⁵⁴ Dari ketiga metode analisis diatas penulis menyimpulkan bahwa, ketiga metode ini yang meliputi reduksi data, penyajian data dan kesimpulan akan penulis lakukan setelah semua data telah diperoleh melalui wawancara catatan lapangan, dan juga memudahkan penulis di dalam mengetahui dan menarik kesimpulan terhadap Manajemen Pelatihan Pembelajaran di Balai Diklat Keagamaan Manado.

⁵⁴ Ivanovich Agusta, "*Teknik Pengumpulan Dan Analisis Data Kualitatif*", Pusat Penelitian Sosial Ekonomi. Litbang Pertanian, Bogor 27, 10 (2003), hlm.10.