



**PENGELOLAAN LEMBAGA KURSUS DAN PELATIHAN
(LKP) NISSAN FORTUNA JEPARA**

SKRIPSI

**Diajukan Dalam Rangka Penyelesaian Studi Strata 1
Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pendidikan**

Oleh
Noor Salamah
1201412046



**PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2016**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara” telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia Ujian Skripsi pada

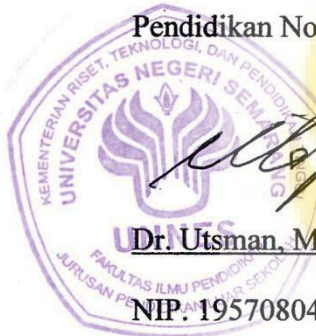
Hari : Jum'at
Tanggal : 03 Juni 2016

Menyetujui

Ketua Jurusan

Pembimbing

Pendidikan Nonformal



Dr. Utsman, M.Pd

NIP. 195708041981031006

Dr. Tri Suminar, M.Pd

NIP. 196705261995122001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN


Skripsi berjudul “Pengelolaan Lembaga Kursus Dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara” telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Ujian Skripsi Jurusan Pendidikan Luar Sekolah, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Jum'at

Tanggal : 03 Juni 2016

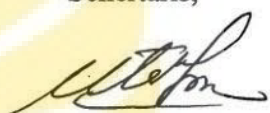
Panitia Ujian Skripsi

Ketua,



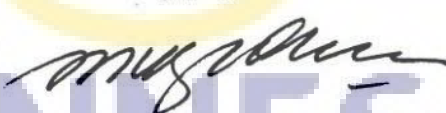
Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd
NIP. 1956042719860310001

Sekretaris,



Dr. Utsman, M.Pd
NIP. 195708041981031006


Penguji I,



Dr. Amin Yusuf, M. Si
NIP. 1964908081991031003

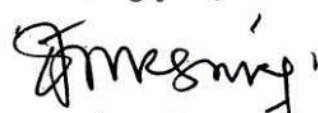
UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penguji II,



Bagus Kisworo, M.Pd
NIP. 1979113006041005

Penguji III,



Dr. Tri Suminar, M.Pd
NIP. 196705261995122001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi berjudul “Pengelolaan Lembaga Kursus Dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara” benar-benar hasil tulisan karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 30 Mei 2016



Noor Salamah

NIM. 1201412046



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

1. Hadapi, hayati dan nikmati (Anonim)
2. Jadikan PLS sebagai ladang menggarap PR surga (Penulis)
3. Hidup adalah perjuangan, perjuangan adalah pengorbanan. Pengorbanan adalah keikhlasan. Keikhlasan adalah roda penggerak kehidupan. Roda penggerak kehidupan adalah indahnya menggarap PR surga.(Abah Kiai Masrokhan)

Persembahan

1. Untuk Bapakku Muhammad Ma'ruf (Alm) dan Ibuku S. Muzaronah, terima kasih atas cinta kasih, perjuangan, pengorbanan, dan doanya. Semoga saya mampu menjadi kebanggaan dan anak yang solehah bagi kalian
2. Untuk semua masku, Mas Mansur, Mas Chabib, Mas Jahid (Alm), Mas Huda (Alm), Mas Syukron, dan Mas Akrom. Terima kasih atas cinta, perjuangan, bantuan, dan doa dari kalian. Semoga saya mampu menjadi adik yang senantiasa membahagiakan kalian
3. Untuk Mas Daib, terima kasih atas semangat, bantuan, dan doa yang diberikan
4. Untuk guruku Abah Kiai Masrokhan (Alm). Terima kasih atas ilmu dan bimbingan yang diberikan
5. Kelak kita berkumpul lagi dalam keadaan yang baik di akhirat
6. Untuk mantan menteri pendidikan, Bapak Prof. Dr. Ir. Muhammad Nuh, DEA yang dulu memprakarsai adanya Bidikmisi. Saya ucapkan terima kasih, tanpamu saya tentu tidak akan bisa kuliah
7. Untuk dosen-dosenku di PLS, terima kasih atas ilmu yang berikan.
8. Untuk pihak LKP Nissan Fortuna Jepara, terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang diberikan
9. Untuk teman-teman di pondok terutama Ikhlas (santri angkatan 2012), terima kasih atas semangat dan kebersamaan yang diberikan
10. Untuk teman-teman PLS angkatan 2012, terima kasih atas waktu-waktu yang telah kita lalui

PRAKATA

Alhamdulillah, puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara”. Tak lupa salawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan besar Nabi Agung Muhammad Saw, semoga kelak kita mendapat syafaatnya.

Penulis menyadari betul bahwa skripsi ini tidak bisa terwujud tanpa bantuan, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin penelitian
2. Dr. Utsman, M.Pd, Ketua Jurusan Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang
3. Dr. Tri Suminar, M.Pd., selaku dosen wali dan dosen pembimbing yang telah sabar, ikhlas dan telaten membimbing saya dari awal perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen di Jurusan Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan bekal ilmu dan pengalaman kepada penulis selama menuntut ilmu di bangku kuliah.
5. Bapak H. Pantrimo dan Ibu Hj. Umi Faridatun, SE., dan segenap keluarga LKP Nissan Fortuna Jepara yang telah memberi izin, bantuan dan kerjasama dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak, ibu, kakak, guru, dan sahabat atas segala kasih sayang, doa, kebersamaan, dan ketulusan yang diberikan.

Akhir kata, penulis sampaikan bahwa tentu dalam banyak hal tulisan ini masih menyimpan banyak kekurangan karena kesempurnaan hanya milik Allah. Maka dari itu penulis mohon maaf atas segala kurang dan khilaf dalam penyusunan skripsi ini. Adapun hasil penelitian yang penulis kemukaan tentulah masih membutuhkan penelitian lanjutan sebagai penyempurna atas karya ini. Sekali lagi penulis sampaikan rasa terima kasih dan syukur atas selesainya skripsi ini.

ABSTRAK

Salamah, Noor. 2016. *Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu pendidikan Universitas Negeri Semarang. Pembimbing : Dr. Tri Suminar, M.Pd.

Pelatihan sebagai suatu sistem, membuat komponen pelatihan baik itu masukan, proses, maupun keluaran memiliki hubungan saling mempengaruhi satu sama lain. Pengelolaan pelatihan yang profesional dalam rangka mencapai visi-misi lembaga, tidak lepas dari tantangan dan permasalahan. Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan pengelolaan lembaga pelatihan agar tetap eksis.

Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah wakil ketua, tutor, dan warga belajar. Fokus penelitian adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, pengembangan, faktor pendukung dan faktor penghambat. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi metode dan triangulasi sumber. Analisis data dimulai reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan simpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan di LKP Nissan Fortuna Jepara adalah jenis perencanaan strategis, pengorganisasiannya adalah lini dan staff. Penggerakannya adalah instrinsik dan ekstrinsik. Pembinaannya dengan metode *on the job training* dan *off the job training*. Hasil penilaian program dan lembaga, menunjukkan bahwa rencana operasional terealisasi 70%-80%. Pendidik telah memenuhi kompetensi jurusan, namun kurang dalam hal kompetensi pedagogis. Promosi dilakukan melalui pamflet, leaflet, brosur, poster, dari mulut-ke mulut dll. Namun promosi yang memanfaatkan TIK masih kurang maksimal. Tidak adanya pemantauan alumni berbasis TIK. Pengembangan dilakukan melalui enam langkah, yaitu kajian lingkungan, penilaian berbagai isu, peramalan, perumusan dan penentuan tujuan, implementasi serta monitoring. Faktor pendukung pengelolaan LKP Nissan Fortuna Jepara adalah pengelola, sarana prasarana, dan motivasi belajar peserta didik. Faktor penghambatnya adalah dana dan kurangnya pengelolaan berbasis TIK.

Dapat disimpulkan bahwa pengelolaan di LKP Nissan Fortuna Jepara memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kekurangannya terletak pada fungsi pembinaan dan pengembangan. Dimana perhatian terhadap pembinaan pendidik akan kompetensi pedagogis masih kurang dan pembinaan terhadap tenaga kependidikan akan pengelolaan lembaga berbasis TIK masih kurang. Sehingga penulis menyarankan diberikannya pelatihan bagi pendidikan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan diberikannya pelatihan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi pengelolaan berbasis TIK.

Kata kunci : pengelolaan, lembaga kursus, pelatihan

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN | iii |
| PERNYATAAN | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN..... | v |
| PRAKATA..... | vi |
| ABSTRAK..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | xii |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR BAGAN | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 8 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 9 |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis | 9 |
| 1.4.1 Manfaat Praktis | 9 |
| 1.5 Penegasan Istilah..... | 9 |
| 1.5.1 Pengelolaan | 9 |
| 1.5.2 Lembaga Kursus dan Pelatihan | 10 |
| 1.5.3 LKP Nissan Fortuna | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 14 |
| 2.1 Pendidikan Nonformal | 14 |
| 2.1.1 Pendidikan Nonformal Berdasarkan Perundang-undangan | 14 |
| 2.1.2 Pendidikan Nonformal Menurut Para Ahli | 16 |
| 2.2 Konsep Kursus dan Pelatihan | 19 |
| 2.2.1 Pelatihan Sebagai Suatu Sistem | 21 |
| 2.3 Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP)..... | 25 |
| 2.3.1 Fungsi Manajemen | 30 |
| 2.3.2 Implementasi Fungsi Manajemen Terhadap Komponen Pelatihan | 37 |
| 2.4 Kerangka Berpikir..... | 59 |

| | |
|---|----|
| BAB III METODE PENELITIAN | 60 |
| 3.1 Pendekatan | 60 |
| 3.2 Lokasi Penelitian..... | 61 |
| 3.3 Subjek Penelitian | 61 |
| 3.4 Fokus Penelitian..... | 61 |
| 3.5 Sumber Data | 62 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data..... | 63 |
| 3.6.1 Wawancara | 64 |
| 3.6.2 Observasi..... | 65 |
| 3.6.3 Dokumenter | 65 |
| 3.7 Keabsahan Data | 66 |
| 3.8 Analisis Data..... | 67 |
| 3.8.1 Reduksi Data | 67 |
| 3.8.2 Penyajian Data | 68 |
| 3.8.3 Simpulan dan Verifikasi..... | 68 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 69 |
| 4.1 Gambaran Umum LKP Nissan Fortuna Jepara | 69 |
| 4.1.1 Sejarah..... | 69 |
| 4.1.2 Visi dan Misi LKP Nissan Fortuna Jepara..... | 69 |
| 4.1.3 Program di LKP Nissan Fortuna Jepara..... | 71 |
| 4.2 Hasil Penelitian | 72 |
| 4.2.1 Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara | 72 |
| 4.2.1.1 Perencanaan..... | 72 |
| A. Jenis Perencanaan | 72 |
| B. Tujuan Program..... | 73 |
| C. Implementasi Kebijakan..... | 76 |
| D. Kurikulum | 77 |
| E. Peserta Didik | 82 |
| G. Sarana Prasarana | 84 |
| 4.2.1.2 Pengorganisasian..... | 85 |
| A. Bentuk Organisasi..... | 85 |
| B. Komposisi Personalia..... | 86 |
| C. Pembagian Tugas | 87 |
| D. Seleksi dan Penempatan..... | 87 |
| E. Pedoman Satuan PNF | 88 |
| F. Pendanaan..... | 88 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.2.1.3 | Penggerakan | 89 |
| A. | Jenis Motivasi | 89 |
| B. | Bentuk Motivasi | 90 |
| C. | Pendekatan Motivasi | 90 |
| D. | Langkah Motivasi | 90 |
| E. | Dampak Motivasi | 91 |
| 4.2.1.4 | Pembinaan | 91 |
| A. | Pengawasan | 92 |
| B. | Supervisi | 95 |
| D. | Pemantauan | 96 |
| 4.2.1.5 | Penilaian | 97 |
| A. | Aspek Penilaian | 97 |
| B. | Instrumen Penilaian | 100 |
| C. | Pendekatan Penilaian | 100 |
| D. | Tujuan Penilaian | 101 |
| E. | Langkah Penilaian | 101 |
| 4.2.6 | Pengembangan | 102 |
| A. | Langkah Pengembangan | 104 |
| B. | Pemanfaatan TIK | 104 |
| C. | Kemitraan | 105 |
| 4.2.2. | Faktor Pendukung dan Penghambat | 106 |
| 4.3 | Pembahasan | 108 |
| 4.3.1 | Pengelolaan LKP Nissan Fortuna Jepara | 108 |
| 4.3.1.1 | Perencanaan | 110 |
| A. | Jenis Perencanaan | 111 |
| B. | Tujuan Program | 113 |
| C. | Implementasi Kebijakan | 115 |
| D. | Kurikulum | 116 |
| E. | Peserta Didik | 123 |
| F. | Sarana Prasarana | 124 |
| 4.3.1.2 | Pengorganisasian | 126 |
| A. | Bentuk Organisasi | 127 |
| B. | Komposisi Personalia | 129 |
| C. | Pembagian Tugas | 130 |
| D. | Seleksi dan Penempatan | 131 |
| E. | Pedoman Satuan PNF | 132 |
| F. | Pendanaan | 134 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.1.3 Penggerakan | 135 |
| A. Jenis Motivasi | 135 |
| B. Bentuk Motivasi | 137 |
| C. Pendekatan Motivasi | 138 |
| D. Langkah Motivasi | 139 |
| E. Dampak Motivasi | 140 |
| 4.3.1.4 Pembinaan | 141 |
| A. Pengawasan | 141 |
| B. Supervisi | 144 |
| D. Pemantauan | 144 |
| 4.3.1.5 Penilaian | 145 |
| A. Aspek Penilaian | 149 |
| B. Instrumen Penilaian | 151 |
| C. Pendekatan Penilaian | 154 |
| D. Tujuan Penilaian | 155 |
| E. Langkah Penilaian | 157 |
| 4.3.1.6 Pengembangan | 158 |
| A. Langkah Pengembangan | 159 |
| B. Pemanfaatan TIK | 160 |
| C. Kemitraan | 162 |
| 4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat | 164 |
| BAB V SIMPULAN | 177 |
| 5.1 Simpulan | 177 |
| 5.2 Saran | 178 |
| DAFTAR PUSTAKA | 179 |
| LAMPIRAN | 183 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 2.1 Aspek Program Sistemik | 24 |
| Tabel 2.2 Fungsi Manajemen dan Indikatornya | 30 |
| Tabel 2.3 Matrik SWOT | 35 |
| Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Penelitian dan Pembahasan | 166 |



DAFTAR BAGAN

| | |
|--|----|
| Bagan 2.1 Hubungan Fungsional Antar Komponen Pelatihan | 23 |
| Bagan 2.2 Rangkaian Fungsi Manajemen Pelatihan..... | 28 |
| Bagan 2.3 Manajemen Sarana Prasarana | 52 |
| Bagan 2.4 Kerangka Berpikir | 61 |
| Bagan 4.1 Struktur Organisasi LKP Nissan Fortuna | 88 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Kisi-kisi Instrumen Penelitian..... | 174 |
| Panduan Wawancara Mendalam..... | 178 |
| Rekapitulasi Wawancara..... | 184 |
| Rekapitulasi Hasil Penelitian | 239 |
| Catatan Lapangan..... | 272 |
| Analisis Dokumentasi | 282 |
| Kalender Pendidikan | 290 |
| Silabus Program | 295 |
| Inventaris..... | 297 |
| Instrumen Penilaian Lembaga..... | 304 |
| Daftar Instruktur..... | 310 |
| Brosur..... | 312 |
| Surat Izin Penelitian | 313 |
| Dokumentasi | 314 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), tentulah banyak persiapan yang harus dilakukan dengan bijaksana. Baik dari segi regulasi, sumber daya manusia, lingkungan, industri dan lain-lain. Hal yang tidak diharapkan apabila MEA yang digadang-gadang sebagai gerbang pembuka kemajuan dan pembangunan Indonesia, justru menjadi bom yang menghancurkan Indonesia. Persiapan sumber daya manusia mutlak harus ada, terlebih dalam segi pendidikannya.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Nasurdin (2011: 1), yang berjudul *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*, mencari hubungan antara praktik HRM (penampilan kerja, manajemen karir, pelatihan, sistem penghargaan, dan penarikan tenaga kerja) terhadap inovasi organisasi (inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administrasi). Sampel penelitian ini dilakukan di 171 perusahaan besar di Malaysia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dampak positif HRM terhadap inovasi organisasi. Khususnya indikator pelatihan memiliki hubungan positif terhadap tiga indikator inovasi organisasi yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administrasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Khan, dkk. (2011: 1), yang berjudul *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Mencoba mencari

pengaruh pelatihan dan pengembangan, magang, model pelatihan, dan gaya berpidato terhadap penampilan organisasi. Khan dkk menjelaskan bahwa :

“Results show that Training and Development, On the Job Training, Training Design and Delivery style have significant affect on Organizational Performance and all these have positively affect the Organizational Performance. It means it increases the overall organizational performance” (Khan, dkk.2011: 1)

Dari penjelasan Khan dkk dapat dilihat bahwa pelatihan dan pengembangan, magang, model pelatihan, dan gaya berpidato memiliki dampak yang signifikan terhadap penampilan organisasi.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2015: 63), pada tahun 2015 jumlah penduduk Indonesia mencapai sekitar 257,56 juta orang atau sekitar 3,50 persen dari keseluruhan jumlah penduduk dunia saat ini. Menurut Indeks Pembangunan Manusia BPS (2015: 18), IPM Indonesia berada pada posisi 68,90. Dengan perhitungan angka harapan hidup saat lahir 70,59 tahun. Rata-rata lama sekolah 7,73 tahun. Harapan lama sekolah 12,39 tahun. Pengeluaran per kapita disesuaikan (rupiah/orang/tahun) Rp. 9.903.000. Di sisi lain persentase penduduk usia 15 tahun ke atas yang tamat pendidikan dasar selama periode 2009-2014 mengalami sedikit penurunan dari 48,33 % pada tahun 2009 menjadi 48,23 % pada tahun 2014. Persentase penduduk usia 25-64 tahun yang berpendidikan minimal SMA pada tahun 2014 tercatat sebesar 33,32 persen. Pada bulan Agustus 2014, tingkat partisipasi angkatan kerja masyarakat Indonesia berada pada angka 66,60 %. Sedangkan pengangguran terbuka berada pada angka 5,94. Terjadi peningkatan, dari Februari 2014 yang berada pada posisi 5,70. Data tersebut sedikit banyak menggambarkan betapa Indonesia sebenarnya belum siap menghadapi MEA.

Menurut Prasetyo (2014: 4), kelak ketika MEA berlangsung, kompetisi sumber daya manusia antar negara anggota ASEAN pasti akan terjadi. Apabila tenaga kerja Indonesia tidak siap menghadapi kenyataan, tentu MEA akan menjadi momok bagi tenaga kerja Indonesia, karena merasa kalah bersaing dengan tenaga kerja asing. Pemerintah perlu bertindak cepat membuat terobosan untuk mengatasi masalah tersebut. Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan mengoptimalkan sarana-prasarana yang sudah ada dengan baik, sering mengadakan workshop, seminar, dan pelatihan untuk meningkatkan *softskill* angkatan kerja Indonesia.

Pendidikan merupakan hak setiap warga negara yang telah diatur di dalam undang-undang. Berdasarkan Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, jalur pendidikan dibagi menjadi tiga, yaitu pendidikan formal, nonformal dan informal. Pendidikan sendiri menurut Munib, dkk (2010: 31), dapat diartikan sebagai usaha sadar dan sistematis yang dilakukan oleh pendidik terhadap peserta didik untuk mempengaruhi peserta didik sehingga memiliki sifat dan tabiat yang merupakan tujuan dari pendidikan. Pendidikan merupakan suatu sistem, dimana antar komponen dapat dikenali, memiliki keterkaitan, memiliki ketergantungan, saling terikat, dan merupakan satu organisasi serta berfungsi untuk mencapai tujuan. Secara garis besar komponen pokok dalam sistem pendidikan adalah subsistem masukan, proses dan keluaran. Subsistem masukan terdiri atas sub-subsistem peserta didik. Subsistem proses terdiri atas sub-subsistem pendidik, kurikulum, gedung sekolah, sarana pembelajaran, metode dan lain sebagainya. Subsistem keluaran terdiri atas sub-

subsistem hasil belajar yang berupa sikap, pengetahuan, keterampilan, dan sebagainya (Munib dkk, 2010: 37).

Untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas tidak bisa hanya mengandalkan pendidikan formal saja. Pendidikan nonformal juga sangat berperan serta dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan Undang-undang No. 20 Tahun 2003 pasal 26 menjelaskan tentang fungsi dan tujuan pendidikan nonformal. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional. Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.

Dengan berbagai cara pemerintah berusaha turut mengawal satuan lembaga pendidikan nonformal seperti lembaga kursus dan pelatihan (LKP) agar memiliki mutu dan kualitas yang bagus sehingga diharapkan akan mampu membentuk sumber daya manusia yang berkualitas pula. Baik itu dari pendirian lembaga,

pengelolaan hingga evaluasi. Pengelolaan satuan pendidikan nonformal sendiri diatur dalam sebuah Permen No. 49 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan Nonformal.

Salah satu jenis pendidikan nonformal adalah pelatihan, dimana pelatihan itu merupakan salah satu jalur utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Ada banyak pakar yang telah mendefinisikan pelatihan, salah satunya adalah definisi dari Sutarto:

“Pelatihan adalah proses untuk menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan, menyebarkan informasi, dan memperbaharui tingkah lakuserta membantu individu atau kelompok pada suatu organisasi agar lebih efektif dan efisien di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam pekerjaan (Sutarto, 2013: 4).

Tidak berbeda jauh dengan pelatihan yang didefinisikan oleh Sutarto dimana pelatihan cenderung pada peningkatan kemampuan individu, maka definisi pelatihan yang termuat dalam instruksi presiden No. 15 Tahun 1974 bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang terkait proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori. Pendidikan merupakan suatu sistem yang memiliki komponen. Tak dapat dipungkiri apabila menginginkan keluaran yang berkualitas harus pula memperhatikan komponen lain didalam satu organisasi dan sistem yang sama.

Seperti sudah dibahas sebelumnya bahwa salah satu usaha untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas adalah melalui pelatihan. Hal senada juga diungkapkan oleh Ahmad (2008: 11), sebelumnya ia telah meneliti

terkait hubungan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh Bina Cendekia Agung (Bica) Panca Budi dengan kinerja pegawai yang ada di lingkungan Unpab (Kampus Panca Budi) Medan. Simpulan dari penelitian tersebut adalah pelatihan merupakan pemicu pengembangan diri, baik dalam hal pengembangan pengetahuan, pengembangan keterampilan teknis, maupun pengembangan sikap. Sedangkan pengaruh layanan lembaga pendidikan terhadap kepuasan konsumen pernah diteliti oleh Indrawati (2001: 34), hasil temuan dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan aspek kualitas layanan jasa (keandalan, bukti langsung, daya tanggap, jaminan dan empati) yang diberikan oleh Lembaga Pendidikan Mental Aritmetika di Kota Malang berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian Indrawati juga menghasilkan temuan bahwa Lembaga Pendidikan Mental Aritmetika di Kota Malang belum sepenuhnya memuaskan konsumen, karena nilai harapan konsumen masih lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja yang ditunjukkan oleh lembaga-lembaga tersebut.

Sama halnya seperti pendidikan, oleh karena pelatihan adalah bagian dari pendidikan, maka pelatihan juga terikat oleh sistem dan tergantung pula oleh komponen di dalamnya. Salah satunya adalah organisasi yang menjadi wadahnya. Menurut Wartanto (2007: 3), berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh BPPLSP regional III pada tahun 2004 menemukan bahwa penyelenggaraan program keterampilan dalam bentuk kursus keterampilan yang di selenggarakan oleh SKB se-Jawa Tengah berbeda-beda sistem pengelolaannya. Pada umumnya pengelolaan program yang mencakup prosedur dan komponen program tidak

didasarkan pada standar mutu tertentu, sehingga kualitas lulusan sangat beragam. Beberapa yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan program *life skill* adalah: (1) pengelolaan program belum mencerminkan proses mutu. (2) program pembelajaran *life skill* hanya diterapkan dalam bentuk pembelajaran keterampilan. (3) kemampuan sumber belajar yang dimiliki SKB masih terbatas.

Pengelolaan lembaga yang baik akan membentuk lulusan yang bermutu serta membantu lulusan memperoleh pekerjaan yang baik dan atau menjadi mandiri. Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh Adawiah (2012: 2), pada lembaga kursus di Balalangan terkait Peranan Lembaga Kursus dalam Pemberdayaan Masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga kursus yang ada di kabupaten Balangan sudah berperan dalam memberdayakan masyarakat di Kabupaten Balangan. Hal ini terbukti dengan banyaknya alumni yang sudah bisa memasuki peluang kerja di perusahaan-perusahaan, khususnya yang ada di wilayah Kabupaten Balangan. Disisi lain pengaruh pelatihan terhadap kemandirian pernah diteliti oleh Rindi (2015: 1), pada PKBM Citra Ilmu yang melibatkan 30 sampel alumni program kursus. Hasilnya kontribusi variabel program pelatihan menjahit terhadap kemandirian alumni sebesar 31,70%.

Betapa penting aspek pengelolaan terhadap ketercapaian tujuan membuat aspek pengelolaan penting untuk diperhatikan. Aspek pengelolaan harus diperhatikan dari mulai perencanaan, hingga hingga evaluasi, tentu akan semakin baik apabila pengelolaan memperhatikan standar mutu tertentu. karena bagaimanapun pendidikan adalah sistem dimana setiap komponen dalam sistem saling tergantung saling mempengaruhi satu sama lain.

LKP Nissan Fortuna Jepara yang beralamat di Jalan Kartini No. 21 Jepara merupakan salah satu satuan lembaga pendidikan nonformal yang menyelenggarakan kursus dan pelatihan. Berdiri pada tahun 1992, LKP Nissan Fortuna Jepara telah mampu menjadi LKP yang diminati dan menjadi favorit dikalangan masyarakat Jepara. Selain itu LKP Nissan Fortuna Jepara juga telah berhasil membuka cabang di kota lain yaitu Kudus dan Pati. Adapun kursus dan pelatihan yang diselenggarakan adalah kursus montir, kursus bahasa inggris, kursus menjahit, kursus mengemudi, dan kursus komputer. Dengan latar belakang itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian di LKP Nissan Fortuna Jepara mengingat LKP Nissan Fortuna Jepara memiliki reputasi yang baik dan cukup favorit. Sehingga mendorong penasarannya untuk meneliti **“Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara?
2. Faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara

2. Mendeskripsikan faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap perkembangan Ilmu Pendidikan pada umumnya dan bagi pendidikan nonformal khususnya untuk pengembangan pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan

2. Manfaat Praktis

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya dinas pendidikan, tenaga kerja dan direktorat kursus dan kelembagaan.

1.5 Penegasan Istilah

Untuk menghindari salah pengertian dalam penelitian penulis memberikan batasan istilah yang digunakan antara lain :

1.5.1 Pengelolaan

Istilah pengelolaan-manajemen menurut Sutomo (2012: 2), didefinisikan sebagai suatu seni yang lebih ditekankan pada cara seorang manajer/pengelola mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bersama-sama menyelesaikan suatu pekerjaan. Di dalamnya terdapat kegiatan yang bersifat manajerial dan kegiatan yang bersifat operatif. Kegiatan manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang berstatus manajer. Sedangkan kegiatan operatif adalah kegiatan yang dilakukan oleh petugas lapangan, tujuannya untuk

memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kedua kegiatan tersebut bisa dilakukan manakala ada wadah yang menampungnya, yang bernama organisasi. Stoner dalam Sudjana (2006: 2) menjelaskan bahwa, “*Management is the process of planning, leading and controlling the efforts of organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*”. Adapun fungsi dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan (Sudjana, 2007: 7).

Dari uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan adalah seni seorang manajer dalam mempengaruhi orang lain dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dan pengembangan dalam suatu organisasi untuk mencapai efektifitas dan efisiensi sumber daya.

1.5.2 Lembaga Kursus dan Pelatihan

Berdasarkan Undang-undang No. 20 Tahun 2003 pasal 26 ayat 4, menyatakan bahwa satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis. Pengertian kursus dan pelatihan dijelaskan pada Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 26 ayat 5, bahwa kursus dan pelatihan adalah bentuk pendidikan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dengan penekanan pada penguasaan keterampilan, standar kompetensi, pengembangan sikap kewirausahaan serta pengembangan kepribadian profesional. Dasar penyelenggaraannya adalah Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 26 ayat 5, yang menyebutkan bahwa kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang

memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, tujuan dari penyelenggaraan kursus dan pelatihan adalah memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bagi mereka yang membutuhkan. Sasaran dari kursus dan pelatihan sebagaimana karakteristik sasaran pendidikan nonformal lainnya artinya tidak dibatasi usia, tidak dibedakan jenis kelaminnya, dan jumlah disesuaikan dengan kebutuhan proses belajar yang efektif.

Lembaga kursus dan pelatihan merupakan Satuan Pendidikan Pendidikan Luar Sekolah (Nonformal) yang diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan bekal untuk mengembangkan diri, bekerja mencari nafkah, dan atau melanjutkan ke tingkat atau jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Pada dasarnya siapa penyelenggara kursus dan pelatihan adalah seluruh masyarakat yang berminat untuk menyelenggarakan kursus dan pelatihan, baik secara perorangan maupun kelompok, sepanjang memenuhi ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan (memperoleh izin dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setempat). Berdasarkan infokursus.net, hingga kini tercatat sebanyak 224 jenis keterampilan. Dari 224 jenis keterampilan tersebut, sudah dibakukan menjadi 66 jenis keterampilan.

Menurut Wartanto (2007: 47), kursus merupakan program pendidikan nonformal yang luwes dan mudah dipasarkan. Luwes karena kursus dapat diselenggarakan sesuai kebutuhan pasar kerja. Mudah dipasarkan karena lulusan dapat langsung memperoleh pekerjaan di sektor industri, perusahaan atau bisa juga melakukan usaha mandiri. Sudjana (2007: 5), menjelaskan bahwa secara epistemologis, pelatihan dapat dipandang dalam pengembangan sistem, model, dan pengelolaan pelatihan. Dari segi sistem pelatihan terdiri dari masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*). Komponen pelatihan mencakup masukan lingkungan, masukan sarana, masukan mentah, masukan lain

Jadi lembaga kursus dan pelatihan dapat diartikan sebagai sebuah organisasi satuan pendidikan nonformal yang memperoleh izin dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setempat untuk menyelenggarakan suatu program pendidikan nonformal yang luwes dan mudah dipasarkan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan sasaran warga masyarakat yang membutuhkan tanpa memandang usia, tidak dibedakan jenis kelaminnya, dan jumlah disesuaikan dengan kebutuhan proses belajar yang efektif.

1.5.3 LKP Nissan Fortuna

LKP Nissan Fortuna Jepara merupakan sebuah lembaga kursus dan pelatihan yang berdiri sejak 1992, dengan nilek nasional 03110.1.0048. Beralamat di Jalan Kartini No. 21 Jepara, LKP Nissan Fortuna dipimpin oleh H. Pantrimo. Pada

Tahun 2013, LKP ini memperoleh penilaian kinerja A. Adapun program kursus yang diselenggarakan oleh LKP Nissan Fortuna Jepara adalah kursus montir, mengemudi, komputer, menjahit dan bahasa Inggris.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendidikan Nonformal

2.1.1 Pendidikan Nonformal Berdasarkan Perundang-undangan

Berdasarkan Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Undang-undang Sisdiknas Pasal 26 menjelaskan bahwa pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Dijelaskan pula bahwa pendidikan nonformal mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.

Terdapat pelbagai macam bentuk pendidikan nonformal, sesuai Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 26 ayat 3 menjelaskan bahwa Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Sedangkan satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis. Adapun

hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan. Struktur Kurikulum pendidikan nonformal berisi program pengembangan kecakapan hidup yang mencakup keterampilan fungsional, sikap dan kepribadian profesional, dan jiwa wirausaha mandiri, serta kompetensi dalam bidang tertentu. Struktur tersebut terdiri atas struktur kurikulum satuan pendidikan nonformal dan program pendidikan nonformal.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 49 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan pendidikan nonformal pasal 1, menjelaskan bahwa setiap satuan pendidikan nonformal yang memberikan ijazah atau sertifikat kepada lulusannya wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan nonformal yang berlaku secara nasional. Standarisasi ini diberlakukan dari perencanaan (menetapkan visi, misi, tujuan, rencana kerja), pelaksanaan (kurikulum, kalender pendidikan, struktur organisasi, pembagian tugas di antara pendidik dan tenaga kependidikan, peraturan pembelajaran, tata tertib, biaya operasional), Pengorganisasian lembaga, tenaga pendidik dan kependidikan, pelaksanaan kegiatan, sarana-prasarana, dan penilaian.

2.1.2 Pendidikan Nonformal Menurut Para Ahli

Beberapa ahli pendidikan, seperti Evans dalam Sutarto (2007: 10), mendefinisikan pendidikan *non-formal (out of school) education is any non-school learning where both the source and the learner have conscious to promote learning*. Coombs dalam Sudjana (2004 : 22), memberikan definisi bahwa

pendidikan nonformal adalah setiap kegiatan terorganisasi dan sistematis, diluar sistem persekolahan yang mapan, dilakukan secara mandiri atau melayani peserta didik tertentu di dalam mencapai tujuan belajarnya. Sedangkan menurut Hamijoyo dalam Kamil (2010: 32), mendefinisikan pendidikan nonformal sebagai bentuk pendidikan yang terorganisir secara sistematis dan berkelanjutan, yang berada di luar jalur pendidikan formal atau sistem persekolahan melalui pola hubungan bimbingan. Dimana individu atau kelompok atau masyarakat dibimbing agar memiliki sifat dan cita-cita yang positif dan membangun guna meningkatkan taraf hidup baik dalam segi material, sosial, dan mental dalam rangka mewujudkan kesejahteraan sosial, kecerdasan bangsa dan persahabatan antar manusia. Menurut Joko Sutarto (2007 : 09) pendidikan nonformal merupakan pendidikan yang diselenggarakan diluar sistem pendidikan persekolahan yang berorientasi pada pemberian layanan pendidikan kepada kelompok masyarakat yang karena sesuatu hal tidak dapat mengikuti pendidikan formal di sekolah.

Perbedaan pendidikan formal dan pendidikan nonformal dapat dilihat dari segi tujuan,waktu, program, pembelajaran dan pengendalian program. Menurut Kamil (2010: 34), dari segi tujuan pendidikan nonformal memiliki ciri berikut ini: (1) untuk memenuhi kebutuhan belajar yang fungsional (2) hasil pembelajaran diterapkan dalam keseharian (3) memberi ganjaran berupa keterampilan, barang, jasa, atau pendapatan. Dari segi waktu cirinya adalah: (1) relatif singkat (2) fleksibel. Dari segi program adalah: (1) kurikulum berpusat pada peserta didik (2) menekankan pada pemenuhan kebutuhan masa sekarang dan masa depan terutama dalam bidang ekonomi (3) persyaratan masuk ditentukan bersama peserta didik

(4) program diarahkan untuk mengembangkan potensi peserta didik. Dari segi pembelajaran adalah: (1) dipusatkan pada lingkungan masyarakat dan lembaga (2) dikaitkan dengan kehidupan peserta didik (3) lebih fleksibel (4) berpusat pada peserta didik dengan sumber belajar dari berbagai keahlian (5) memanfaatkan sumber belajar yang tersedia di lingkungan belajar. Dari segi pengendalian program cirinya adalah: (1) dilakukan oleh pelaksana dan peserta didik (2) pendekatan yang digunakan lebih demokratis.

Pendidikan nonformal sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional tentu memiliki tujuan, sebagai mana yang dijelaskan oleh Sutarto (2007: 46), yaitu : (1) Meningkatkan ketaqwaan kepada Tuhan YME. (2) Meningkatkan keterampilan dan kecerdasan. (3) Mempertinggi budi pekerti. (4) Memperkuat kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air. (5) menumbuhkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri dan turut serta bertanggung jawab atas pembangunan bangsa.

Menurut Sutarto (2007: 53), ada empat macam bentuk pelaksanaan pendidikan nonformal dalam operasional penyelenggaraannya, yaitu belajar sendiri, belajar kelompok, belajar melalui kursus dan pelatihan, dan belajar melalui magang. Keempat bentuk itu bisa diselenggarakan oleh pemerintah, swasta maupun masyarakat.

Pembelajaran merupakan ruh dari pendidikan, dan ruh pendidikan nonformal adalah pembelajaran yang diposisikan sebagai pemberdayaan. Dalam artian proses pembelajaran tidak saja diposisikan untuk mentransfer nilai dan pengetahuan. Namun lebih fokus tentang bagaimana caranya belajar sehingga akan

memunculkan dorongan dari dalam individu untuk lebih kreatif, menggunakan daya nalar, keingin tahuan, eksperimen, demokrasi, merdeka dan toleransi.

2.2 Konsep Kursus dan Pelatihan

Menurut Wartanto (2007: 47), kursus merupakan program pendidikan nonformal yang luwes dan mudah dipasarkan. Luwes karena kursus dapat diselenggarakan sesuai kebutuhan pasar kerja. Mudah dipasarkan karena lulusan dapat langsung memperoleh pekerjaan di sektor industri, perusahaan atau bisa juga melakukan usaha mandiri.

Fredman dan Elaine dalam Sutarto (2013: 3), mendefinisikan pelatihan sebagai *training is a process used by organization to meet their goals. It is called in to operation when a discrepancy is preceived between the current situation and a prefarred state of affair. The trainer's role is facilitation trainee's movement from status squo toward the ideal.* Sedangkan menurut Simamora dalam Kamil (2010: 4), pelatihan adalah perlbagai aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun sikap individu.

Banyak fungsi yang dapat dipergunakan dari pelatihan baik oleh individu peserta pelatihan, organisasi, maupun masyarakat. Fungsi pelatihan bagi individu peserta pelatihan adalah meningkatnya pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai ke arah yang lebih baik sesuai tujuan pelatihan. Sedangkan bagi organisasi ada 7 fungsi pelathan, sebagaimana yang dipaparkan oleh Siangian dalam Sutarto (2013: 8), bahwa pelatihan berfungsi sebagai : (1) peningkatan produktifitas organisasi (2) hubungan menjadi serasi (3) pengambilan keputusan lebih tepat (4) meningkatnya semangat kerja anggota organisasi (5) mendorong sikap

keterbukaan (6) memperlancar komunikasi (7) konflik diselesaikan secara fungsional. Adapun tujuan umum dari pelatihan adalah menambah keahlian, mengembangkan pengetahuan, dan mengembangkan sikap (Moekijat dalam Sutarto, 2013: 9).

Menurut Sudjana (2007: 105), tujuan pelatihan ada empat yaitu sebagai tolak ukur penilaian, sebagai pemberi arah bagi semua komponen pelatihan, sebagai acuan standar, dan sebagai media komunikasi bagi pelatih. Terdapat dua klarifikasi tujuan pelatihan, sebagaimana yang diterangkan oleh Sudjana (2007: 108), bahwa dua klarifikasi tujuan pelatihan tersebut adalah tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum pelatihan adalah merupakan salah satu inti pelatihan atau sebagian bahkan baku program pelatihan. Tujuan umum merupakan pengarah utama dan dominan kegiatan pembelajaran dan pelatihan. Berbeda dengan tujuan khusus yang lebih menekankan pada perolehan keterampilan, pengetahuan, sikap atau nilai siswa.

2.2.1 Pelatihan Sebagai Suatu Sistem

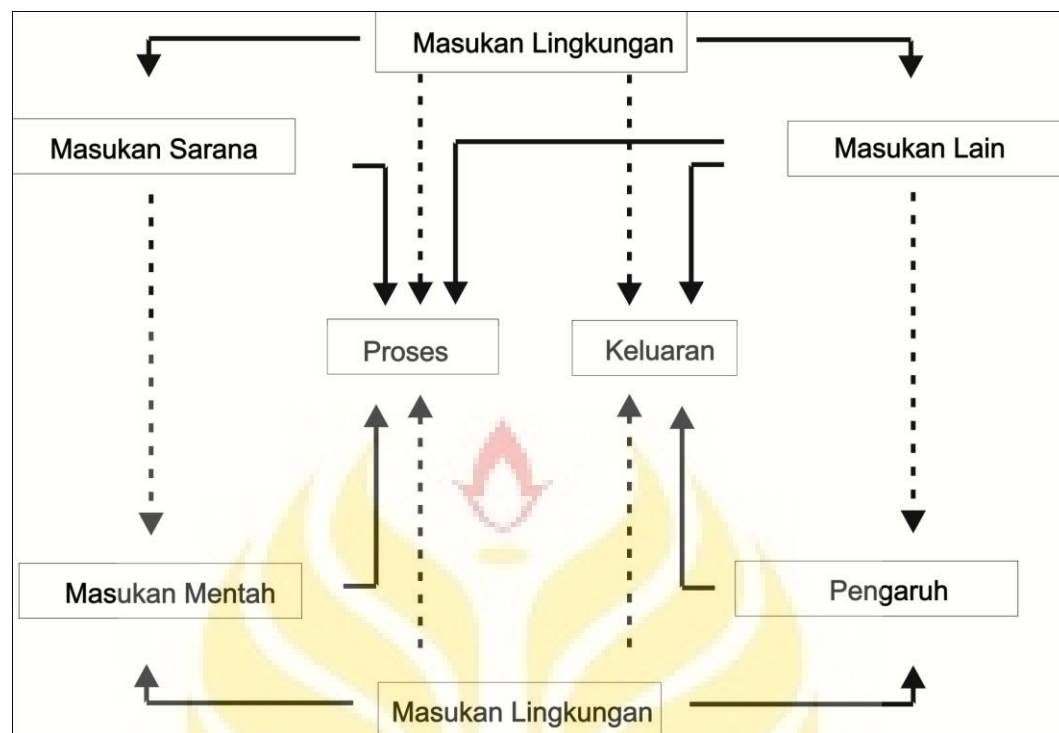
Sudjana (2007: 5), menjelaskan bahwa secara epistemologis, pelatihan dapat dipandang dalam pengembangan sistem, model, dan pengelolaan pelatihan. Dari segi sistem pelatihan terdiri dari masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*). Komponen pelatihan mencakup masukan lingkungan, masukan sarana, masukan mentah, masukan lain. Proses itu sendiri dipahami sebagai interaksi pembelajaran antara masukan sarana, terutama pelatih dengan masukan mentah yaitu peserta pelatihan. Tujuan pelatihan terbagi atas tujuan pembelajaran antara (keluaran) dan tujuan pembelajaran akhir (pengaruh). Secara axiologis,

pengkajian pelatihan didasari pada aspek kegunaannya bagi individu, lembaga/organisasi, dan masyarakat. Bagi individu pelatihan berguna untuk meningkatkan berbagai kemampuan melalui perolehan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai baru setelah mengikuti pelatihan. Bagi lembaga, pelatihan dapat memudahkan tercapainya tujuan organisasi. Bagi masyarakat, pelatihan diharapkan dapat meningkatkan partisipasi pembangunan masyarakat.

Pasal 26 ayat 5 Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menjelaskan bahwa kursus dan pelatihan adalah bentuk pendidikan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dengan penekanan pada penguasaan keterampilan, standar kompetensi, pengembangan sikap kewirausahaan serta pengembangan kepribadian profesional. Dengan tujuan untuk memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, kepada masyarakat yang membutuhkan.

Sebagai bagian dari pendidikan, maka pelatihan memiliki komponen-komponen yang juga serupa dengan pendidikan. Di dalamnya termuat masukan lingkungan, masukan mentah, proses, keluaran, dan pengaruh, serta hubungan antar komponen itu yang saling berpengaruh. Seperti yang terlihat dalam bagan

2.1



Bagan 2.1
Hubungan Fungsional Antara komponen-komponen pelatihan
Sumber: Sutarto (2013: 18)

Masukan lingkungan terdiri atas lingkungan alam (hayati, nonhayati, dan buatan), lingkungan sosial budaya (pelatihan, ekonomi, kesehatan, agama, tradisi dan kependudukan), lingkungan kelembagaan (instansi pemerintah, lembaga ekonomi, lembaga pendidikan, LSM). Masukan sarana terdiri atas kurikulum, pelatih, tenaga kepelatihan lain, pengelola program, penyelenggara program, sarana-prasarana. Masukan mentah terdiri dari jumlah peserta didik, karakteristik psikis, karakteristik fisik, karakteristik fungsional. Proses terdiri dari interaksi edukasi, pendekatan pembelajaran, pembelajaran partisipatif, langkah pembelajaran, dan media pembelajaran. Keluaran terdiri dari jumlah lulusan dan perubahan perilaku lulusan (ranah kognisi, ranah afeksi, ranah psikomotorik).

Masukan lain terdiri dari orientasi bisnis (permodalan, bahan baku, proses produksi, pemasaran, persatuan alumni, koperasi, jejaring), orientasi karir (bimbingan karir, penugasan, promosi, pembinaan, motivasi). Pengaruh terdiri dari peningkatan taraf kesejahteraan hidup (peningkatan pekerjaan, peningkatan pendapatan, dan peningkatan pendidikan) pembelajaran orang lain (individual, kelompok, dan komunitas) dan partisipasi dalam pembangunan masyarakat (Sudjana, 2007: 280).

Penjabaran lebih ringkas dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Aspek Program Sistemik
Sumber: Sudjana (2007: 280)

| | | |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| A. Masukan Lingkungan | 1. Lingkungan Alam | a. Hayati |
| | | b. Nonhayati |
| | | c. Buatan/binaan |
| | 2. Lingkungan Sosial Budaya | a. Pelatihan |
| | | b. Ekonomi |
| | | c. Kesehatan |
| | | d. Agama |
| | | e. Tradisi dan adat istiadat |
| | | f. Kependudukan |
| | 3. Lingkungan Kelembagaan | a. Instansi Pemerintah |
| | | b. Lembaga Ekonomi |
| | | c. Lembaga Pendidikan |
| d. Lembaga Swadaya Masyarakat | | |
| B. Masukan Sarana | 1. Kurikulum | |
| | 2. Pelatih | |
| | 3. Tenaga Kepelatihan Lainnya | |
| | 4. Pengelola Program | |
| | 5. Penyelenggara Program | |
| | 6. Sarana-prasarana | |
| C. Masukan Mentah | 1. Jumlah peserta pelatihan | |
| | 2. karakteristik Psikis | |
| | 3. Karakteristik Fisik | |
| | 4. Karakteristik Fungsional | |
| D. Proses | 1. Interaksi Edukasi | |
| | 2. Pendekatan Pembelajaran | |
| | 3. Pembelajaran Partisipatif | |

| | | |
|---|---|-------------------------------------|
| | 4. Langkah Pembelajaran | |
| | 5. Media Pembelajaran | |
| E. Keluaran | 1. Jumlah Lulusan | |
| | 2. Perubahan Prilaku | a. Ranah Kognisi |
| | | b. Ranah Afeksi |
| c. Ranah Psikomotorik (<i>Skills</i>) | | |
| F. Masukan Lain | 1. Orientasi Bisnis | a. Permodalan |
| | | b. Bahan Baku |
| | | c. Proses Produksi |
| | | d. Pemasaran |
| | | e. Pendampingan |
| | | f. Persatuan Alumni |
| | | g. Koperasi |
| | | h. Jejaring |
| | 2. Orientasi Karir | a. Bimbingan Karir |
| | | b. Penugasan/penempatan |
| | | c. Promosi |
| | | d. Pembinaan |
| | | e. Motivasi |
| | | f. Pelatihan Lanjut |
| G. Pengaruh | 1. Peningkatan Taraf Kesejahteraan Hidup | a. Perolehan/peningkatan pekerjaan |
| | | b. Perolehan/peningkatan pendapatan |
| | | c. Perolehan/peningkatan pendidikan |
| | | d. Kesehatan |
| | | e. Penampilan |
| | 2. Pembelajaran Orang Lain | a. Individual |
| | | b. Kelompok |
| | | c. Komunitas |
| | 3. Partisipasi dalam pembangunan masyarakat | |

2.3 Pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP)

Menurut Anish (2014: 1), pengelolaan dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mewujudkan tujuan tertentu meliputi proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pengelolaan atau manajemen menurut Sudjana (2000: 17), merupakan semua kegiatan yang diselenggarakan oleh seseorang atau lebih dalam suatu kelompok/organisasi/lembaga untuk mewujudkan tujuan organisasi. Istilah manajemen menurut Sutomo (2012: 2), didefinisikan sebagai suatu seni yang

lebih ditekankan pada cara seorang manajer/pengelola mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bersama-sama menyelesaikan suatu pekerjaan. Di dalamnya terdapat kegiatan yang bersifat manajerial dan kegiatan yang bersifat operatif. Kegiatan manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang berstatus manajer. Sedangkan kegiatan operatif adalah kegiatan yang dilakukan oleh petugas lapangan, tujuannya untuk memberdayakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kedua kegiatan tersebut bisa dilakukan manakala ada wadah yang menampungnya, yang bernama organisasi. Stoner dalam Sudjana (2006: 2) menjelaskan bahwa, *“Management is the process of planning, leading and controlling the efforts of organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals”*.

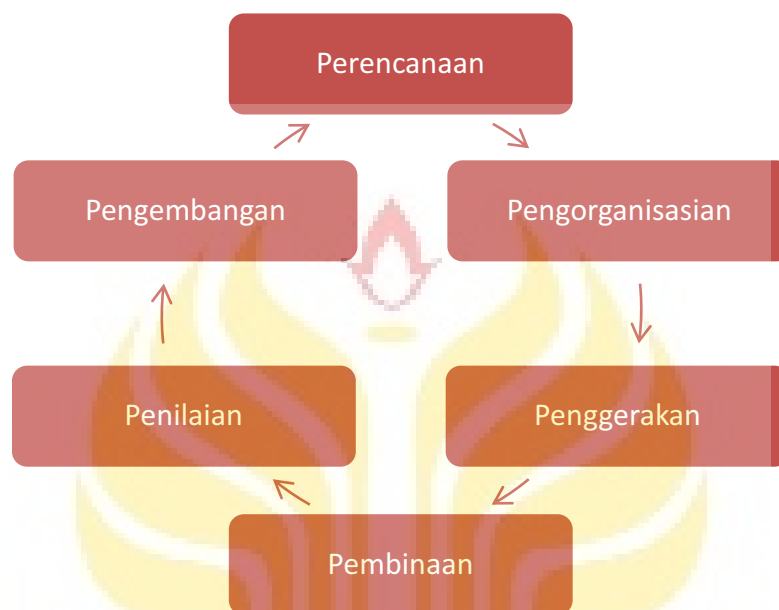
Menurut Arikunto (2009: 4), manajemen pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan agar tercapai secara efektif dan efisien. Husaini dalam Kurniadin (2014: 117), mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan dalam rangka mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi diri, spiritualitas, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang dibutuhkan dirinya, masyarakat, bangsa dan negaranya. Secara sederhana menurut Kurniadin dan Machali (2014: 116), manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang dipraktikkan dalam dunia pendidikan dengan spesifikasi dan ciri khas pendidikan. Adapun

hasil yang diharapkan dari manajemen pendidikan adalah produktifitas lembaga pendidikan.

Ada tiga dimensi penting manajemen, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sudjana (2000: 18), yaitu : (1) manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengelola (manajer, ketua, pemimpin, kepala dan lain lain) dan atau bersama orang lain (2) memiliki tujuan yang ingin dicapai (3) pengelolaan dilakukan dalam suatu wadah yang bernama organisasi.

Selain definisi manajemen para ahli juga merumuskan fungsi manajemen. Fungsi manajemen menurut Henri Fayol adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (perintah), *coordinating* (pengkoordinasian) dan *controlling* (pengawasan). Fungsi Henri Fayol tersebut kemudian lebih dikenal dengan istilah POCCC. Ahli berikutnya yaitu Harolds Koontz dan Cyrill O. Donell, menurutnya fungsi manajemen adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), *directing* (pengarahan) dan *controlling* (pengawasan), fungsi ini kemudian disingkat menjadi POSDC. Pendapat George R. Terry tentang fungsi manajemen yang lebih populer dengan singkatan POAC, terdiri atas *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), *Controlling* (pengawasan). Sementara itu Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mempopulerkan fungsi manajemen yang disingkat POMC, terdiri atas *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan) dan *controlling* (pengawasan) (Sudjana, 2000: 52).

Sudjana (2000: 56), salah satu pakar pendidikan nonformal menjelaskan fungsi dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan, seperti yang terlihat pada bagan 2.2



Bagan 2.2
Rangkaian Fungsi Pendidikan nonformal
Sumber: Sudjana (2000: 56)

Undang-undang No. 49 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan Nonformal, di dalamnya termuat berbagai hal yang di atur agar setiap lembaga setidaknya memiliki kualitas yang sama. Aspek-aspek tersebut adalah :

- (1) visi
- (2) misi
- (3) tujuan
- (4) rencana kerja
- (5) pedoman satuan PNF
- (6) organisasi satuan PNF
- (7) pelaksanaan kegiatan
- (8) bidang peserta didik
- (9) bidang kurikulum dan rencana pembelajaran
- (10) bidang pendidik dan tenaga kependidikan
- (11) bidang sarana prasarana
- (12) bidang pendanaan
- (13) peran serta masyarakat dan kemitraan
- (14) pengawasan dan evaluasi
- (15) kepemimpinan PNF
- (16) sistem informasi manajemen

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa organisasi/lembaga yang menjadi wadah manajemen memiliki posisi yang amat penting. Menurut Sudjana (2000: 26), organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih dimana dalam persekutuan tersebut terjalin kerjasama dengan ikatan resmi dalam melakukan kegiatan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Menurut Etzioni dalam Sudjana (2000: 26), organisasi merupakan kesatuan sosial atau pengelompokan manusia dibentuk dengan sengaja dalam suatu ikatan resmi yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi memiliki tiga komponen penting yakni (1) tujuan organisasi (2) program, kegiatan, strategi, atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi (3) pimpinan yang bertanggung jawab atas organisasi dalam mencapai tujuan (Sudjana, 2000: 26).

Makna lembaga/organisasi sendiri apabila disandingkan dengan kata kursus dan pelatihan bisa bermakna sekelompok orang yang terikat secara resmi dibentuk dengan sengaja yang tujuannya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui program kursus dan pelatihan. Dari tujuan umum inilah, suatu lembaga kursus dan pelatihan mengejawantahkan dalam bentuk visi, misi dan tujuan organisasi yang lebih khusus lagi.

2.3.1 Fungsi Manajemen

Sudjana (2000: 56), salah satu pakar pendidikan nonformal menjelaskan fungsi dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan.

Untuk lebih memudahkan memahami fungsi manajemen beserta indikatornya akan dirangkum dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2
Fungsi Manajemen dan Indikatornya
Sumber Sudjana (2007: 281)

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| A. Perencanaan | 1. Identifikasi kebutuhan, potensi, dan hambatan | |
| | 2. Perumusan tujuan | |
| | 3. Penyusunan kurikulum | |
| | 4. Rekrutmen dan pembinaan tenaga didik | |
| | 5. Penyusunan rangkaian kegiatan | |
| | 6. Pengadaan sarana-prasarana | |
| B. Pengorganisasian | 1. Penetapan bentuk organisasi | |
| | 2. Penyusunan komposisi personalia organisasi | |
| | 3. Penyusunan tugas/pekerjaan dalam organisasi | |
| | 4. Seleksi dan penempatan personalia | |
| C. Penggerakan | 1. Penyusunan Pedoman Penggerakan (motivasi) | |
| | 2. Jenis motivasi yang digunakan | |
| | 3. Bentuk-bentuk motivasi | |
| | 4. Pendekatan motivasi | |
| | 5. Langkah-langkah motivasi | |
| | 6. Dampak motivasi | |
| D. Pembinaan | 1. Pengawasan terhadap organisasi penyelenggara | a. Pendekatan pengawasan |
| | | b. Peraturan yang dimiliki |
| | | c. Peraturan yang diterapkan |
| | | d. Peraturan yang tidak diterapkan |
| | | e. Konsekuensi bagi organisasi |
| | 2. Supervisi | a. Pelaksana yang disupervisi |
| | | b. Pendekatan supervisi |
| | | c. Masalah yang dihadapi pelaksana |
| | | d. Bantuan supervisor hingga pelaksana mampu memecahkan masalah |
| | | e. Dampak hasil supervisi |
| | 3. Pemantauan | a. Aspek-aspek yang dipantau |
| | | b. Pendekatan Pemantauan |
| c. Langkah-langkah pemantauan | | |
| d. Dampak pemantauan | | |
| E. Penilaian | 1. Aspek-aspek yang dinilai | |
| | 2. Penyusunan instrumen penilaian | |
| | 3. Pendekatan penilaian | |
| | 4. Langkah-langkah penilaian | |
| | 5. Evaluasi hasil penilaian | a. Yang digunakan sebagai masukan pengambil keputusan |
| | | b. yang tidak digunakan sebagai masukan pengambil keputusan |
| c. Tindak lanjut program | | |

| | |
|-----------------|---------------------------------|
| F. Pengembangan | 1. Alasan pengembangan |
| | 2. Bentuk-bentuk pengembangan |
| | 3. Langkah-langkah pengembangan |
| | 4. Lanjutan pengembangan |

2.3.1 Perencanaan

Weterson berpendapat bahwa pada hakekatnya perencanaan merupakan usaha sadar terorganisasi dan terus menerus dilakukan untuk memilih alternatif yang terbaik diantara yang baik demi tercapainya tujuan. Perencanaan sendiri adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan di masa depan. Dikatakan sistematis karena dalam perencanaan menggunakan prinsip-prinsip tertentu yaitu pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah (Sudjana, 2000: 61).

Ada berbagai macam jenis perencanaan, menurut Sudjana (2000: 64), ada tiga jenis perencanaan yaitu perencanaan alokatif, perencanaan inovatif dan perencanaan strategis.

a. Perencanaan alokatif

Ciri dari perencanaan alokatif adalah perencanaan dilakukan secara menyeluruh, adanya keseimbangan antar komponen kegiatan, serta alasan fungsional melakukan perencanaan. Tipe dari jenis perencanaan alokatif pun beragam diantaranya ; (1) perencanaan berdasarkan perintah (2) perencanaan berdasarkan kebijakan (3) perencanaan berdasarkan persekutuan (4) perencanaan berdasarkan kepentingan peserta.

b. Perencanaan Inovatif

Perencanaan inovatif lebih menekankan faktor perubahan fungsi dan wawasan kelembagaan untuk memecahkan masalah yang ada di kehidupan masyarakat sebagai sasaran layanan organisasi. Ada tiga ciri pokok dari perencanaan tipe ini yaitu pembentukan lembaga baru, orientasi pada tindakan atau kegiatan, dan penggerakan sumber-sumber yang diperlukan.

c. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis berfungsi untuk memahami lingkungan, menentukan tujuan-tujuan organisasi, mengidentifikasi alternatif pilihan, membuat dan melaksanakan keputusan, serta mengevaluasi penampilan kegiatan.

Salah satu bentuk analisis yang umum digunakan dalam perencanaan strategis adalah analisis SWOT. Menurut Rangkuti dalam Erlina (2009: 48), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini menggunakan logika yang mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Menurut Mulyadi dalam Erlina (2009: 48), SWOT adalah analisis terhadap peluang dan ancaman sebagai faktor-faktor yang berasal dari pihak luar perusahaan dan analisis kekuatan dan kelemahan sebagai faktor-faktor intern perusahaan. Matrik SWOT dalam dilihat dalam tabel 2.3 berikut

Tabel 2.3
Matrik SWOT
(Sumber : Erlina, 2009: 48)

| | | |
|---|--|--|
| Organisasi | <i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan faktor-faktor kekuatan internal | <i>WEAKNESS(W)</i> Tentukan faktor-faktor kelemahan internal |
| <i>OPPORTUNITIES(O)</i> Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | <i>STRATEGI SO</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | <i>STRATEGI WO</i> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| <i>THREATS (T)</i> Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal | <i>STRATEGI WO</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | <i>STRATEGI WT</i> Ciptakan strategi yang Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sebelumnya telah membahas beberapa jenis perencanaan secara makro, sedangkan dalam penerapannya di skala mikro memiliki beberapa poin yang harus diperhatikan.

a. Prinsip-prinsip perencanaan pendidikan nonformal

Perencanaan pendidikan nonformal perlu untuk memperhatikan prinsip-prinsip pendidikan nonformal berikut ini (1) perencanaan dibuat berdasarkan kebijakan dan kebutuhan (2) konsistensi (3) berdaya guna dan berhasil guna (4) menyeluruh terhadap setiap komponen pendidikan.

a. Langkah-langkah perencanaan pendidikan nonformal

Ada tiga langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan pendidikan nonformal yaitu persiapan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada tahap persiapan hal yang harus dilakukan adalah penelaahan kebijakan/progam yang akan dibuat termasuk jenis dan urgensinya. Selanjutnya yaitu penelaahan terhadap kebutuhan belajar masyarakat yang menjadi sasaran. Tahap kedua yaitu

pelaksanaan, dalam tahap ini termuat kegiatan identifikasi potensi, seleksi sasaran program, pengolahan dan penyusunan proposal, memotivasi calon warga belajar. Tahap evaluasi memuat kegiatan evaluasi dan menganalisis hasil evaluasi. Evaluasi dilakukan dari awal perencanaan hingga selesai perencanaan.

Undang-undang No. 47 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan Nonformal menjelaskan bahwa visi satuan PNF yang dirumuskan haruslah dijadikan sebagai cita-cita bersama oleh segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga satuan pendidikan nonformal dan segenap pihak yang berkepentingan. Dirumuskan berdasarkan masukan dari warga satuan pendidikan nonformal dan pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi pendidikan nasional. Diputuskan oleh pengelola dan/atau penyelenggara pendidikan nonformal dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.

Sedangkan misi satuan PNF haruslah memenuhi standar sebagaimana yang diatur dalam undang undang No. 49 Tahun 2007, bahwa misi tersebut memberikan arah dalam mewujudkan visi satuan pendidikan nonformal sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Merupakan kegiatan yang akan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Menjadi dasar penentuan sasaran, program, dan kegiatan pokok satuan pendidikan nonformal. Menekankan pada mutu layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh satuan

pendidikan nonformal. Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program satuan pendidikan nonformal. Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan pada penyelenggara satuan pendidikan nonformal. Diputuskan oleh pengelola dan/atau penyelenggara pendidikan nonformal dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan masyarakat.

Adapun tujuan satuan PNF yang diatur dalam undang-undang menstandarkan bahwa tujuan satuan PNF haruslah menggambarkan pencapaian tingkat mutu yang seharusnya dicapai dalam program pembelajaran. Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan pemberdayaan masyarakat. Diputuskan oleh pengelola dan/atau penyelenggara pendidikan nonformal dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak. Disosialisasikan kepada segenap pihak yang berkepentingan.

Satuan PNF tentulah memiliki berbagai program sebagai implementasi demi mewujudkan tujuan, misi dan visinya. Berbagai program itu kemudian di rangkai dan disusun dengan pertimbangan berbagai hal. Rangkain program kerja inilah yang kemudian dinamakan rencana kerja. Rencana kerja dalam satuan PNF terdiri atas rencana kerja tahunan dan rencana kerja jangka menengah. Undang-undang No. 49 tahun 2007 mengatur bahwa Rencana kerja jangka menengah dan tahunan satuan pendidikan nonformal disusun dan

disetujui rapat pengelola setelah memperhatikan masukan dari berbagai pihak. Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca dan dipahami oleh pihak-pihak yang terkait. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai: (1) peserta didik (2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran (3) pendidik dan tenaga kependidikan (4) sarana dan prasarana (5) pendanaan (6) peran serta masyarakat dan kemitraan (7) rencana-rencana kerja lain yang mengarah pada peningkatan dan pengembangan mutu sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Untuk memperlancar dan menertibkan suatu organisasi perlu diberlakukan suatu aturan yang menjadi sumber hukum dan tata tertib. Aturan itu termuat dalam pedoman satuan PNF. Seperti yang diatur dalam undang-undang No. 49 tahun 2007, bahwa perumusan pedoman satuan pendidikan nonformal mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan satuan pendidikan nonformal. Serta diitinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat. Pedoman pengelolaan satuan pendidikan nonformal berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan operasional. Pedoman pengelolaan satuan pendidikan nonformal dievaluasi secara berkala sesuai dengan kebutuhan. Pedoman pengelolaan satuan pendidikan nonformal meliputi (1) kurikulum (2) kalender pendidikan (3) struktur organisasi (4) pembagian tugas di antara pendidik dan tenaga kependidikan (5) peraturan pembelajaran (6) tata tertib (7) biaya operasional.

Implementasi kebijakan organisasi sangat erat berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pada hakikatnya implementasi adalah

usaha organisasi menciptakan suasana, keadaan, dan kondisi sesuai dengan apa yang direncanakan sehingga memungkinkan tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Matland dalam Hamdi (2014: 98), pendekatan model *bottom up* menekankan pada sasaran dan penyedia layanan. Hal ini didasarkan atas asumsi bahwa kebijakan haruslah dibuat pada tingkat lokal, dengan berfokus pada variabel mikro. Penganut model ini menyatakan bahwa program akan cenderung gagal apabila pelaksana di level bawah tidak diberi kebebasan mengadaptasikan program dengan kondisi lokal. Sementara itu implementasi kebijakan *top down*, memiliki asumsi bahwa perancang kebijakan merupakan aktor sentral dalam implementasi kebijakan. Model *top down*, lebih memusatkan perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat dimanipulasi pada tingkat sentral atau pada variabel yang bersifat makro.

2.3.2 Pengorganisasian

Longenecher mengartikan pengorganisasian sebagai kegiatan menetapkan hubungan antar manusia dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan tertentu. Siagian mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses pengelompokan orang, alat, tugas, tanggung jawab dan wewenang sehingga suatu organisasi dapat bergerak dan menjadi kesatuan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terry menjelaskan arti pengorganisasian sebagai upaya menghimpun dan menyusun semua sumber yang di syaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia sehingga kegiatan yang direncanakan dapat berjalan efektif, efisien dan tercapai tujuannya (Sudjana, 2000: 113).

Menurut Carzo dalam Sudjana (2000: 125), ada tiga prinsip pengorganisasian yaitu kebermaknaan, keluwesan, dan kedinamisan. Kebermaknaan mengandung arti bahwa pengorganisasian haruslah memiliki daya guna dan daya hasil tinggi terhadap pelaksanaan program dan pencapaian tujuan. Keluwesan mengandung arti bahwa perubahan itu sangat mungkin terjadi sebagai akibat dari perubahan tuntutan, masalah dan kebutuhan baru. Kedinamisan mengandung arti bahwa kedinamisan dibutuhkan dalam hal pengembangan kreatifitas, pelaksanaan tugas, dan menjalin hubungan.

Dari tiga prinsip yang dikemukakan oleh Carzo, Sudjana (2000: 126), kemudian merumuskan tujuh urutan kegiatan yang harus dilakukan dalam pengorganisasian, yaitu (1) memahami dengan baik tujuan, kebijaksanaan, rencana dan program untuk mencapai tujuan (2) menentukan tugas dan tanggung jawab dengan mempertimbangkan kebijaksanaan dan aturan yang berlaku (3) penggalan dan pengelompokan tugas pekerjaan dibuat dengan sederhana, logis, menyeluruh, dan mudah dimengerti (4) menentukan dengan jelas perbedaan tugas pekerjaan yang sejajar dengan hirarki (5) menentukan prasyarat bagi orang yang akan mengemban tugas pekerjaan (6) penyusunan organisasi dan personalia dengan memperhatikan syarat diatas (7) menerapkan prosedur, metode dan teknik yang cocok untuk mencapai tujuan.

Fungsi organisasi sangat erat hubungannya dengan organisasi, bentuk organisasi pun sedikit banyak akan mempengaruhi pengorganisasian lembaga. Untuk itulah disini akan dibahas secara singkat beberapa macam bentuk organisasi. Menurut Flippo, bentuk organisasi ada empat yaitu organisasi lini,

organisasi lini dan staff, organisasi fungsional, dan organisasi proyek. Siagian menyebut juga organisasi proyek sebagai organisasi kepanitiaan (Sudjana, 2000: 139).

a. Organisasi Lini

Ciri dari bentuk organisasi lini yaitu hubungan antara tanggung jawab, wewenang dan pekerjaan pelaksana dilakukan dalam satu arah. Organisasi lini biasanya di temui pada organisasi yang relatif sederhana, jumlah tenaga terbatas, hubungan pimpinan dan anggota bersifat langsung, tidak banyak membutuhkan spesialisasi, setiap orang saling mengenal, tujuan yang akan dicapai sederhana, fasilitas terbatas, dan hasil yang ingin dicapai tidak beragam. Kelebihan organisasi ini adalah pembinaan disiplin kerja, loyalitas, kekompakan, proses pengambilan keputusan dan efektifitas kegiatan. Kelemahannya adalah keterbatasan pelaksana untuk mengembangkan diri, ketergantungan pihak lain, rendahnya rasa memiliki, dan tujuan tidak bervariasi.

b. Organisasi Lini Staf

Ciri organisasi lini staf adalah apabila terdapat keragaman tugas, tanggung jawab, dan wewenang. Kelebihan organisasi ini adalah (1) pembagian tugas lini dan staf jelas (2) anggota dapat mengembangkan bakat dan minat ke arah spesialisasi dengan memanfaatkan fasilitas tenaga ahli yang membantu tugas staf (3) Disiplin moral anggota umumnya tinggi (4) dapat diterapkan pada organisasi yang memiliki kegiatan luas dan tujuan beragam. Sementara itu, kelemahan organisasi lini staf adalah kadang-kadang timbul keraguan dan

kekaburan pandangan para pelaksana tugas pokok terhadap perintah dan nasihat.

c. Organisasi Fungsional

Ciri dari bentuk organisasi fungsional adalah orang/anggota diberi kekuasaan, kewenangan, untuk mengatur dan memerintah unit-unit pelaksana tugas pokok organisasi. Kelebihan dari bentuk ini adalah pola koordinasi kelompok dalam melakukan tugas, disiplin kerja dan moralitas tinggi. Kelemahannya adalah kecenderungan untuk mementingkan fungsi pribadi tanpa memperhatikan fungsi lainnya yang sebenarnya saling terkait.

d. Organisasi Proyek

Cirinya yaitu ada tujuan khusus yang ingin dicapai, ada tujuan khusus untuk mencapai tujuan khusus, ada ketergantungan diantara pekerjaan yang saling terkait, berperilaku kritis, dan organisasi bersifat sementara. Kelebihan dari organisasi bentuk ini adalah tujuan spesifik, terbatas dan jelas. Kelemahannya adalah umumnya menyangkut aspek psikologis para pelaksana.

e. Organisasi Kepanitiaan

Ciri organisasi ini adalah tenaga pelaksana disusun berdasarkan tujuan dan kegiatan khusus, keputusan pimpinan didasarkan atas perundingan bersama, tugas kepemimpinan umumnya dilakukan bersama oleh sekelompok orang, para pelaksana disebarkan dalam satuan-satuan tertentu. Kelebihan bentuk ini adalah pengambilan keputusan dilakukan dengan bersama dan kelompok pelaksana tugas lebih mudah dibina dan diarahkan. Kelemahannya adalah hubungan kerja antar pelaksana bersifat tidak langsung, lebih demokratis,

sering terjadi pelimpahan kesalahan dari pelaksana tugas kepada pemimpin satuan.

Terkait struktur organisasi LKP, Undang-undang No. 49 tahun 2007 telah mengaturnya. Dijelaskan di dalam undang-undang tersebut bahwa struktur organisasi satuan pendidikan nonformal yang menyelenggarakan kursus dan pelatihan terdiri dari pengelola atau penyelenggara, pendidik, teknisi sumber belajar, tenaga perpustakaan, dan atau laboran, serta tenaga administrasi. Pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan keterampilan terdiri atas pengajar, pembimbing, pelatih atau instruktur, dan penguji. Pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, fungsi, dan tata kerja yang jelas. Pedoman yang mengatur struktur organisasi satuan pendidikan nonformal: (1) memuat unsur pimpinan, staf, dan pelaksana dengan wewenang dan tanggung jawab yang jelas (2) dievaluasi secara berkala untuk melihat efektivitas mekanisme kerja pengelolaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan nonformal (3) ditetapkan oleh pengelola dan/atau penyelenggara satuan pendidikan nonformal.

2.3.3 Penggerakan

Sudjana (2000: 156), mendefinisikan penggerakan (*motivating*) sebagai usaha seorang pemimpin untuk menggerakan (memotivasi) kelompok yang dipimpin dengan menumbuhkan dorongan (*motive*) dalam dirinya untuk melakukan tugas atau kegiatan pada dirinya sendiri sesuai rencana dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Penggerakan menurut Hersey dan Blanchard adalah kegiatan menumbuhkan situasi secara langsung dengan mengarahkan dorongan dalam diri seseorang menuju aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan. Siagian berpendapat bahwa penggerakan adalah proses memotivasi kerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi mencapai tujuan yang efektif dan efisien (Sudjana, 200: 157)

Sudjana (2000: 161), menjelaskan bahwa jenis penggerakan/motivasi bisa dilihat dari beberapa dimensi yaitu segi dasar pembentukannya, sumber dan sifatnya. Dimensi segi dasar pembentukannya memandang ada dua jenis penggerakan yaitu motivasi bawaan dan motivasi yang dipelajari. Dimensi sumber, memandang ada dua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dimensi sifat memandang jenis motivasi ada tiga yaitu yang memberi harapan, menyadarkan dan paksaan. Fungsi motivasi itu sendiri sebagai pendorong, penentu arah kegiatan, dan penyeleksi kegiatan atau perbuatan pihak yang dimotivasi. Adapun tujuan penggerakan terdiri atas tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umumnya yaitu mendorong/menggerakkan pihak yang dimotivasi agar mau dan dapat bergerak melaksanakan tugas dan kegiatan yang diberikan. Sedangkan tujuan khususnya adalah tumbuhnya dorongan individu untuk melaksanakan tugas dalam melaksanakan tujuan organisasi, dan membangkitkan kemauan, keinginan dan harapan pada diri individu agar bergerak sesuai yang dikehendaki.

Motivasi merupakan stimulus yang diberikan oleh motivator kepada pihak yang dimotivasi, tak lain agar mau bergerak sesuai kehendak motivator agar

tercapai tujuan organisasi. Stimulus motivasi bisa juga dikatakan bahwa ia sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Skinner dalam Walgito (2010: 80), menyatakan bahwa ada dua prinsip umum yang berkaitan dengan kondisioning operan, yaitu :

- 1). Setiap respon yang diikuti oleh *reward*-bekerja sebagai *reinforcement stimuli* akan cenderung diulangi.
- 2). *Reward* atau *reinforcement* stimuli akan meningkatkan kecepatan (*rate*) terjadinya respon. Masih menurut Skinner, dia menjelaskan bahwa *reinforcement* itu ada dua, *reinforcement* positif dan *reinforcement* negatif. Dikatakan *reinforcement* positif apabila obek menerima *reinforcement* maka akan meningkatkan probabilitas respon. Sedangkan *reinforcement* negatif, yaitu sesuatu yang apabila ditiadakan terhadap objek dalam suatu situasi maka akan meningkatkan probabilitas respon.

Terry dalam Sudjana (2000: 172), menjelaskan ada tiga pendekatan yang bisa digunakan dalam pergerakan yaitu kesejawatan, produktifitas, dan pemuasan kebutuhan. Kesejawatan diasumsikan bahwa pelaksana dan penyelenggara kegiatan tidak menyukai tugas yang diberikan tetapi akan mau melaksanakan dengan baik apabila merasakan manfaat yang diberikan organisasi. Pendekatan produktifitas, yakni pendekatan pergerakan yang lebih menekankan pada pemberian ganjaran/penghargaan berdasarkan tingkat produktifitas. Pendekatan pemuasan kebutuhan, berusaha mengidentifikasi hidup para pelaksana dan memenuhinya melalui situasi kerja yang mendukung. Masih menurut Terry, untuk mencapai efektifitas pergerakan beberapa hal ini memiliki pengaruh yang cukup besar, yaitu ; (1) pengayaan tugas (2) rotasi jabatan (3) keterlibatan kelompok dalam pengambilan keputusan (3) partisipasi (5) pengelola yang berangkai (6)

pencapaian tujuan (7) dukungan untuk mengembangkan diri (8) pengakuan (9) tanggung jawab.

Penggerakan tentulah memiliki langkah-langkah dalam proses kegiatannya. Langkah-langkah tersebut menurut Dunn dalam Sudjana (2000: 180), adalah (1) menjelaskan alasan memotivasi (2) memberikan pengakuan (3) menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan motivasi (4) menyelenggarakan pertemuan (5) memberikan penghargaan (6) mendengarkan informasi dari yang dimotivasi (7) melihat keadaan diri sendiri (8) mengatasi situasi konflik (9) menghindari resiko.

Di dalam penggerakan, pihak yang sangat berpengaruh adalah penggerak yang dalam ini adalah pengelola lembaga, pemimpin, kepala LKP. Menurut Permendiknas No. 42 Tahun 2009 tentang standar pengelola satuan pendidikan nonformal, kualifikasi pengelola LKP terdiri atas kualifikasi akademik dan kompetensi pengelola yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi sosial.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan kepemimpinan. Menurut Kurniadin dan Machali (2014: 290), kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mengajak, mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, menasihati, membina, menghukum, membimbing, melatih, menyuruh, melarang, memerintah agar sumber daya organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ada lima fungsi kepemimpinan dalam organisasi yaitu fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

2.3.4. Pembinaan

Dalam arti luas, pembinaan menurut Sudjana (2000: 223), adalah usaha mengendalikan secara profesional terhadap semua unsur-unsur organisasi agar unsur-unsur tersebut berfungsi sebagaimana seharusnya sesuai rencana yang disusun sehingga dapat tercapai tujuan yang dicitakan. Unsur yang dimaksud disini meliputi peraturan, kebijakan, tenaga penyelenggara, staf, pelaksana, bahan, alat, biaya dan perangkat lainnya. Dalam fungsi pembinaan, ada empat istilah yang harus dipahami, pengawasan, supervisi, monitoring dan pelaporan.

Meskipun serupa, namun pengawasan dan supervisi memiliki beberapa perbedaan. Pengawasan berorientasi pada hasil, sedangkan supervisi berorientasi pada proses kegiatan. Pengambilan keputusan pada pengawasan cenderung dilakukan secara sepihak sedangkan pada supervisi cenderung secara kelompok. Pada pengawasan usaha perbaikan cenderung didominasi pengawas sedangkan pada supervisi didominasi oleh pelaksana dan penyelenggara. Corak hubungan vertikal pada pengawasan, sedangkan pada supervisi bercorak horizontal. Pada pengawasan, pengawas dengan menegaskan peraturan yang berlaku, sedangkan pada supervisi supervisor lebih pada usaha memberikan bantuan. Istilah monitoring berarti usaha yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan dalam rangka mengikuti pelaksanaan kegiatan melalui pengumpulan dan penyajian data serta informasi yang objektif. Sedangkan pelaporan diartikan sebagai upaya penyampaian informasi yang dilakukan secara teratur dalam kurun waktu tertentu terkait proses dan hasil suatu kegiatan kepada pihak yang

berkepentingan dan bertanggung jawab atas kelancaran dan tindak lanjut program (Sudjana, 2000: 224)

Pelaksanaan pembinaan pada pendidikan luar sekolah bisa dilakukan melalui beberapa prosedur sebagaimana yang diterangkan oleh Sudjana (2000: 251), yaitu; (1) mengumpulkan informasi (2) mengidentifikasi masalah (3) menganalisis masalah (4) mencari dan menetapkan alternatif pemecahan masalah (5) melaksanakan upaya pemecahan masalah. Prosedur tersebut bisa digunakan melalui pendekatan langsung maupun tak langsung.

Pembinaan terhadap SDM, umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Terdapat dua metode dalam pelatihan yaitu *on the job training* dan *off the job training*. tersebut adalah metode *on the job training* dan metode *off the job training*. Menurut Bangun (2012: 2010), menjelaskan bahwa dalam metode *on the job training* karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan atau *learning by doing*. Dalam metode ini biasanya atasan bertindak sebagai pelatih. Kelebihan dari metode ini adalah lebih murah, efektif, dan tenaga kerja yang dilatih akan semakin mengenal atasannya. Metode yang kedua adalah metode *off the job training*, pada metode ini pelatihan dilakukan ketika karyawan dalam kondisi tidak bekerja tujuannya agar perhatian karyawan hanya fokus pada pelatihan saja. Adapun pelatihnya didatangkan dari luar organisasi bukan lagi atasan, tempat berlangsungnya pelatihan pun berada di luar kantor organisasi. Kelebihan dari metode ini adalah rasa jenuh karyawan karena dilatih oleh atasan menjadi berkurang, serta memperluas pengetahuan. Magang sebagai bentuk pembinaan peserta didik, agar mengenal dunia kerja yang sebenarnya termasuk

dalam salah metode *on the job training*. Magang (*apprenticeships*) menurut Handoko dalam Saliman (2002: 74), merupakan proses belajar dari pihak tertentu bisa perorangan ataupun kelompok yang lebih berpengalaman.

Selain melalui pelatihan, pembinaan terhadap terhadap SDM juga bisa melalui adanya peraturan yang berkedudukan sebagai norma organisasi. Norma ini mengikat anggota organisasi terlebih dalam hal prilakunya. Gibson menilai norma sebagai standar bagi anggota kelompok. Pendapat Gibson diperkuat dengan pendapat Umsot yang mengatakan bahwa kelompok memiliki kekuatan untuk mengatur perilaku anggotanya. Dan metode paling ampuh melakukannya adalah dengan norma yakni aturan perilaku yang sebaiknya dilaksanakan oleh anggota organisasi. Ada empat karakteristik norma sebagaimana yang dijelaskan oleh Shaw. Keempat karakteristik tersebut adalah : (a) norma mengatur berbagai hal dan situasi untuk mencapai tujuan (b) norma berlaku bagi setiap anggota kelompok tanpa terkecuali (c) semua norma diterima oleh setiap anggota kelompok (d) ada sanksi bagi setiap pelanggar norma. (Hariadi, 2011: 98)

2.3.5. Penilaian

Penilaian (*evaluating*) menurut Tyler adalah proses untuk menentukan sejauh mana tujuan pendidikan tercapai, selain itu juga memuat kegiatan mendokumentasikan kecocokan antara hasil belajar peserta didik dengan tujuan program. Eisner menyatakan bahwa evaluasi merupakan usaha memutuskan suatu program secara kritis menggunakan jasa ahli (Sudjana, 2006: 19)

Definisi evaluasi program menurut Paulson adalah proses pengujian dan penilaian berbagai objek atau kejadian tertentu menggunakan alat ukur khusus

yang sebagai pertimbangan pengambilan keputusan. Alkin mengemukakan bahwa evaluasi program merupakan proses yang berkaitan dengan penyiapan pengambilan keputusan melalui pemilihan informasi yang tepat, pengumpulan data, analisis data, serta pelaporan yang berguna bagi para pengambil keputusan dalam menetapkan alternatif keputusan. Stufflebeam memandang bahwa evaluasi program pendidikan merupakan proses mendeskripsikan, mengumpulkan, menyajikan informasi yang berguna untuk menetapkan alternatif keputusan yang diambil (Sudjana, 2006: 20)

Komponen program pendidikan dan fungsi manajemen merupakan aspek yang dievaluasi. Komponen program meliputi input, proses, output, dan pengaruh. Sedangkan fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dan pengembangan.

Beberapa metode evaluasi program pendidikan nonformal yang bisa digunakan adalah (1) metode eksperimen (2) metode korelasional (3) metode survei (4) metode asesmen ketenagaan (5) metode keputusan ahli (6) metode studi kasus (7) metode kesaksian informal (8) metode kaji tindak. Sedangkan teknik yang bisa digunakan adalah kuesioner, wawancara, pengamatan, dan teknik evaluasi partisipatif (Sudjana, 2006, 124).

2.3.6. Pengembangan

Pengembangan merupakan fungsi keenam dari manajemen. Pengembangan dilakukan setelah melalui lima fungsi manajemen sebelumnya. Dari pengembangan pulalah kemudian akan kembali pada fungsi pertama yaitu perencanaan. Karena keenam fungsi manajemen tersebut bagaikan siklus yang

tiada akan berhenti. Pengembangan menjadi penting karena setelah program dievaluasi kekurangan dan kelebihan selanjutnya diambil sebuah keputusan apakah program dihentikan, dilanjutkan, atau dilanjutkan dengan perbaikan. Tujuan pengembangan tak lain adalah agar program bisa berjalan dengan lebih baik dan tujuan program dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien. Pengembangan (*development*), menurut Morris dalam Sudjana (2000: 353), adalah upaya meluaskan dan mewujudkan potensi kepada keadaan yang lebih baik, lebih kompleks, dan lebih sempurna.

Munurut Sudjana (2000: 358), beberapa langkah pengembangan program pendidikan luar sekolah yang dapat digunakan adalah (1) kajian lingkungan (2) penilaian berbagai isu (3) peramalan (4) perumusan dan penentuan tujuan (5) implementasi (6) monitoring

Kesemua fungsi manajemen, komponen pelatihan serta dimensi-dimensi yang masuk dalam standar pengelolaan satuan PNF (1) visi (2) misi (3) tujuan (4) rencana kerja (5) pedoman satuan PNF (6) organisasi satuan PNF (7) pelaksanaan kegiatan (8) bidang peserta didik (9) bidang kurikulum dan rencana pembelajaran (10) bidang pendidik dan tenaga kependidikan (11) bidang sarana prasarana (12) bidang pendanaan (13) peran serta masyarakat dan kemitraan (14) pengawasan dan evaluasi (15) kepemimpinan PNF (16) sistem informasi manajemen memiliki hubungan saling ketergantungan.

Fungsi perencanaan mengarahkan pengelola untuk merancang dan merumuskan berbagai hal yang masuk dalam komponen LKP. Fungsi pengorganisasian mengarahkan kepada pengelola untuk mampu memanfaatkan

berbagai sumber daya yang ada seoptimal mungkin, sesuai apa yang direncanakan. Fungsi penggerakan, membantu mengarahkan pengelola bahwa ada seni dalam menggerekan orang lain untuk mau melakukan apa yang diminta. Fungsi pembinaan, membina segala sumber daya organisasi agar dapat bekerja seoptimal mungkin dan seefektif serta seefisien mungkin. Fungsi penilaian, menilai apakah segala sesuatu sudah berjalan sesuai rencana. Fungsi pengembangan, mengembangkan program dan organisasi ke arah yang lebih baik.

2.3.2 Implementasi Fungsi Manajemen Terhadap Komponen Pelatihan

2.3.2.1 Manajemen Ketenagaan

Menurut Fuad (2014: 40), kedudukan pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan menempati posisi yang penting, karena segala urusan operasional dilakukan oleh mereka. Tujuan umum dilakukannya pengelolaan sumber daya manusia agar pengelola pendidikan memiliki wawasan, kreatifitas, dan motivasi tinggi. Pengelolaan ketenagaan dilakukan dalam lima langkah yaitu perencanaan, seleksi (*open recruitment*), penilaian (mutasi, promosi dan pemberhentian), imbalan (kompensasi, insentif, tunjangan, bonus, uang pensiun) dan pengembangan (pendidikan dan pelatihan).

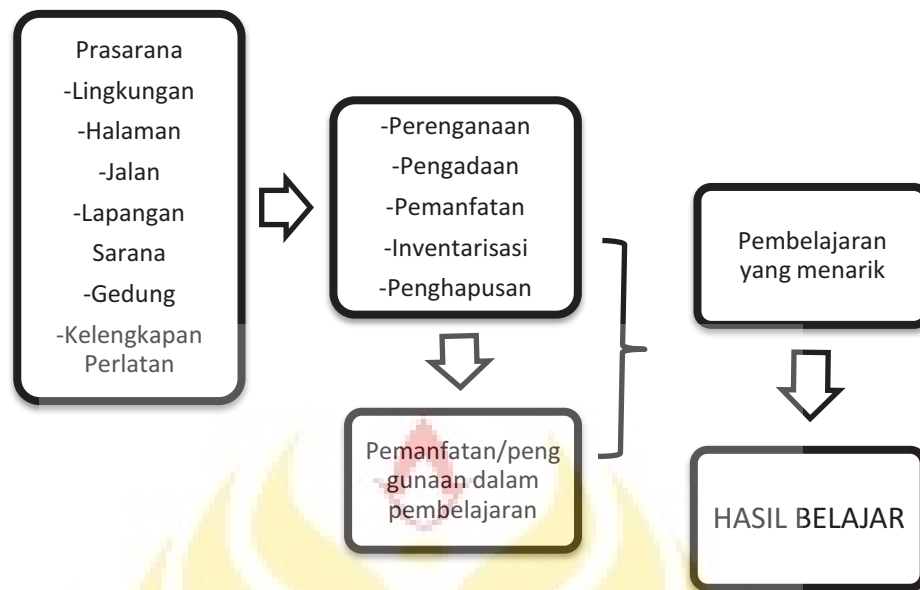
2.3.2.2 Manajemen Peserta Didik

Menurut Amirin dkk (2010: 51), perencanaan terhadap peserta didik memiliki beberapa langkah harus dilewati yaitu (1) analisis kebutuhan peserta didik (2) rekrutmen peserta didik (3) seleksi peserta didik (4) orientasi (5) penempatan peserta didik (6) pencatatan dan pelaporan.

Salah satu hal penting dalam tahap perencanaan peserta didik adalah identifikasi kebutuhan belajar masyarakat sasaran. Menurut Sutarto (2008: 101), beberapa pendekatan yang bisa digunakan dalam identifikasi kebutuhan belajar adalah (1) pendekatan berbasis politis (2) pendekatan sistematis (3) pendekatan berbasis pengembangan kelembagaan (4) pendekatan berbasis administratif (5) pendekatan berbasis kesejahteraan. Adapun teknik identifikasi kebutuhan belajar adalah (1) teknik kartu SKBM (2) teknik survei (3) teknik proses kelompok (4) teknik indikator sosial (5) teknik peramalan masa depan.

2.3.2.3 Manajemen Sarana dan Prasarana

Fuad (2014: 43), menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan sarana prasarana pendidikan adalah semua alat yang digunakan dalam proses pendidikan baik secara langsung (ruang kelas, media pendidikan, meja, kursi dan lain-lain) maupun tidak langsung (kebun, halaman dan jalan). Gunawan dalam Amirin dkk (2010: 79) mengungkapkan, perencanaan terhadap sarana-prasarana meliputi identifikasi tujuan umum, penyusunan tujuan berdasarkan kepentingannya, identifikasi perbedaan keinginan dan kebutuhan dan penentuan skala prioritas.



Gambar 2.3
Manajemen Sarana Prasarana
Sumber : Fuad (2014: 44)

2.3.2.4 Manajemen Pendanaan

Menurut Arikunto (2009: 317), kegiatan pembiayaan pendidikan mencakup tiga hal yaitu *budgeting* (penyusunan anggaran), *accounting* (pembukuan), dan *auditing* (pemeriksaan). Sedangkan menurut Fuad (2014: 46), pendanaan pendidikan terdiri atas sumber dana (pemerintah, masyarakat, lainnya), pengalokasian (investasi dan operasional) dan pertanggung jawaban (pelaporan dan pembukuan).

2.3.2.5 Manajemen Kurikulum

Perencanaan terhadap kurikulum pada tingkat satuan PNF meliputi perencanaan program tahunan, program semester, silabus, satuan pelajaran, jadwal pelajaran dan lain-lain.

Dimensi lain yang perlu juga untuk diperhatikan adalah pengembangan kurikulum. Siswanto (2011: 13), mengartikan kurikulum sebagai serangkaian

pengalaman belajar yang direncanakan dan disusun secara sistematis. Sedangkan pengembangan kurikulum diartikan sebagai pemilihan komponen dan substansi kurikulum yang dipandang paling tepat bagi sebuah program atau pelatihan. Komponen kurikulum sendiri terdiri dari tujuan, materi, media, metode dan evaluasi.

Implementasi dari pengembangan kurikulum adalah perumusan tujuan pelatihan. Rumusan atau tulisan tujuan pelatihan hendaknya memperhatikan beberapa aspek seperti aspek kognitif, aspek psikomotorik, aspek afektif serta dirumuskan secara jelas dan spesifik. Siswanto (2011: 44), mengusulkan sebuah panduan perumusan tujuan yang memperhatikan empat aspek. Rumusan tersebut dikenal dengan singkatan ABCD, A= *audience*, B= *behaviour*, C= *condition*, D=*Degree*. Jadi rumusan tujuan hendaknya menggambarkan siapa sasaran pelatihan, apa perilaku yang ingin ditunjukkan, dengan prosedur seperti apa serta standar apa saja. Misalnya saja rumusan berikut ini, peserta pelatihan mendemonstrasikan cara merawat komputer tanpa melihat buku panduan. Peserta pelatihan= *Audience*, mendemonstrasikan=*behaviour*, cara merawat komputer=*condition*, tanpa melihat buku panduan=*degree*.

Perencanaan kurikulum meliputi pula perencanaan evaluasi pembelajaran. Rifa'i (2007: 2), mendefinisikan evaluasi sebagai proses pengumpulan dan analisis data atau informasi untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan atau nilai tambah dari kegiatan pendidikan. Terdapat tiga kedudukan evaluasi dalam pembelajaran yaitu rancangan pembelajaran, proses belajar-mengajar, dan sebagai hasil belajar. Hasil akhir dari proses evaluasi hasil belajar selalu berkaitan dengan

keputusan yang dibuat berkenaan dengan kualitas atau karakteristik atau kemampuan siswa. Tes merupakan serangkaian butir soal yang dirumuskan baik dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis. Tes hasil belajar digunakan untuk keperluan pengukuran kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik. Hasil yang diperoleh dari penerapan tes berupa *biji (score)* dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengklarifikasi kemampuan siswa

2.3.2.6 Manajemen Hubungan Masyarakat

Meskipun lembaga pendidikan dan masyarakat memiliki fungsi yang berbeda namun keduanya merupakan satuan kesatuan yang utuh. Hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat memiliki sejumlah fungsi dasar yaitu (1) mengembangkan konsep *community development* (2) mengintegrasikan harapan lembaga dengan kebutuhan masyarakat (3) memperoleh bantuan masyarakat (4) menciptakan tanggung jawab bersama atas hasil pendidikan (5) merealisasikan *community development* (6) memperkuat partisipasi masyarakat (7) meningkatkan semangat kerja dalam memajukan kehidupan masyarakat (Fuad, 2014: 52).

Dalam bidang hubungan kemasyarakatan, menurut Amirin (2010: 96), setidaknya ada dua langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan humas yaitu mempersiapkan bahan informasi dan menentukan media. Ada banyak bentuk hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, Menurut Arikunto (2009: 362), terdapat empat bentuk hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yaitu hubungan lembaga pendidikan dengan orang tua dan warga masyarakat, hubungan lembaga pendidikan dengan alumni, dan hubungan lembaga pendidikan dengan dunia usaha/dunia kerja.

2.3.2.7 Manajemen Pembelajaran

Pelaksanaan Pembelajaran, merupakan kunci pokok keberhasilan suatu pembelajaran. Perencanaan pembelajaran yang baik menjadi salah satu cara untuk mewujudkan tujuan pembelajaran. Didalam suatu pembelajaran terdapat model, pendekatan, metode, strategi dan teknik pembelajaran. Pendekatan pembelajaran pendidikan non formal menurut Nurhalim, ada beberapa macam yaitu (1) pendekatan terpusat pada masalah (2) pendekatan proyektif (3) pendekatan perwujudan diri. Sedangkan macam-macam metode mengajar pendidikan nonformal adalah (1) metode proyek (2) metode eksperimen (3) metode tugas dan resitasi (4) metode diskusi (5) metode sosiodrama (6) metode demonstrasi (7) metode *problem solving* (8) metode karya wisata (9) metode tanya jawab (10) metode latihan (11) metode ceramah.

Dari sekian banyak metode tersebut, metode yang paling umum diterapkan pada pendidikan nonformal adalah metode demonstrasi. Menurut Nurhalim (2012: 208), metode demonstrasi adalah sebuah cara penyajian materi dengan cara memeragakan suatu proses, situasi, atau benda tertentu yang sedang dipelajari. Kegiatan memeragakan tersebut bisa dilakuakn melalui produk tiruan yang disertai dengan penjelasan lisan. Salah satu keunggulan dari metode ini adalah siswa lebih mudah menerima materi yang diajarkan pendidik, karena siswa menangkap sebuah kesan dalam memorinya secara mendalam sehingga membentuk sebuah pengalaman dan pengertian yang baik dan sempurna serta mampu bertahan lebih lama. Kelebihan lainnya yaitu siswa dirangsang untuk aktif

mengamatai, menyesuaikan antara teori maupun kenyataan dan mencoba melakukannya sendiri dengan mandiri.

Menurut Siswanto (2013: 47), motivasi bisa diartikan sebagai dorongan dalam diri individu. Membangun motivasi pada diri warga belajar dalam pendidikan nonformal amat penting mengingat setiap warga belajar memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang terkadang menggeser kebutuhan belajar itu sendiri dan seringkali terjadi suatu fenomena yang disebut kelesuan belajar. Untuk meminimalisir kelesuan belajar yang mungkin terjadi pada warga belajar pendidikan nonformal, seyogyanya penyelenggara program menumbuhkan motivasi belajar secara kontinyu. Mujiman dalam Siswanto (2013: 58), mengungkapkan bahwa ada delapan faktor yang mempengaruhi pertumbuhan motivasi belajar. Faktor-faktor tersebut adalah (1) pengetahuan tentang manfaat belajar (2) kebutuhan belajar (3) kemampuan melakukan aktivitas belajar (4) kesenangan terhadap aktivitas belajar (5) pelaksanaan pembelajaran (6) hasil belajar (7) kepuasan terhadap hasil belajar (8) karakteristik pribadi dan lingkungan.

Menurut Rifa'i (2009: 45), iklim belajar yang kondusif memiliki peranan penting dalam pembelajaran orang dewasa. Iklim belajar yang menyenangkan mampu mendorong semangat partisipan untuk belajar optimal. Posisi hubungan anatar manusia dalam iklim belajar memiliki peran besar, disamping komponen lainnya seperti lingkungan fisik, penataan kursi, warna cat ruangan, penempatan papan tulis, dan media pembelajaran, ketersediaan bahan bacaan dan sarana belajar lainnya dapat mempengaruhi motivasi belajar

2.3.2.8 Manajemen Teknologi, Informasi dan Komunikasi (TIK)

Zaman semakin canggih, adanya teknologi tidak bisa lepas pada diri manusia. TIK memiliki peran besar terhadap manusia, baik dalam bidang gaya hidup, industri, bahkan pendidikan. Umumnya teknologi merujuk pada perangkat keras seperti komputer. Selain perangkat keras, teknologi juga mencakup perangkat lunak. Adapun yang dimaksud dengan perangkat keras adalah struktur fisik dan tata ruang yang logis menyangkut permesinan maupun peralatan yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas cara menggunakan perangkat keras di dalam menyelesaikan tugas yang diperlukan. Dari konsep-konsep tersebut teknologi adalah rangkaian proses, peralatan, prosedur, dan piranti yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa (Schroder dalam Sabihaini, 2006: 42).

Indrajit dalam Sabihaini (2006: 43), menjelaskan bahwa teknologi informasi merupakan suatu teknologi yang berkaitan dengan pengolahan data menjadi informasi dan proses penyaluran data atau informasi tersebut dalam batas-batas ruang dan waktu.

2.4 Kerangka Berpikir

Memasuki masyarakat ekonomi Asean, persaingan antar tenaga kerja menjadi semakin sulit. Sumber daya manusia yang tidak berkualitas tentu akan tersisih dan terpinggirkan. Peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia mutlak harus ada. Dalam usahanya untuk mengembangkan kualitas sumber daya bisa dilakukan melalui berbagai cara tapi yang utama adalah pendidikan dan pelatihan.

Pelatihan merupakan salah satu jalur yang bisa digunakan sebagai terobosan pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan nonformal yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai. Secara umum pelatihan terdiri atas komponen masukan, proses, keluaran dan pengaruh (*outcome*). Komponen masukan terdiri atas masukan mentah yaitu peserta didik (jumlah, karakteristik psikis, karakteristik fisik, karakteristik fungsional). Masukan lingkungan yaitu lingkungan alam, lingkungan sosial budaya (pelatihan, ekonomi, kesehatan, agama, tradisi, dan kependudukan), lingkungan kelembagaan. Masukan sarana yaitu kurikulum, pelatih, tenaga kepelatihan, pengelola program, penyelenggara program, dan sarana-prasarana. Dan masukan lain yaitu orientasi bisnis (permodalan, bahan baku, pemasaran, pendampingan, persatuan alumni, koperasi, jejaring) dan orientasi karir (bimbingan karir, penugasan, promosi, pembinaan, motivasi, dan pelatihan lanjutan). Komponen proses terdiri dari interaksi edukasi/pembelajaran, pendekatan pembelajaran, pembelajaran partisipatif, langkah pembelajaran, dan media pembelajaran. Komponen keluaran terdiri dari jumlah lulusan dan perubahan perilaku (kognisi, afeksi, dan psikomotorik). Komponen pengaruh terdiri atas peningkatan taraf kesejahteraan hidup (peningkatan pendapatan, pekerjaan, pendidikan, kesehatan dan penampilan), pembelajaran orang lain (individual, kelompok, dan komunitas), dan partisipasi dalam pembangunan masyarakat.

Lembaga Kursus dan Pelatihan merupakan salah satu lembaga yang menyelenggarakan pelatihan. Sebagai sebuah organisasi lembaga kursus dan

pelatihan menjadi wadah bagi komponen pelatihan untuk saling mempengaruhi sebagai suatu sistem. Pengelolaan lembaga sedikit banyak akan berpengaruh terhadap mutu komponen keluaran yang dihasilkan.

Pengelolaan lembaga pelatihan memiliki enam fungsi, keenam fungsi itu adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan. Keenam fungsi tersebut kemudian diimplementasikan pada tiap komponen pelatihan. Perencanaan meliputi (1) identifikasi kebutuhan, potensi, dan hambatan (2) perumusan tujuan (3) penyusunan kurikulum (4) rekrutmen dan pembinaan tenaga didik (5) penyusunan rangkaian kegiatan (6) pengadaan sarana prasarana.

Pengorganisasian meliputi (1) penetapan bentuk organisasi (2) penyusunan komposisi personalia organisasi (3) penyusunan tugas/pekerjaan dalam organisasi (4) seleksi dan penempatan personalia. Penggerakan meliputi (1) penyusunan pedoman penggerakan/motivasi (2) jenis motivasi yang digunakan (3) bentuk-bentuk motivasi (4) pendekatan motivasi (5) langkah-langkah motivasi (6) dampak motivasi.

Pembinaan meliputi (1) pengawasan terhadap organisasi penyelenggara (2) supervisi (3) pemantauan. Pengawasan terdiri dari (1) pendekatan pengawasan (2) peraturan yang dimiliki (3) peraturan yang diterapkan (4) peraturan yang tidak diterapkan (5) konsekuensi bagi organisasi. Supervisi terdiri dari (1) pelaksana yang disupervisi (2) pendekatan supervisi (3) masalah yang dihadapi (4) bantuan dari supervisor (5) dampak supervisi. Pemantauan terdiri dari (1) aspek yang

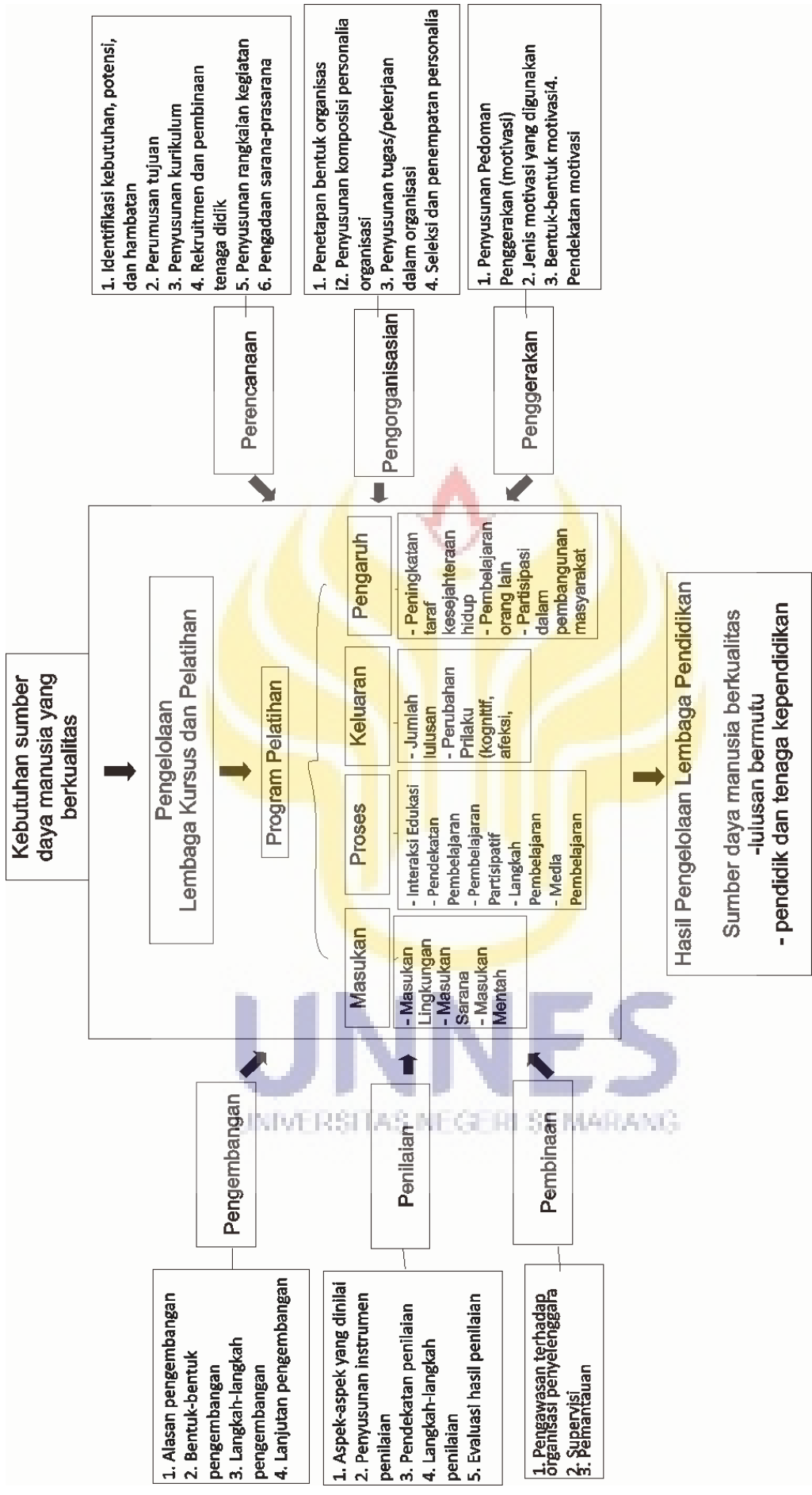
dipantau (2) pendekatan pemantauan (3) langkah pemantauan, (4) dampak pemantauan.

Penilaian meliputi (1) aspek-aspek yang dinilai (2) penyusunan instrumen penilaian (3) pendekatan penilaian, langkah penilaian (4) hasil penilaian (yang digunakan dan tidak digunakan sebagai masukan pengambil keputusan serta tindak lanjut program). Pengembangan meliputi alasan (1) pengembangan, (2) bentuk pengembangan (3) langkah pengembangan (4) lanjutan pengembangan.

Berangkat dari pemikiran bahwa kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas dimana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia bisa melalui lembaga kursus dan pelatihan yang mengadakan program pelatihan. Di dalam lembaga kursus dan pelatihan terdapat berbagai komponen (masukan, proses, keluaran, dan pengaruh), komponen tersebut diberi perlakuan sesuai fungsi manajemen. Dimana untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas selepas dari LKP maka komponen-komponen tersebut haruslah di kelola/di manajemen dengan baik dan tepat, karena pada dasarnya ke semua komponen tersebut adalah suatu sistem yang saling mempengaruhi saling bergantung.

Adapun gambaran kerangka berpikir penelitian dapat dilihat pada bagan

2.4.



Bagan 2.4
Kerangka Berpikir

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan berbagai permasalahan yang ada, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengelolaan lembaga kursus dan pelatihan (LKP) Nissan Fortuna Jepara, mencakup enam fungsi. Keenam fungsi tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dan pengembangan. Dari keenam fungsi pengelolaan yang dilakukan oleh LKP Nissan Fortuna Jepara, terdapat beberapa fungsi yang memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya berada pada fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan penilaian. Sedangkan kekurangannya berada pada fungsi pembinaan dan pengembangan. Dalam fungsi pembinaan, LKP Nissan Fortuna Jepara masih kurang memperhatikan kompetensi pedagogik pendidik dan pada tenaga kependidikannya kurang memperhatikan kompetensi penguasaan TIK. Sehingga berdampak pada fungsi pengembangan yaitu pengembangan lembaga kurang berbasis TIK. Seperti pemantauan alumni yang masih menggunakan cara tradisional tanpa melibatkan TIK (tidak ada sistem pemantauan alumni online), atau keberadaan blog sebagai situs resmi yang belum dikelola secara maksimal. Pendidik pun masih kesulitan dalam menghadapi perbedaan karakteristik peserta didik.

2. Faktor pendukung pengelolaan LKP Nissan Fortuna Jepara adalah pengelola, sarana prasarana dan motivasi belajar siswa. Sedangkan faktor penghambatnya adalah dana dan kurangnya keterlibatan TIK dalam pengelolaan lembaga.

5.2 Saran

Berdasarkan permasalahan tersebut, beberapa saran yang penulis usulkan adalah:

1. Pada fungsi pembinaan, penulis menemukan bahwa pendidik masih kurang memiliki kompetensi pedagogis. Maka dari itu untuk meningkatkan kemampuan pedagogis pendidik agar perbedaan karakteristik peserta didik bukan menjadi hambatan pembelajaran maka perlu diadakannya *training* kompetensi pedagogis bagi tenaga pendidik LKP.
2. Pada fungsi pengembangan, penulis menemukan bahwa pengelolaan lembaga berbasis TIK masih kurang optimal, hal ini dipengaruhi juga oleh fungsi pembinaan pada aspek penguasaan dan penerapan TIK oleh tenaga kependidikan. Maka dari itu untuk membuat dan mengembangkan pengelolaan lembaga yang berbasis TIK, hal pertama yang harus diperhatikan adalah kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia yang ada di lembaga, utamanya adalah tenaga kependidikannya terkait penguasaan TIK. Pada kenyataannya hal ini kurang diperhatikan. Maka dari itu perlu diadakannya *training* bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi pengelolaan lembaga berbasis TIK. Sehingga pengelolaan LKP Nissan Fortuna Jepara dapat dikembangkan menjadi pengelolaan berbasis TIK

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiah, Robiatul. 2012. *Peranan Lembaga Kursus dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Kabupaten Balangan*. Artikel. Di unduh di <http://eprints.unlam.ac.id> pada tanggal 21-12-2015 pukul 10.45 WIB
- Ahmad, Rizal. 2008. "Hubungan Pelatihan Dan Pengembangan Yang Diterapkan Oleh Bina Cendikia Agung (Bica) Panca Budi Dengan Kinerja Pegawai Yang Ada Di Lingkungan Unpab (Kampus Panca Budi) Medan." Medan : *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu Vol. 1 No.1 September 2008 ISSN : 1979 - 5408*
- Amirin, M. Tatang, dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- Anonim. 2010. *Apa dan Bagaimana Pembinaan Kursus dan Kelembagaan*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Kursus dan Kelembagaan
- Ansih, Wendandini Ayu Rumpoko. 2014. *Studi tentang pengelolaan Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) menjahit di Kota Blitar*. Malang : Universitas Negeri Malang
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- BPS. 2015. *Indikator Kesejahteraan Rakyat 2015*. Jakarta: Katalog BPS
- BPS. 2015. *Indikator Pembangunan Berkelanjutan 2015*. Jakarta :Katalog BPS
- BPS. 2015. *Boklet Indeks Pembangunan Manusia BPS Metode Baru*. Jakarta
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif: komunikasi ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Dirjen PAUDNI. 2010. *Apa dan bagaimana pembinaan kursus dan kelembagaan*. Jakarta: Kementrian Pendidikan Nasional
- Erlina.2009. "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Score Card (BSC) Dan SWOT". *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik Vo. 9, No. 1 Juni 2009 hal : 48-57*
- Fuad, Nurhatti. 2014. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Jakarta: Rajawali Pres

- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik: Proses, Analisis, dan Partisipasi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Hariadi, Sunarru Samsi. 2011. *Dinamika Kelompok: Teori dan Aplikasi untuk Analisa Keberhasilan Kelompok Tani sebagai Unit Belajar, Kerjasama, Produksi dan Bisnis*. Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM
- Indrawati, Aniek. 2011. "Pengaruh Kualitas Layanan Lembaga Pendidikan terhadap Kepuasan Konsumen". Malang : *Jurnal Ekonomi Bisnis, Th. 16, No. 1, Maret 2011*
- Kamil, Mustofa. 2010. *Model Pendidikan dan Pelatihan: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Khan, Raja Abdul Ghafoor dkk. 2011. "Impact of Training and Development on Organizational Performance". Pakistan: *Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 7 Version 1.0 ISSN: 0975-5853*
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. 2014. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Moleong, J. Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Munib, Achmad, dkk. 2010. *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Semarang : Unnes Press
- Nurhalim, Khomsun. 2012. *Strategi Pembelajaran Pendidikan Nonformal*. Semarang: Unnes Press.
- Prasetyo, Bagus. 2014. "Menilik Kesiapan Dunia Ketenagakerjaan Indonesia Menghadapi MEA". Jakarta : *Jurnal Rechts Vinding Online ISSN: 2089 9009*
- Rifa'i, Ahmad. 2007. *Evaluasi Pembelajaran*. Semarang: Unnes Press
- _____. 2009. *Desain Pembelajaran Orang Dewasa*. Semarang: Unnes Press
- Sabihaini. 2006. Analisis Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Kinerja Individual (Studi pada Rumah Sakit di Yogyakarta). Yogyakarta: *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi Vol 6 No 1*.
- Sadiman, Arief S., dkk. 2012. *Media Pendidikan: Pengertian, Pengembangan, dan Pemanfaatannya*. Jakarta: Grafindo Persada.

- Saliman. 2002. *Pengembangan Pegawai Melalui Latihan Dan Pendidikan*. Artikel. Diunduh melalui <http://staff.uny.ac.id> pada 27 April 2016 pukul 12.26 WIB
- Siswanto. 2013. *Membangun Motivasi Belajar Pendidikan Nonformal*. Semarang: Unnes Press
- _____. 2011. *Pengantar Pengembangan Kurikulum Pelatihan Pendidikan Nonformal*. Semarang: Unnes Press.
- Situmorang, Julaga. 2012. "Pengkajian Program Lembaga Kursus Dan Pelatihan (LKP) Dalam Menyelenggarakan Program Pendidikan Kecakapan Hidup (PKH) Di Sumatera Utara". Medan: *Jurnal Teknologi Pendidikan*.
- Sudjana, Djudju. 2010. *Sistem dan Manajemen Pelatihan: Teori dan Aplikasi*. Bandung : Penerbit Falah.
- _____. 2006. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung : PT Rosdakarya.
- _____. 2000. *Manajemen Program Pendidikan: untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Falah Production
- Sumpeno, Wahyudin. 2004. *Menjadi fasilitator Efektif: Kiat-kiat Memberdayakan Masyarakat*. Solo: YDA Solo
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Sutarto, Joko. 2013. *Manajemen Pelatihan*. Sleman : Penerbit Deepublish
- _____. 2008. *Identifikasi Kebutuhan Dan Sumber Belajar Pendidikan Nonformal*. Semarang: Unnes Press.
- _____. 2007. *Pendidikan Nonformal: konsep dasar, proses pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat*. Semarang : Unnes Press.
- Sutomo, dkk. 2012. *Manajemen Sekolah*. Semarang : Unnes Press
- Tan, Cheng Lin and Aizzat Mohd Nasurdin. 2011. "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness". Malaysia: *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2 ISSN 1479-4411*

- Walgito, Bimo. 2010. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Wartanto. 2007. Model Pengelolaan Kursus Keterampilan Berbasis Life Skill: Dengan Menerapkan Prosedur Mutu Di Sanggar Kegiatan Belajar. *Disertasi*. Semarang : Unnes
- Wexley, N. Kenneth dan Gary A. Yuki. 2005. *Prilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta
- Yanama, Rindi. 2015. Pengaruh Program Pelatihan Menjahit Terhadap Kemandirian Alumni Peserta Didik Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Citra Ilmu Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Semarang: PLS FIP Unnes

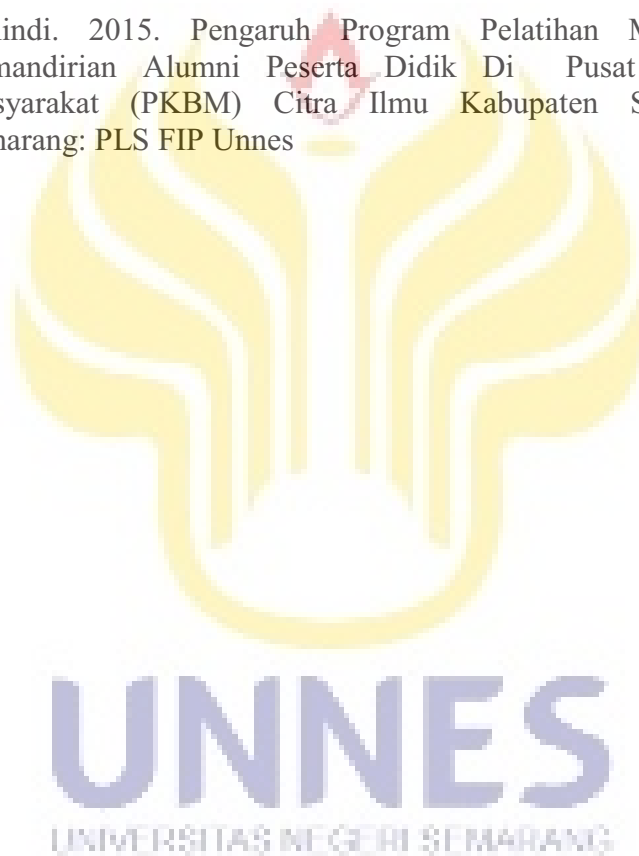




Foto 09. Laboratorium Komputer



Foto 10. Ruang Pendaftaran



Foto 11. Ruang Administrasi



Foto 12. Mushola



Foto 13. Ruang Pimpinan



Foto 14. Pembelajaran Teori