

## MANAJEMEN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN

**Elfrianto**

Dosen FKIP Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
[elfrianto82@gmail.com](mailto:elfrianto82@gmail.com)

### Abstrak

*Pelatihan bagi sumber daya manusia merupakan keniscayaan bagi setiap organisasi maupun lembaga, karena hampir semua orang mengakui bahwa keberhasilan suatu lembaga/organisasi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang mengelolanya. Penempatan sumber daya manusia secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Sumber daya manusia yang baru sering merasa kurang percaya diri dan merasa kurang pasti tentang peranan dan tanggung jawabnya dalam lembaga/organisasi tempatnya bekerja. Oleh karenanya, kepada mereka semestinya diadakan pembekalan berupa pelatihan yang menjurus kepada tanggung jawabnya dalam lembaga/organisasi dimaksud.*

*Sumber daya manusia yang kurang percaya diri tidak mungkin melaksanakan kewajiban secara maksimal, apalagi dalam lembaga pendidikan misalnya. Untuk itu bagai karyawan/guru diperlukan pelatihan yang memiliki manajemen yang baik, sehingga upaya meningkatkan mutu lulusan dapat terwujud.*

**Kata Kunci :** *Manajemen Pelatihan, Sumber Daya Manusia, Mutu Lulusan*

### 1. Pendahuluan

Berbicara tentang sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sehingga sulit untuk membicarakannya secara terpisah. Kita menyadari bahwa elemen utama dari setiap organisasi adalah sumber daya manusia. Elemen sumber daya manusia bahkan lebih utama dari modal, teknologi, maupun uang, sebab manusia itu sendiri adalah pengendali dari ketiga aspek tersebut.

Pelatihan sumber daya manusia merupakan kemestian bagi setiap organisasi maupun lembaga, karena penempatan sumber daya manusia secara langsung tanpa pembekalan atau pelatihan dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Sumber daya manusia yang baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawabnya dalam lembaga tempat ia bekerja. Oleh karenanya, kepada mereka semestinya diadakan pembekalan berupa pelatihan yang menjurus kepada bertambahnya kemampuan dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di lembaga dimaksud.

Penggunaan istilah pelatihan menunjukkan bahwa pekerjaan tersebut merupakan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pelatihan biasanya selalu digandengkan dengan istilah pengembangan. Namun pengembangan lebih terfokus pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Menurut Sjafrri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan pengembangan yang lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

Secara pragmatis program pelatihan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Hal ini sesuai dengan Smith (1997) yang menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan, maka penghasilan yang diterima individu pun akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan akan membuka peluang bagi peningkatan kinerja, mutu pekerjaan, maupun mutu lulusan.

## 2. Pembahasan

### A. Manajemen Pelatihan

#### 1. Pengertian Manajemen

Kata “manajemen” adalah salah satu istilah yang tidak asing lagi bagi pendengaran kita terutama yang sering berorganisasi. Namun pemahaman tentang istilah ini sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing pakar. Terry (1972:4) dalam Dachnel Kamars, (2004) mendefinisikan manajemen dengan menyebut : *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*”. Maksudnya : manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukaqn dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan lainnya Mondy dan Premaux (1995:6) mendefinisikan manajemen dengan mengatakan : *“Management is the process of gettings done through “The effort of other people”* maksudnya, manajemen adalah proses sesuatu dikerjakan melalui upaya-upaya orang lain. Sedangkan Malayu. SP. Hasibuan, (2003:1-2) menyatakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan Prajudi Atmosudirdjo dalam Dachnel Kamars (2004:22) mendefinisikan manajemen sebagai pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumber daya yang menurut perencanaan, diperlukan untuk mencapai dan menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu. Selanjutnya menurut Syaiful Sagala (2005:26) mendefinisikan manajemen sebagai perbuatan yang menggerakkan orang-orang dan menggerakkan segala fasilitas agar tujuan usaha kerjasama tercapai.

Berbeda dengan Sagala, George Terry dan Leslie W. Rue (2003:1) memberi definisi tentang manajemen sebagai suatu proses atau kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang, organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Jika dicermati definisi manajemen secara terminology, maka manajemen adalah upaya mengatur, dan mengarahkan berbagai sumber daya, mencakup manusia (*man*), uang (*money*), barang (*material*), mesin (*machine*), metode (*methode*) dan pasar (*market*). Berdasarkan beberapa pendapat tentang manajemen diatas, dapat diketahui bahwa

manajemen itu adalah semua kegiatan yang memanfaatkan manusia dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana.

## 2. Pelatihan

### a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu perbaikan kinerja dan meningkatkan motivasi kerja para karyawan yang dibebankan padanya, sehingga karyawan mengalami kemajuan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan keahliannya sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan juga sering dipasangkan dengan pendidikan. Namun sebagai perbandingan, berikut disajikan pengertian pelatihan yang dikemukakan beberapa ahli yaitu sebagai berikut ;

- 1) Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin (1997:263) “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.
- 2) Menurut Barry Chusway (2002:114) yaitu : “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan standar”.
- 3) Menurut Haris (2000:342) mengemukakan pendapatnya bahwa : “Ada alasan tentang pokok mengapa pelatihan dan pengembangan dirasakan semakin penting dilaksanakan oleh setiap organisasi. Alasan karena pelatihan adalah proses belajar yang ditimbulkan oleh reaksi tingkah laku seorang karyawan dalam hubungan dengan organisasi dan untuk mengurangi tingkat biaya”.
- 4) Menurut Mathis (2002:5) mengemukakan bahwa : “Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas”.
- 5) Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:43) mengatakan : “*Training is a short term educational process utilizing systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose*”. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).
- 6) Menurut Armstrong (2000:198) mengemukakan pendapatnya bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja”.
- 7) Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:175) “Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Dari kajian beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu pendidikan jangka pendek untuk mengajarkan ilmu pengetahuan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga karyawan memberikan kontribusi terhadap instansi melalui kemampuan keterampilan yang telah didapatnya diaplikasikan dalam pekerjaannya serta terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

### **b. Prinsip-prinsip dan indikator pelatihan.**

Sebagai upaya yang akan dilakukan, maka pelatihan memiliki beberapa prinsip yang dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan pelatihan. Prinsip-prinsip dimaksud antara lain : (a) Partisipasi, (b) Pendalaman, (c) Relevansi, (c) Pengalihan, (d) Umpan balik, (e) Suasana nyaman dan (f) Memiliki kriteria

Sedangkan Indikator-indikator pelatihan sumber daya manusia yang diterapkan menurut (Hasibuan 2012:68) antara lain sebagaimana berikut:

- 1) Prestasi kerja karyawan, apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti pelatihan yang dilakukan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, maka pelatihan yang dilakukan kurang baik dan perlu adanya perbaikan<sup>1</sup>
- 2) Kedisiplinan karyawan, jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan semakin baik, maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, akan tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik
- 3) Absensi karyawan, kalau absensi karyawan setelah mengikuti pelatihan meningkat maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya apabila pelatihan yang diterapkan kurang baik
- 4) Kalau tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pelatihan berkurang maka pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya jika tetap maka pengembangan dan pelatihan kurang baik
- 5) Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pelatihan, jika tidak berkurang berarti pelatihan yang dilakukan perlu disempurnakan lagi
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisiensi semakin baik maka pelatihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
- 7) Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pelatihan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
- 8) Tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan maka pelatihan yang dilakukan itu baik, sebaliknya jika tetap maka pelatihan itu kurang baik
- 9) Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pelatihan, jika tidak meningkat atau tetap berarti pelatihan kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreatifitasnya
- 10) Kepemimpinan atau keputusan- keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pelatihan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan- ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat, kalau hal di atas tercapai maka pelatihan yang dilakukan baik, sebaliknya jika hal di atas tidak tercapai berarti pelatihan yang dilakukan kurang baik

### **c. Teknik-teknik pelatihan**

Setiap program pelatihan harus dirancang sedemikian rupa untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan manajemen yaitu : (1) Metode praktis (*on the job training*) dan (2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*). Masing-masing kategori memiliki sasaran pengajaran, sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan yang berbeda antara satu dengan lainnya. Dalam

---

<sup>1</sup> Hasibuan, 2012:68

pemilihan teknik yang akan digunakan pada program pelatihan tersedia beberapa *trade offs*. Artinya, tidak satupun teknik yang selalu baik: dan selalu tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut: (a) Efektivitas biaya. (b) Isi program yang dikehendaki, (c) Kelayakan fasilitas-fasilitas, (d) Preferensi dan kemampuan peserta, (3) Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih, dan (f) Prinsip-prinsip belajar

Metode latihan yang paling banyak digunakan adalah teknik-teknik *on the job*. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung oleh seorang pelatih yang berpengalaman baik karyawan lain maupun karyawan dari dalam sendiri. Dari berbagai macam teknik ini yang dapat digunakan dalam praktek adalah : Rotasi jabatan, Latihan instruksi pekerjaan, Magang (*apprenticeships*), Coaching, dan Penugasan sementara.

Melalui pendekatan teknik *off the job*, para peserta latihan akan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi yang diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Tujuan utama teknik presentrasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah : Kuliah, Studi kasus, Studi sendiri, Program computer, Konferensi, dan Presentasi

Implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang yang terlatih, berkemampuan, dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.<sup>2</sup>

#### **d. Tujuan pelatihan**

Pelatihan Sumber Daya Manusia adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam manajemen sebuah organisasi, baik berupa institusi, perusahaan, maupun lembaga atau perguruan (sekolah). Kegiatan pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan yang direalisasikan dalam rangkaian kegiatan terencana, terstruktur dan sistematis. Tujuan serta manfaat pelatihan ini berguna untuk meningkatkan keahlian/skill karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau institusi. Selain itu juga agar mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi situasi-situasi tertentu yang bisa terjadi dalam dunia kerja.

Program pelatihan sumber daya manusia termasuk proses pendidikan karyawan dengan prosedur yang terstandarisasi dan sistematis sehingga membawa manfaat dan nilai tambah bagi organisasi/lembaga/perusahaan/ sekolah/perguruan, disamping karyawan. Bahkan lebih spesifik lagi, program pelatihan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk meningkatkan keahlian, ketrampilan atau skill untuk jangka panjang pada masa depan.

Sebagaimana dikemukakan terdahulu bahwa implementasi program pelatihan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar. Oleh karenanya tujuan pelatihan dimaksud dapat dikemukakan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
- 2) Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
- 3) Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
- 4) Untuk membantu masalah operasional.
- 5) Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
- 6) Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.

---

<sup>2</sup> Irianto Jusuf, 2001:112

- 7) Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
- 8) Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan.
- 9) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.

## **B. Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Pengertian sumber daya manusia menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990) adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi. Seperti diketahui, potensi sumber daya manusia berbeda-beda pada tiap individu dan untuk dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda tersebut, dibutuhkan suatu sistem manajemen yang lazim disebut manajemen sumber daya manusia.

Pengertian Sumber daya manusia secara umum dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya manusia yang dipandang secara makro dan sumber daya manusia yang dipandang secara mikro. Sumber daya manusia dalam pandangan makro adalah jumlah penduduk di usia produktif yang ada di sebuah negara. Sedangkan sumber daya manusia dalam pandangan mikro lebih kecil cangkupannya yaitu hanya pada individu yang bekerja pada sebuah institusi. Agak berbeda sedikit, Veithzal Rivai (2004:1) menyebut sumber daya manusia sebagai salah satu unsur masukan (*input*) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya ia mengatakan, sebagai *input*, sumber daya manusia tidak dapat menjadi unsur tunggal, melainkan harus dikombinasikan dengan unsur lain seperti, bahan, mesin, modal, metode dan teknologi. Berpedoman pada uraian di atas, maka sumber daya manusia dapat disebut sebagai potensi manusia yang dapat dikembangkan baik dengan cara pelatihan maupun pengembangan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan sesuai dengan kebutuhan institusi/perusahaan/lembaga maupun sekolah atau perguruan..

### **2. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi kondisi tersebut. Dengan demikian pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*) yakni : (1) persediaan sumber daya manusia sekarang, (2) peramalan (*forecast*) suplai dan permintaan sumber daya manusia, (3) rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang "qualified", dan (4) berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara lebih sempit, perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan.

Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang adalah rencana yang mengestimasi situasi sumber daya manusia untuk dua, tiga, atau lima tahun ke depan dan bahkan kadang-kadang delapan atau sepuluh tahun yang akan datang.

Oleh karena itu perencanaan harus memiliki tujuan. Perencanaan sumberdaya manusia ini menurut T.Hani Handoko, (1989:53) harus memungkinkan organisasi untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

### **3 .Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia tidak dapat dilakukan dengan serta merta tanpa mengindahkan faktor-faktor sekitarnya. Perencanaan sumber daya manusia selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (*internal*) maupun yang berasal dari lingkungan sekitar organisasi (*eksternal*).

Menurut S.P Siagian dalam (Faustino, 2003), yang dimaksud dengan faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal termasuk didalamnya : rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan Kiggudu mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan. Antara faktor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut. (Faustino,2003:84)

Sedangkan yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah segala sesuatu yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selanjutnya Kiggundu, menyebutkan bahwa yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah : (a). Teknologi, (b). Sosial budaya, (c). Politik, dan (d). Ekonomi. Selanjutnya S.P. Siagian dalam (Faustino,2003) memperluas factor-faktor eksternal yang dikemukakan Kinggudu menjadi enam factor yang meliputi : (1) situasi ekonomi, (2) sosial budaya, (3) politik, (4) peraturan perundang-undangan, (5) teknologi, dan (6) pesaing. Namun perlu digarisbawahi bahwa pada dasarnya dalam keempat faktor yang dikemukakan oleh Kiggundu itu sudah termasuk faktor administrasi dan hukum.

### **C. Pengertian Mutu Lulusan**

Lulusan sebagai Output sekolah merupakan bagian dari sistem dalam manajemen mutu pendidikan. Manajemen mutu pendidikan yang baik adalah ketika sekolah tersebut mampu melahirkan manusia-manusia yang mampu bersaing dalam menduduki bangku-bangku yang tersedia di sekolah lanjutannya. Bahkan Jenkins (1977:19-21) menilai, “Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menghasilkan lulusan yang siap pakai, tingkat kelulusan peserta didik tinggi, dan banyak lulusan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.”

Namun kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa, banyak peserta didik yang kurang menguasai ilmu yang sebenarnya sudah dipelajari, tidak mampu berpikir kritis dan tidak mampu berbuat dalam kehidupan atau pekerjaan, dan bahkan tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Pada sekolah-sekolah misalnya, semestinya menjadi keharusan bagi kepala sekolah untuk selalu siap dalam mensikapi perubahan yang sesuai dengan keinginan

dan kebutuhan masyarakat global. Mutu lulusan tidak dapat dipisahkan dari *Context*, *Input*, *Proses*, *Output* dan *Outcome*. Untuk itu, mutu lulusan yang sesuai dengan keinginan pelanggan pendidikan adalah *out put* yang mempunyai kriteria sebagai *out comes* yaitu dapat melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi dan siap untuk bekerja. Itulah sebabnya mutu lulusan menurut Immegart (1972: 100) dirumuskan dalam bentuk kepentingan yaitu: (1) sinergi dengan rumusan tujuan, kepentingan pimpinan sekolah, eksekutif, pendukung dan petugas sekolah, dan (2) sinergi dengan kepentingan rumusan pelanggan sekolah.

Pendidikan dikatakan relevan apabila peserta didik menjadi berkompeteren dan mampu memenuhi lapangan pekerjaan. Sehingga kepala sekolah/pimpinan fakultas harus bisa mengelola program sekolah/Fakultas dengan cara mempertemukan keinginan masyarakat dan kebutuhan peserta didik. Peserta didik harus mampu menonjolkan potensinya, dan guru dapat melakukan pembinaan yang dapat meningkatkan potensi peserta didiknya. Guru harus mempunyai lebih banyak kesempatan untuk mengelolah pembelajaran.

Sebagai bahan pertimbangan, dibawah ini disajikan hasil survai nace USA mengenai kualitas lulusan perguruan tinggi yang diharapkan dalam dunia kerja, yakni sebagai berikut:

No	Jenis Kemampuan	Persentasi yang diharapkan
1	Kemampuan komunikasi	4,69 %
2	Kejujuran/integritas	4,59%
3	Kemampun kerjasama	4,54%
4	Kemampuan interpersonal	4,5%
5	Etos kerja yang baik	4,46%
6	Memiliki motifasi/berinisiatif	4,42%
7	Mampuberadaptasi	4,41%
8	Kemampuan analitikal	4,36%
9	Kemampuan komputer	4,21%
10	Kemampuan berorganisasi	4,05
11	Berorientasi pada detail	4%
12	Kemampuan memimpin	3,97%
13	Percaya diri	3,95%
14	Berkepribadian ramah	3,85%
15	Sopan	3,82%
16	Bijaksana	3,75%
17	IPK > 3,00	3,68%
18	Kreatif	3,59%
19	Humoris	3,25%
20	Kemampuan entrepreneurship	3,23%

Sumber : [http://www.kompasiana.com/heriyanto\\_rantelino/hasil-survei-nace-usa-mengenai-kualitas-lulusan-](http://www.kompasiana.com/heriyanto_rantelino/hasil-survei-nace-usa-mengenai-kualitas-lulusan-)

Tabel di atas menunjukkan bahwa jenis kemampuan yang memiliki persentasi tertinggi yang diharapkan di dunia kerja adalah kemampuan komunikasi yaitu 4,69 %, sedangkan yang terendah adalah kemampuan entrepreneurship yaitu 3,23%.



### 3. Penutup

Istilah pelatihan menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah usaha-usaha berencana untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Itulah sebabnya pelatihan biasanya selalu digandengkan dengan pengembangan walaupun pada dasarnya pengembangan lebih terfokus pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Sumber daya manusia yang berperan sebagai potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi tidak akan mampu bekerja secara maksimal tanpa dibarengi dengan pemberian pembekalan-pembekalan yang lebih luas dan dalam. Salah satu diantara upaya tersebut yang dianggap paling berperan adalah adalah pelatihan. Oleh karenanya pelatihan haruslah merupakan keniscayaan bagi setiap lembaga terutama lembaga-lembaga yang bergerak dalam mempersiapkan generasi muda ke depan, yaitu sekolah.

Sebagai sebuah proses untuk mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar, maka pelatihan harus dilakukan melalui perencanaan yang matang. Itulah alasan Smith (1997) yang menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan skill yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan yang diterima individu. Pada akhirnya hasil pelatihan akan membuka peluang bagi peningkatan mutu lulusan.

## Daftar Pustaka

- Abdul Aziz Asy-Syalhub, Fuad. 2005. *Mengajar EQ*. Bandung: MQS Publishing.
- Ametembun, N.A. 1978. *Suervisi Pendidikan*. Bandung: IKIP.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2006 *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Refika Aditama
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Binapendagri. 2001. *Pedoman Pelatihan Kerja*. Jakarta: Direktorat Bina Pelatihan Kerja. Depnakertrans RI.
- Blanchard NP, Thacker JW. 2004. *Effective Training: System, Strategies, and Practices* . Second Edition. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Brown, H.D. (1994). *Principles of Language Learning and Teaching*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Cut Zurnali, (2010), *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Penerbit Unpad Press, Bandung
- Davies, L.K. 1981. *Instructional Technique*. New York: McGraw-Hill.
- Davis Keith dan Newstrom JW. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi (Terjemahan Agus Dharma)* Jakarta: Erlangga.
- Depnaker.1991. *Peraturan Pemerintah Nomor 71 dan Pelaksanaannya*. Jakarta: Dirjen Binalattas.
- Depnakertrans RI. 2007. *Kebijakan "Three In One" (Pelatihan, Sertifikasi dan Penempatan)*. Dirjen Binalattas. Direktorat Bina Lembaga dan Sarana Pelatihan Kerja.
- Dessler, Gary, (2005), *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) edisi kesembilan jilid 2, edisi Bahasa Indonesia*, Indeks, Jakarta.
- Dessler, Gary. 1992. *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Diterjemahkan oleh: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Dirjen Binalattas. 2007. *Pelayanan Prima Sektor Pemerintah*. Modul. Direktorat Produktivitas. Jakarta: Depnakertran RI.
- Duncan, W.J. 1980. *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Coy.
- E Mulyasa, 2009 *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Fitroh. H. 2001. *Pengaruh Faktor Lingkungan Fisik. Individu dan Keorganisasian terhadap Kepuasan Kerja Staf Pelatihan Teknisi D III di BLKI Makassar*. Tesis. Universitas Negeri Makassar

- Flippo, Edwin B. 1997. *Personel Management*, Singapore: McGraw Hill Book Company, Sixth Edition.
- Franklin C.Ashby. 1999. *Revitalize Your Corporate Culture*, Houston Gadjahmada University Press.
- Gaspersz, Vincent. 2004. *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Penerbit PTGramedia Pustaka Utama.
- Gormley Jr W.T & Balla S J. 2004. *Bureaucracy and Democracy. Accountability and Performance*. Washington: CQ Press. A Division of Congressional Quarterly Inc.
- Gouillart, Francis J & James N.Kelly. 1995. *Transforming The Organization*. New York; McGraw-Hill, Inc
- Hadirman. 2000. *Efektivitas Penyelenggaraan Program Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Lulusan Lembaga Pelatihan Pada Perusahaan(studi Kasus di Balai Latihan Kerja Industri Makassar)*. Tesis. Universitas Negeri Makassar.
- Hamalik, Oemar. 2000. *Model-model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PPs UPI.
- Handoko, T. Hani. 1999: *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T.H.(1987). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta:BPFE [Universitas Gadjah Mada].
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan ketiga, Jakarta:PT Grasindo
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti PPLPTK.
- Irianto Jusuf, 2001 *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan)*, (Jakarta: Insani Cendekia
- Keban, Yermias.T. 2004. Pokok-pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia PNS di Indonesia Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik Vol 8 No. 2, Yogyakarta: PPs UGM.
- Koontz, O.Detal. 1980.*Management*,Edisi Delapan, Alih Bahasa H. Gunawan, Jakarta:Erlangga.
- Kristina. A (2005). Model Training Needs Analysisbuntuk mengidentifiasikan kebutuhan pelatihan dalam rangka mengatasi kesenjangan Skill di PT Hisamatsu Pharma Indonesia Sidoarjo. Tesis. PPs Unair. kualitatif. Surabaya: Airlangga University Press.
- Lalu Muhammad Najamudin. 2004. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten LombokTengah*, Makalah Pelatihan Mengajar

bagi Instruktur PUSDIKLAT". Jakarta: Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPKM), IKIP Jakarta.

Marihot Tua Efendi H, 2005 *Manajemen Sumber Daya Manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*, (Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia

Melayu S.P Hasibuan, 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya

Pandji Anoraga, 2000 *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Asdi Mahasatya

Saydam, Gouzali, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Cetakan kedua, Djembatan, Jakarta

Siagian, Sondang P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.

Sjafri Mangkuprawira, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia

Stenhouse, L. 1984. *Artsitry and Teaching: The Teacher as Focus of Research and Development*. Dalam Hopkins, D. & Wideen, M. *Alternative Perspective on School Improvement*. Lewes: Falmer.

Suchad, Agam. 1997. *Model-model Pengembangan Minat dan Kegemaran Membaca Siswa*. Depdikbud.

Syarif, Rusli. 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pembinaan*. Bandung: Angkasa.

Tilaar, H.A.R. 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Umaedi. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.

Widodo, Suparno Eko. 2011. *Manajemen Mutu Pendidikan (untuk guru dan kepala sekolah)*. Jakarta: ardadizya Jaya

Wiedarti, Pangesti Ed. 2005. *Menuju Budaya Menulis*. Yogyakarta: Tiara Wacana  
*Work Life, Profits 3rd.ed*, New York: McGraw-Hill International.  
Yogyakarta: Andi Offset.

### Referensi Internet

<http://e-course.usu.ac.id/content/manajemen/manajemen0/textbook.pdf>

<http://www.satujam.com/sumber-daya-manusia/>

google-sofyaneffendi.blogspot.com/.../pelatihan-dan-pengembangan-sumberdayamania.

Diakses 21 Nopember 2013

nailasuhada-m.blogspot.com/.../pelatihan-dan-pengembangan sumberdayamania, diakses

20 Nopember 2013

<http://www.slideshare.net/jatmikomyko/pelatihan-danpengembangansdm>,diakses 20

Nopember 2013

google-sofyaneffendi.blogspot.com/.../pelatihan-dan-pengembangan-sumberdayamania.

Diakses 21 Nopember 2013

([http://arc.ugm.ac.id/files/\(0713-H-2004\).pdf](http://arc.ugm.ac.id/files/(0713-H-2004).pdf) tgl 22 Juni 2008

<http://www.scribd.com/doc/22775139/revitalisasi>