

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Mutu Pelatihan

##### 1. Definisi Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Kata manajemen berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutamanya “mengendalikan kuda” yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan”.<sup>1</sup> Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Manajemen merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Menurut Stoner, Edward, dan Gilbert, “*Management: the process of planning, organizing,*

---

<sup>1</sup>Pengertian Manajemen (<https://ipdcpoa.files.wordpress.com/2011/02/pengertian-manajemen.pdf>) diakses pada tanggal 13 November 2015 pukul 2.00 WIB

*leading, and controlling the work of organization members and using all available organization resources to reach stated organization goals*".<sup>2</sup> Artinya, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengontrolan pekerjaan dari anggota organisasi dan pemakaian seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin berfungsi untuk mengontrol atau sebagai organisator kelompoknya dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter, manajemen adalah Proses pengkoordinasian dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.<sup>3</sup> Artinya, manajemen menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus atau kegiatan utama yang dilakukan dalam organisasi.

Sementara itu menurut Daft, "*management is the attainment of organizational goals in effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources*".<sup>4</sup> Artinya,

---

<sup>2</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, *Management* (London: Prentice – Hall International, Inc, 1994), h. 7

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Jilid 1*, terjemahan. T. Hermaya, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999), h.8

<sup>4</sup> Richard L. Daft, *Management* (New York: The Dryden Press, 1997), h. 8

manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi.

Dalam suatu organisasi dibutuhkan manajemen yang dapat mengarahkan anggota dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Jones dan George, *“management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals effectively and efficiently.”*<sup>5</sup> Artinya, manajemen adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan manusia dan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter, Daft,

---

<sup>5</sup>Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 2003), h.5

George dan Jones serta Hersey dan Blanchard, yaitu manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, manajemen adalah sebuah ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

## 2. Definisi Mutu

Suatu produk dianggap bermutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. Mutu merupakan hal yang penting dalam membangun dan mengelola suatu produk atau jasa. Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana, “mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.<sup>6</sup>

Mutu adalah kondisi dinamis yang akan mempengaruhi seluruh aktivitas perusahaan penyedia barang atau jasa. Mutu bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut manusia, proses, dan lingkungan agar dapat memenuhi

---

<sup>6</sup> Tjiptono dan Diana. *Op.Cit.*, h. 4

atau melebihi harapan konsumen. Menurut Crosby, seperti dikutip oleh Ross, mutu adalah:

1. Sesuatu yang sesuai dengan yang disyaratkan atau dibutuhkan, bukan kebaikan;
2. Sistem untuk mencapai mutu adalah pencegahan, bukan penaksiran;
3. Tampilan baku dengan prinsip tanpa cacat, bukan hanya mendekati kecukupan;
4. Ukuran mutu adalah nilai ketidaksesuaian, bukan sesuatu nilai yang diurut-urutkan (indexes).<sup>7</sup>

Joseph Juran dalam Ross, mengemukakan bahwa mutu adalah kesesuaian manfaat dengan rancangan, kebutuhan, ketersediaannya, keamanannya, dan kegunaan umumnya.<sup>8</sup>

Garvin sependapat, sehingga menganjurkan lima pendekatan untuk mendefinisikan mutu, yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan:

1. Produk (product-based),
2. Manusia/tenaga kerja (user-based),
3. Proses (manufacturing-based),
4. Tugas,
5. Lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen (transcendent and value-based).<sup>9</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan bukti keunggulan suatu produk yang dapat

---

<sup>7</sup>Joel R. Ross, *Total Quality Management, Text, Case, and Readings* (Singapore: S.S Mubarak & Brothers Pte Ltd., 1995), h.6

<sup>8</sup> *Ibid.*, hh.5-6

<sup>9</sup> *Ibid.*, h.97

memenuhi bahkan melebihi harapan pemakainya, mengandung sejumlah manfaat dan diterima oleh lingkungannya, tersedia dalam jumlah cukup banyak, menjamin keamanan pemakainya, tidak memiliki cacat fisik atau fungsi, keunggulannya bertahan cukup lama, selalu sesuai dengan selera dan kondisi saat ini.

Dengan demikian, untuk mencapai peningkatan mutu suatu produk, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Hal ini disebabkan, di saat tertentu seseorang mungkin akan menerapkan konsep yang berbeda dengan di saat yang lain untuk satu hal yang sama. Artinya, selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan.

### **3. Definisi Pelatihan**

Jones dan George mendefinisikan pelatihan sebagai, "*Teaching organizational members how to perform their current jobs and helping them acquire the knowledge and skills they need to be effective performers.*"<sup>10</sup> Artinya bahwa pelatihan adalah pendidikan bagi anggota organisasi agar tahu bagaimana kinerja pekerjaan mereka

---

<sup>10</sup> Jones dan George, *Op.Cit.*, h.380

sekarang dan membantu mereka meningkatkan pengetahuan, ketrampilan yang mereka butuhkan untuk kinerja yang lebih efektif. Dapat dikatakan pelatihan pada intinya dimaksudkan untuk membantu meningkatkan keterampilan para karyawan melaksanakan tugas sekarang.

Menurut Dessler yang dikutip Tohari, "*Training refers to the methods used to give new or present employees the skill they need to perform their jobs*".<sup>11</sup> Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses pembelajaran.

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip Tohari, menyatakan bahwa pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang.<sup>12</sup> Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang saja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja. Artinya pekerjaan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggungjawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang.

---

<sup>11</sup> Ahmad Tohari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015), h.19

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 19-20

Menurut Milkovich dan Doudreau, *“Training is a systematic process to foster the acquisition of skills, rules, concepts, or attitudes that result in an improved match between employee characteristics and employment requirements”*.<sup>13</sup> Artinya, pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk mendorong perolehan keterampilan, aturan, konsep, atau sikap yang menghasilkan tingkatan yang sesuai antara karakteristik karyawan dan kebutuhan karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada seseorang untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi.

#### **4. Manajemen Mutu Pelatihan**

Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang dapat dicapai sesuai dengan perencanaan dan dilaksanakan secara benar, terorganisir dan tepat sasaran. Dampak perencanaan pelatihan yang kurang matang dan penerapan manajemen yang kurang dipahami dapat berdampak dan

---

<sup>13</sup> Milkovich dan Boudreau, *Op.Cit.*, h. 490



mempengaruhi pelaksanaan Pelatihan. Tujuan program, visi dan misi, serta mutu pelayanan masyarakat dibidang pendidikan tidak dapat diukur sejauh mana keberhasilan programnya. Masalah mutu pendidikan 80% disebabkan oleh menejemennya.<sup>14</sup>

Manajemen termasuk di dalamnya pengorganisasian dan pengontrolan sumberdaya mempermudah dalam mengawasi dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi0bagi dalam sebuah lembaga. Fungsi ini juga mencakup tugas apa yang harus dikerjakan siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas dikelompokan, siapa yang bertanggungjawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Omocharu dan Ross mengungkapkan untuk melihat mutu pelayanan dapat menggunakan pengukuran mutu pelayanan yang mencakup: *Performance, Features, Reability, Conformance, Durability, Serviceablity, Aesthetics, Perceived and Quality*.<sup>15</sup>

*Performance* berarti penampilan dalam sebuah pelatihan baik itu dilihat dari penampilan tutor yang rapi dan sesuai untuk memberikan pengajaran, kemudian dalam hal pekerjaannya tutor

---

<sup>14</sup>Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktek, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara), h.13

<sup>15</sup> Vincent K. Omocharu dan Joel E. Ross, *Principles of Total Quality* (Florida: St. Lucie Press, 1994), h.70

mengajar secara efektif, kemudian tata letak dan sarana di ruangan pembelajaran dan pelatihan rapid an kondusif, bangunan pelatihan kokoh dan tahan lama sehingga tidak mengganggu proses pelatihan.

*Features* berarti tersedianya laboratorium pembelajaran seperti alat pendukung pembelajaran seperti laboratorium konsultasi dan media LCD dan proyektor untuk menjelaskan materi pembelajaran. *Reability* yang berarti PPMS mampu memberikan pelayanan yang tepat, cepat, dan akurat dengan tenaga yang kompeten. *Conformance* berarti pelatihan tenaga kependidikan hendaknya memiliki standar kompetensi dan rancangan pembelajaran yang sesuai dengan yang diajarkan oleh tutor dan tutor bekerja sesuai dengan keahliannya. *Durability* yang berarti PPMS dalam penyimpanan datanya, informasi, dan berita disimpan dengan rapi dan semestinya kemudian sarana dan prasarananya dirawat agar tahan lama.

Kemudian poin selanjutnya adalah *Serviceability* yang berarti terdapat layanan tambahan diluar jam pelatihan. Seperti pendampingan peserta latihan ataupun sekadar permainan, *Aesthetics* berarti lingkungan atau tempat pelatihan memiliki taman serta ruang yang nyaman sehingga peserta pelatihan tidak merasa bosan. *Perceived and Quality* berarti PPMS memiliki keunggulan dibandingkan dengan lembaga pelatihan yang lain melalui kompetisi,

atau dalam kata lain PPMS memiliki prestasi sesuai bidang pelatihannya.

Pelatihan yang baik adalah pelatihan yang berdasarkan kebutuhan peserta didik, disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi sehingga peserta pelatihan mampu bersaing di era globalisasi yang semakin ketat terutama dalam bidang pendidikan. Sehingga pada akhirnya Pusat Pengembangan Manajemen Sekolah mampu mengoptimalkan kemampuannya dalam menghadapi perkembangan pendidikan.

## **B. Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi, disamping fungsi lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan dinilai sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan setiap fungsi manajemen lainnya. Hal ini mengingat bahwa perencanaan memuat segala sesuatu yang bersifat menyeluruh sebagai pedoman untuk melaksanakan semua aktivitas organisasi. Perencanaan pun seringkali juga dikatakan sebagai fungsi manajemen yang utama karena menjadi dasar bagi semua fungsi manajemen lainnya yang dilakukan para manajer.

Robbin dan Coulter menyatakan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, dan mengembangkan hierarki rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.<sup>16</sup> Perencanaan menyangkut hasil (apa yang harus dikerjakan) dan sasaran (bagaimana cara melakukannya).

Menurut Daft, *“planning is the act of determining the organization’s goals and the means for achieving them.”*<sup>17</sup> Artinya, perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kemudian dinyatakan oleh Stoner dkk bahwa, *“Planning is a particular kind of decision making that addresses the specific future that managers desire for their organizations.”*<sup>18</sup> Artinya perencanaan adalah suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap kesuksesan organisasi atau tingkatan manajemen atas. Seorang pimpinan biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang

---

<sup>16</sup> Robbins dan Coulter, *Op.Cit.*, h.200

<sup>17</sup> Daft, *Op.Cit.*, h. 214

<sup>18</sup> Stoner, Edward, dan Gilbert, *Op.Cit.*, h. 263

dan untuk rencana-nencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek. Dengan demikian jelaslah bahwa perencanaan merupakan suatu fungsi yang sangat pokok dalam organisasi.

Perencanaan sering dikatakan sebagai fungsi yang paling mendasar. Perencanaan selalu menyajikan penentuan tujuan organisasi dan yang disertai dengan cara meraih tujuan tersebut. Perencanaan senantiasa dijadikan sebagai dasar untuk menjalankan berbagai aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Perencanaan mampu membuat setiap orang yang ada di dalam organisasi itu mengetahui dan memahami tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Adanya perencanaan yang baik akan membuat semua aktivitas yang dilakukan menjadi terarah dengan baik pula. Jika semua aktivitas yang dilakukan sudah dijalankan sebagai mana mestinya maka keberhasilan mencapai tujuan sudah ada di depan mata. Jadi sudah jelaslah bahwa keberhasilan sebuah organisasi membuat perencanaan yang baik merupakan suatu usaha untuk mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut

maka dapat dikatakan bahwa perencanaan mutlak harus ada dalam setiap organisasi.

Menurut Robbin dan Coulter, jenis-jenis perencanaan dapat dibedakan berdasarkan luasnya (strategis lawan operasional). Kerangka waktu (jangka pendek lawan jangla panjang), kekhususan (pengarahan lawan khusus), dan frekuensi penggunaan (dipakai sekali lawan terus menerus).<sup>19</sup> Untuk lebih jelasnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Luasnya

- a. Rencana Strategis adalah rencana-rencana yang berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi tersebut, dan berusaha menempatkan organisasi tersebut dalam lingkungannya.
- b. Rencana operasional adalah rencana yang menetapkan rincian tentang cara mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

### 2. Kerangka Waktu

- a. Rencana jangka panjang adalah rencana dengan kerangka waktu di atas tiga tahun.
- b. Rencana jangka pendek adalah rencana yang mencakup satu tahun atau kurang.

---

<sup>19</sup> Robbins dan Coulter, *Op.Cit.*, h.201

### 3. Kekhususan

- a. Rencana-rencana khusus adalah rencana yang sudah dirumuskan dengan jelas dan tidak menyediakan ruang bagi interpretasi.
- b. Rencana direksional adalah rencana yang fleksibel yang menetapkan pedoman umum.

### 4. Frekuensi Penggunaan

- a. Rencana sekali pakai adalah rencana yang digunakan sekali saja yang secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan situasi khas dan diciptakan sebagai tanggapan terhadap keputusan-keputusan yang tidak terprogram yang diambil oleh para manajer.
- b. Rencana tetap adalah rencana berkesinambungan yang menyajikan panduan bagi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan berulang dalam organisasi dan merupakan rencana yang dibuat berkenaan dengan keputusan yang dibuat oleh para manajer.

Menurut pendapat Daud, semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui beberapa tahapan, antara lain yaitu: 1) Menyadari kesempatan, 2) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, 3) Menentukan Dasar Fikiran (premis), 4) Menentukan Arah-arrah Tindakan Alternatif, 5) Mengevaluasi Arah-arrah Tindakan Alternatif, 6) Memilih suatu Arah Tindakan Alternatif, 7) Merumuskan Rencana-

rencana Turunan, serta 8) Mengurutkan Rencana-rencana Berdasarkan Anggaran.<sup>20</sup>

Tahap yang pertama adalah menyadari kesempatan. Meskipun datangnya lebih dahulu daripada apa yang biasanya dianggap sebagai perencanaan yang sebenarnya, kesadaran akan suatu kesempatan adalah titik awal yang sebenarnya untuk perencanaan. Hal ini meliputi suatu pandangan pendahuluan kepada kemungkinan adanya kesempatan-kesempatan di hari depan dan kemampuan untuk melihatnya dengan jelas dan lengkap, suatu pengetahuan tentang di mana kita berdiri pada sudut kelemahan dan kekuatan kita, dan suatu penglihatan apa yang menurut harapan kita akan kita dapatkan. Menetapkan tujuan-tujuan yang realistis tergantung dari kesadaran itu.

Tahap kedua adalah menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, tim organisasi akan menggunakan sumberdaya-sumberdaya secara tidak efektif. Langkah pertama dalam menetapkan tujuan itu sendiri ialah menetapkan sasaran-sasaran yang menentukan hasil-hasil yang diharapkan dan menggambarkan hal-hal akhir yang harus dilakukan, di mana hal-hal penting harus ditempatkan, dan apa yang

---

<sup>20</sup>Jaleluddin Daud, *Prosedur Perencanaan (Planning Procedure)* (Medan: e-USU Universitas Sumatera Utara, 2004)



harus dicapai dalam strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, anggaran, dan program-program.

Sasaran organisasi tim seharusnya memberikan arah kepada sifat segala rencana penting dengan memantulkan tujuan-tujuan itu, menentukan sasaran departemen–departemen utama. Sebaliknya, sasaran departemen utama, mengawasi tujuan-tujuan departemen bawahan, dan seterusnya ke bawah. Namun sasaran departemen–departemen yang kurang penting akan disusun lebih baik, kalau para pimpinan manajer dari sub divisi memahami sasaran organisasi tim secara keseluruhan, dan tujuan yang diturunkan, dan kalau mereka diberi kesempatan untuk menyumbang ide-ide mereka kepada cita-cita itu serta kepada penentuan tujuan mereka sendiri.

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Fungsinya adalah: Sebagai pedoman kegiatan, sumber legitimasi, standar pelaksanaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian.

Tahap ketiga dalam perencanaan adalah menetapkan, mendapat persetujuan untuk memanfaatkan, dan menyebarkan dasar pikiran perencanaan kritis. Hal ini adalah data ramalan/prediksi, kebijaksanaan pokok yang bisa diaplikasikan, dan rencana-rencana kelompok/tim yang ada. Dengan demikian, dasar pikiran adalah

asumsi-asumsi perencanaan, dengan kata lain lingkungan yang diharapkan dari rencana-rencana yang sedang dilaksanakan. Langkah penentuan dasar pikiran membawa kepada salah satu prinsip utama dalam perencanaan, yaitu semakin anggota organisasi mengerti dan menyetujui untuk memanfaatkan dasar pemikiran mengenai perencanaan yang konsekwen, akan semakin terkoordinir perencanaan yang disusun.

Tahap keempat dalam perencanaan ialah mencari dan memeriksa arah-arah alternatif dalam tindakan, khususnya yang tidak nampak. Jarang ada rencana yang tidak ada alternatifnya yang masuk akal, dan sering sekali suatu alternatif yang tidak jelas, terbukti adalah yang paling baik. Persoalan yang umum ialah bukan hal menemukan alternatif, melainkan mengurangi jumlah alternatif-alternatif itu sehingga yang paling memberikan harapan baik dapat dianalisa. Sebab itu penting bagi suatu perencanaan untuk mengurangi dengan pemeriksaan pendahuluan jumlah alternatif sehingga yang tinggal hanya yang memberi harapan akan kemungkinan-kemungkinan yang paling berhasil, atau menghapuskan melalui proses perkiraan, alternatif- alternatif yang paling tidak memberi harapan.

Langkah kelima dalam perencanaan adalah mengevaluasi arah tindakan itu dengan menimbang berbagai faktornya dari sudut dasar pemikiran serta tujuan. Satu arah tindakan mungkin kelihatan paling

menguntungkan tetapi memerlukan biaya yang besar dan keuntungan yang lambat, arah lain mungkin kurang menguntungkan tetapi mengandung resiko yang kurang besar arah tindakan lain lagi mungkin lebih sesuai dengan tujuan-tujuan jangka panjang dari suatu kegiatan proyek. Di dalam tahap ini dilakukan pemeriksaan terhadap titik-titik kuat dan lemah tindakan yang telah ditemukan dalam tahap sebelumnya.

Langkah perencanaan yang keenam adalah memilih arah tindakan, yakni merupakan titik di mana suatu rencana diterima, titik sesungguhnya mengenai pengambilan keputusan. Kadang-kadang suatu analisa dan evaluasi arah-arah tindakan alternatif akan memperlihatkan bahwa dua atau lebih dari arah-arah tindakan itu setuju, lalu pimpinan organisasi dapat mengambil keputusan untuk mengikuti beberapa arah tindakan dan bukannya hanya satu arah tindakan saja.

Pada titik di mana suatu keputusan di ambil, untuk melengkapi perencanaannya dapat dilakukan langkah yang ketujuh, yaitu menentukan rencana-rencana turunan. Hal ini dilakukan karena rencana-rencana yang diturunkan dapat digunakan untuk mendukung rencana pokok.

Setelah keputusan-keputusan di ambil dan rencana-rencana telah ditentukan, langkah terakhir untuk memberikan arti kepada

rencana-rencana itu, sebagaimana telah digambarkan dalam pembicaraan di atas mengenai jenis-jenis rencana ialah memberi nomor kepada rencana-rencana itu dengan merubah rencana-rencana itu menjadi anggaran prioritas. Bila dilakukan dengan baik, anggaran menjadi sarana untuk mengumpulkan berbagai rencana dan standar yang penting, dan proses perencanaan dapat diukur.

### C. Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Majone dan Wildavsky yang dikutip Usman menyatakan pelaksanaan sebagai evaluasi, pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap.<sup>21</sup> Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan

---

<sup>21</sup>Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), h. 70

penerapan. Sedangkan Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan.<sup>22</sup>

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata pelaksanaan bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa pelaksanaan bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.<sup>23</sup> Dari pendapat ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan (*actuating*) merupakan upaya untuk menjadikan

---

<sup>22</sup>*Ibid.*, h. 70

<sup>23</sup>Abdullah Syukur, *Kumpulan Makalah "Study Implementasi Latar Belakang Konsep Pendekatan dan Relevansinya Dalam Pembangunan"*, (Ujung Pandang: Persadi, 2000), h.40

perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap anggota organisasi dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut pendapat Wahab, pelaksanaan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat-pejabat, kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada terciptanya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.<sup>24</sup> Yang mana dapat diartikan bahwa pelaksanaan berkaitan dengan berbagai tindakan yang dilakukan untuk merealisasikan program yang telah disusun demi tercapainya tujuan dari program yang telah direncanakan, karena pada dasarnya setiap rencana yang ditetapkan memiliki tujuan atau target yang hendak dicapai.

Menurut pendapat Setiawan, pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.<sup>25</sup> Dari pendapat ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan merupakan proses untuk melaksanakan ide, seperangkat aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan

---

<sup>24</sup> Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.65

<sup>25</sup> Guntur Setiawan, *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan* (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), h.39

melakukan penyesuaian dalam tubuh birokrasi demi terciptanya suatu tujuan yang bisa tercapai dengan jaringan pelaksana yang bisa dipercaya.

Menurut pendapat Harsono, pelaksanaan adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program.<sup>26</sup> Dari pendapat ini dapat dikatakan bahwa pelaksanaan adalah suatu kebijakan dalam penyelesaian keputusan demi tercapainya tujuan yang baik dengan bergantung bagaimana pelaksanaan yang berjalan dengan baik dalam melaksanakan proses penyempurnaan akhir. Oleh karena itu, suatu pelaksanaan yang baik diharapkan dalam setiap program untuk terciptanya tujuan yang diharapkan.

Dari pengertian yang dikemukakan di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya pelaksanaan suatu program yang telah ditetapkan dalam perencanaan harus sejalan dengan kondisi yang ada, baik itu di lapangan maupun di luar lapangan. Yang mana dalam kegiatannya melibatkan beberapa unsur disertai dengan usaha-usaha dan didukung oleh alat-alat penunjang.

Menurut Syukur, faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan terdiri dari empat faktor, yaitu: 1) Komunikasi, 2) *Resouces*

---

<sup>26</sup> Hanifah Harsono, *Implementasi Kebijakan dan Politik* (Bandung: PT. Mutiara Sumber Widya, 2002), h.67

(sumber daya), 3) Disposisi, dan 4) Struktur Birokrasi.<sup>27</sup> Untuk lebih jelasnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan;
2. *Resouces* (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan;
3. Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program;
4. Struktur Birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.

Keempat faktor di atas, dipandang mempengaruhi keberhasilan suatu proses implementasi, namun juga adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara suatu faktor yang satu dan faktor yang lain.

---

<sup>27</sup> Syukur. *Op.Cit.*, h.398



Selain itu dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak yaitu:

- a. Adanya program (kebijaksanaan) yang dilaksanakan;
- b. Kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan manfaat dari program perubahan dan peningkatan;
- c. Unsur pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.<sup>28</sup>

Dari pendapat di atas dapatlah dikatakan bahwa pelaksana suatu program senantiasa melibatkan ketiga unsur tersebut.

#### **D. Hasil Penelitian Relevan**

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian mengenai manajemen pelatihan. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Hartini, dalam skripsinya yang berjudul, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Administrasi Kepegawaian Negara*.<sup>29</sup> Kesimpulan dari hasil penelitian bahwa penyelenggara Diklat di BAKN dalam melaksanakan pelatihan sebelumnya telah mengalami beberapa proses yaitu meliputi penyusunan kurikulum, pemanggilan dan seleksi peserta, penentuan pengajar, penyiapan tempat, dan metode yang digunakan sehingga berjalan dengan baik. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, h.398

<sup>29</sup> Hartini, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Administrasi Kepegawaian Negara* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 1999)

BAKN dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas, kreatifitas dan produktivitas kerja dalam rangka tercapainya tugas dan fungsi BAKN. Pelaksanaannya meliputi pemberian materi dengan metode ceramah dan tanya jawab. Kemudian setelah berakhir pelaksanaan Diklat dilakukan evaluasi atau penilaian peserta dan atasan serta melakukan diskusi/wawancara antara penyelenggara dan peserta sehingga dapat memperbaiki kesalahan yang telah dihadapi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Heru, dalam skripsinya yang berjudul *Study Deskriptif Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan di Balai latihan Kerja Pasar Rebo Jakarta Timur*.<sup>30</sup> Kesimpulan dari hasil penelitian bahwa perencanaan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh Badan Latihan Kerja Pasar Rebo Jakarta Timur melalui beberapa kegiatan antara lain: 1) Kegiatan peramalan/prediksi, 2) Kegiatan menentukan sasaran, 3) Kegiatan memprogram dan menjadwal, 4) Kegiatan menyusun anggaran, 5) Kegiatan menetapkan prosedur, dan 6) Kegiatan-kegiatan mengembangkan kebijakan. Semua kegiatan disusun secara sistematis sehingga mampu meningkatkan ketrampilan dalam konteks *life skills* yang dibutuhkan masyarakat.

---

<sup>30</sup>Heru, *Study Deskriptif Perencanaan Pendidikan dan Pelatihan di Balai latihan Kerja Pasar Rebo Jakarta Timur* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2004)