

**MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
(Studi Multi Kasus di UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK BOE Malang)**

Rofika Nuriyanti

Dosen Program Studi PPKn FKIP Universitas Panca Marga Probolinggo
feeca.vk@gmail.com

(diterima: 16.05.2016, direvisi: 23.05.2016)

ABSTRAK

Tujuan penelitian tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan secara mendalam manajemen kurikulum pendidikan dan pelatihan dengan rinci sebagai berikut: Pertama, perancangan kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK BOE Malang. Kedua, pelaksanaan kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK BOE Malang. Ketiga, Evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK BOE Malang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan rancangan multi kasus tunggal. Penelitian ini menggunakan teknik *snow ball sampling*. Hasil penelitian ini dalam merancang kurikulum pelatihan hal yang perlu memperhatikan adalah: analisis kebutuhan pelatihan, pedoman/acuan merancang pelatihan, jenis pelatihan, tujuan pelatihan, siapa yang terlibat dalam latihan. Dalam melaksanakan kurikulum pelatihan hal yang perlu diperhatikan adalah: Kurikulum/silabus, fasilitas, jadwal pelaksanaan pelatihan di kelas dan praktek, pelatih, materi/bahan pelatihan. Dalam evaluasi kurikulum pelatihan hal yang perlu diperhatikan adalah: jenis evaluasi, alat/instrumen evaluasi, waktu pelaksanaan evaluasi, siapa yang melakukan evaluasi.

Kata Kunci : manajemen, kurikulum, pendidikan dan pelatihan

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu dimensi pembangunan. Proses pendidikan terkait dengan proses pembangunan. Sedangkan pembangunan diarahkan dan bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan pembangunan di bidang ekonomi, yang saling menunjang satu sama lainnya dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional. Proses pendidikan berkenaan dengan semua upaya untuk mengembangkan mutu sumber daya manusia, sedangkan manusia yang bermutu itu hakikatnya telah dijabarkan dan dirumuskan secara jelas dalam rumusan tujuan pendidikan dan tujuan pendidikan itu sendiri searah dengan tujuan pembangunan secara keseluruhan.

Perkembangan teknologi yang terjadi di segala bidang kehidupan masyarakat berlangsung

sangat cepat. Perkembangan teknologi ini membuat masyarakat dituntut pula untuk menguasai teknologi. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, Masalah yang sangat penting untuk dibahas adalah perubahan tuntutan kompetensi para pelaku pekerjaan. Tuntutan tersebut membuat para karyawan harus diberi tindakan khusus yang membutuhkan proses pembelajaran yang terus menerus, terencana, terarah dan terukur yang biasanya diselenggarakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) mempunyai dampak positif bagi karyawan secara individu maupun organisasi. Smith(1997) menguraikan bahwa profil kapabilitas atau kemampuan individu berkaitan dengan *skill* (keterampilan) yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. Perkembangan teknologi yang terjadi di segala bidang kehidupan masyarakat berlangsung sangat cepat. Perkembangan teknologi ini membuat

masyarakat dituntut pula untuk menguasai teknologi. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, masalah yang sangat penting untuk dibahas adalah perubahan tuntutan kompetensi para pelaku pekerjaan. Tuntutan tersebut membuat para karyawan harus diberi tindakan khusus yang membutuhkan proses pembelajaran yang kontinyu, terencana, terarah dan terukur yang biasanya diselenggarakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Kegiatan pendidikan dan pelatihan mempunyai dampak positif bagi karyawan secara individu maupun organisasi. Dari uraian diatas dapat diketahui betapa pentingnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan baik bagi karyawan, guru maupun bagi organisasi. Mengingat peran strategis pendidikan dan pelatihan dalam organisasi tersebut maka program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan harus benar benar efektif dalam arti rentangan pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan tercapai secara maksimal.

Menurut PP No. 31 tahun 2006 tentang Sistem pelatihan Kerja Nasional, pelatihan kerja atau yang sekarang biasa kita kenal dengan istilah *training* adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Singkatnya, pendidikan dan pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Pendidikan dan pelatihan sebagai sebuah konsep program yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang (sasaran didik), berkembang sangat pesat dan modern. Perkembangan pendidikan dan pelatihan (*capacity building, empowering, training*) saat ini tidak hanya terjadi pada dunia usaha, akan tetapi pada lembaga-lembaga profesional tertentu pendidikan dan pelatihan berkembang pesat sesuai dengan kebutuhan belajar, proses belajar (proses

edukatif), *assessment*, sasaran, dan tantangan lainnya (dunia global).

Terry (1968) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang unik yang berisi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/pergerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan dalam rangka menentukan dan mencapai tujuan obyektif yang ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pendapat ini hampir sama dengan yang dikemukakan Siagian (dalam Efendi, 2002) yang menyatakan manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.

Sedangkan menurut The Liang Gie (dalam Efendi, 2002) menyatakan bahwa manajemen adalah seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dan alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur unsur manajemen akan ditingkatkan.

Dalam proses manajemen melibatkan fungsi fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Ada beberapa pendapat para pakar tentang fungsi fungsi manajemen (Mantja, 2010):

- a. William H. Newman, mengemukakan ada lima fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengumpulan sumber (*assembly resources*), pengendalian kerja (*supervising*) dan pengawasan (*controlling*).
- b. Dalton E. Mc Farland mengemukakan ada tiga fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), dan pengawasan (*controlling*).

- c. F.W.Taylor mengemukakan ada tiga fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pembinaan kerja (*directing*) dan mengatur pekerjaan (*organizing work*)
- d. H. Kootz dan O'Donnel mengemukakan ada lima fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan pegawai (*staffing*), pembinaan kerja (*directing*) dan pengawasan (*controlling*).
- e. Luther Gullick mengemukakan ada tujuh fungsi manajemen yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan pegawai (*staffing*), pembinaan kerja (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), pelaporan (*reporting*) dan anggaran (*budgeting*).
- f. George R. Terry mengemukakan empat fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).
- g. Di bidang pengajaran Ivor K. Davis mengemukakan ada empat fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

Dari berbagai pendapat tersebut di simpulkan bahwa pengertian manajemen terkandung tiga unsur yaitu: a) adanya proses atau kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, b) adanya tujuan yang ingin dicapai, c) melalui atau bersama orang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kegiatan melalui atau bersama orang lain yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Istilah kurikulum mulai dikenal di Amerika Serikat sejak tahun 1920, ditinjau dari asal katanya kurikulum berasal dari bahasa latin dari kata *curere* yang artinya lari. Dengan demikian kurikulum pada awalnya mempunyai pengertian *course of race* (arena pacuan). Secara tradisional kurikulum mempunyai

pengertian yaitu mata pelajaran atau arena pendidikan dan pelatihan untuk suatu produksi pendidikan.

Beberapa pengertian kurikulum yang lain yaitu :

- a. Kumpulan pengalaman dan gagasan yang ditata dalam bentuk kegiatan sebagai proses pendidikan dan pelatihan sedemikian rupa sehingga pengalaman dan gagasan itu terjalin, disajikan dengan menggunakan metode dan media yang disesuaikan dengan kebutuhan, dengan memperhatikan nilai-nilai yang ada (Bundy, 1989).
- b. Kumpulan materi yang harus disampaikan pelatih atau yang harus dipelajari oleh peserta untuk menjadi terampil (Pusdiklat, 2000).
- c. Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar (Hamalik, 2001).

Dari beberapa pengertian kurikulum menurut pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kurikulum pendidikan dan pelatihan berorientasi pembelajaran adalah pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang di tata dalam bentuk rencana proses pembelajaran pada pendidikan dan pelatihan dengan penekanan pada penggunaan berbagai metode pembelajaran sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan sehingga setelah pendidikan dan pelatihan peserta memperoleh peningkatan kompetensi yang dibutuhkan.

Menurut Hamalik (2001) yang mengatakan bahwa kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian sesuai dengan jenis dan jenjang masing masing satuan pendidikan. Pengertian kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran atau pendidikan dan pelatihan serta cara melakukannya serta cara yang digunakan sebagai pedoman

penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan dan pelatihan tertentu.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu praktek manajemen sumber daya manusia yang paling sering di bicarakan dan di lakukan di organisasi. Pendidikan dan pelatihan dipercaya sebagai salah satu alat yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

Melalui pendidikan dan pelatihan orang dapat ditingkatkan pengalaman, pengetahuan, sikap dan keterampilannya yang membantunya agar bekerja lebih efektif. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya adalah meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang atau kelompok. Karena pendidikan dan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu sistem pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, pendidikan mempunyai makna yang sama dengan pendidikan dan pelatihan namun berbeda pada sasaran peserta, pendekatan penyelenggaraan dan pemanfaatan kemampuan yang diperoleh (Soenarto, 1998). Menurut pasal 9 undang undang ketenagakerjaan tahun 2003, pendidikan dan pelatihan kerja di selenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan perubahan sikap individu dalam perusahaan agar dalam melaksanakan tugas yang di embannya menjadi lebih baik lagi. Dengan kata lain, setiap pegawai maupun individu membutuhkan suatu program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Secara khusus Dessler (1984) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pembinaan keterampilan dasar yang diperlukan pegawai baru atau lama untuk melaksanakan

pekerjaannya. Terrington (1994) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses perbaikan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan pengembangan adalah proses dimana seseorang mendapatkan tambahan keterampilan dan pengalaman untuk pekerjaan saat ini dan tugas yang akan datang. Mitcel (1982) menyebutkan pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya organisasi untuk mengubah sikap dan perilaku anggota anggotanya melalui proses belajar dengan tujuan meningkatkan efektivitas kerja, menurutnya pendidikan dan pelatihan pada dasarnya adalah pembelajaran. Lebih jauh Mitchel menyatakan bahwa aspek aspek yang dapat diubah melalui pendidikan dan pelatihan adalah: a) pengetahuan, para pekerja dapat ditingkatkan pengetahuannya melalui penyampaian informasi yang efektif, terutama dari tujuan tujuan organisasi, pengetahuan tentang prinsip prinsip dan pengetahuan pengetahuan baru, b) sikap meliputi sikap terhadap pekerjaan, peraturan, atasan dan sesama pekerja serta tujuan organisasi, artinya kunci sukses pendidikan dan pelatihan merupakan sasaran pokok dalam efektifitas pelaksanaan pekerjaan sert, c) konsep, salah satu sasaran pendidikan dan pelatihan yang sangat sulit di capai dan bersifat menantang adalah merubah prinsip perilaku seseorang. Beberapa ahli membedakan pendidikan dan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

Flippo (1971) mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan khusus, sedangkan pendidikan di kaitkan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan umum dari lingkungan secara keseluruhan. Pendidikan dan pelatihan dalam upaya organisasi untuk mengubah perilaku dan sikap anggotanya melalui proses belajar dengan maksud meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesional. Vembriarto (1981) bahwa pendidikan bertujuan memberikan pengetahuan, spektrum yang luas untuk penyesuaian diri, kemampuan untuk kegiatan kegiatan kreatif dan imajinatif yang dapat diterapkan pada situasi situasi

yang tidak dapat diramalkan. Sedangkan pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang lebih praktis dan hanya memerlukan waktu yang relatif singkat. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan dapat diartikan juga sebagai kegiatan pendidikan terhadap karyawan dalam suatu organisasi atau lembaga yang berkaitan dengan usaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sebagai sebuah organisasi, penyelenggaraan pendidikan termasuk lembaga pendidikan dan pelatihan membutuhkan manajemen yang tepat. Manajemen diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan atau pendidikan dan pelatihan. Gordon (1975) menyatakan bahwa aspek aspek manajemen sekolah, termasuk lembaga pendidikan dan pelatihan, mencakup: 1) manajemen personalia atau ketenagaan, 2) manajemen kesiswaan, 3) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, 4) manajemen pengajaran dan pengembangan kurikulum, 5) manajemen keuangan, 6) manajemen pertumbuhan sekolah, dan 7) manajemen urusan umum lainnya. Semua gagasan manajemen pendidikan tersebut harus dijalankan dengan sebaik baiknya agar tujuan pendidikan yang ditetapkan dapat tercapai. Sedangkan manajemen kurikulum di lembaga pendidikan dan pelatihan lebih menekankan pada seluruh aspek pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang meliputi: 1) manajemen kurikulum latihan, 2) manajemen personalia, 3) manajemen pemasaran, 4) manajemen pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan salah satu substansi utama dalam manajemen dan administrasi pendidikan dalam hal ini juga termasuk administrasi lembaga pendidikan dan pelatihan. Dalam mengelola kurikulum di lembaga pendidikan dan pelatihan, salah satu aktivitas yang terpenting dan sebagai tolok ukur keberhasilan lembaga adalah mengelola proses pembelajaran (implementasi program pendidikan dan pelatihan).

Kegiatan kegiatan dalam manajemen pendidikan dan pelatihan meliputi: menetapkan sasaran, perencanaan, pelaksanaan, pengecekan/pengawasan dan pengembangan diklat. Perencanaan adalah menentukan kebutuhan pendidikan dan pelatihan berikut rekomendasinya. Menyusun pola dan program pendidikan dan pelatihan sesuai rekomendasi berikut metode dan sarana pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan adalah menyelenggarakan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Pengecekan atau pengawasan adalah menilai hasil-hasil dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan serta mengetahui apakah ada yang masih perlu disempurnakan. Penelitian dan pengembangan adalah meneliti dan mengembangkan cara cara latihan sesuai dengan perkembangan ilmu dan pengalaman agar tercapai produktivitas kerja. Dalam manajemen pendidikan dan pelatihan, kedudukan kurikulum (*training design*) adalah sentral. Alasannya adalah karena perancangan program pendidikan dan pelatihan yang ditandai dengan penyusunan kurikulum merupakan *output* atau hasil dari proses analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*training needs analysis/ TNA*) dan juga dari perumusan tujuan. Selain itu, kurikulum merupakan *input* atau masukan untuk proses selanjutnya yaitu penyelenggaraan atau pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (*training and education implementation*) dan evaluasi pendidikan dan pelatihan (*training and education evaluation*). Sedangkan modul adalah bahan utama dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang intinya adalah pelaksanaan proses pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian tentang manajemen kurikulum pendidikan dan pelatihan (diklat) ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Alasannya karena dengan memakai pendekatan ini, peneliti berusaha untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara

holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah, yakni: UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK Malang. Rancangan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah studi multi kasus (*multi case studies*). Menurut Bogdan & Biklen (1982) bahwa ketika peneliti mengkaji dua atau lebih subyek, latar atau tempat menyimpan data maka apa yang dilakukan tersebut adalah studi multi kasus.

Dalam penelitian ini teknik yang dipergunakan adalah studi kasus perbandingan (*comparative case studies*) yang di rekomendasikan oleh Bogdan dan Biklen (1982). Peneliti membandingkan data dan mengkontraskan temuan temuan pada masing masing kasus atau kasus individual dan kemudian menyusun temuan, proposisi dan teori substantif lintas kasus sebagai temuan akhir, sebagaimana yang disarankan oleh Bogdan & Biklen (1982).

Dalam Penelitian ini menggunakan teknik yang di gunakan untuk menentukan informan adalah teknik sampling bola salju (*snow ball sampling*) yaitu untuk memodifikasikan teori baru, sampai pada titik jenuh otorities dan tidak dijumpai lagi kasus yang tidak cocok dengan konseptual yang ditemukan (Lincoln & Guba, 1985). Informan kuncinya pimpinan lembaga UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK Malang. Informan lainnya akan ditelusuri berdasarkan kebutuhan data penelitian yaitu instruktur, staf/karyawan, instruktur/widyaiswara, peserta pendidikan dan pelatihan serta sumber sumber lain yang memungkinkan di jadikan sumber informasi. Berdasarkan desain penelitian yang dipakai adalah rancangan studi multi kasus maka penelitian ini dilaksanakan pada dua lokasi yaitu Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan pendidikan dan pelatihan Kerja (UPTPK) Singosari Malang dan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Pendidikan Bidang Otomotif dan Elektronika (PPPPTK BOE) Malang.

Lokasi penelitian yang pertama yaitu UPTPK Singosari Malang beralamat di Jl. Raya Singosari 1

Singosari Kota Malang Telepon 0341-458055 Fax 0341-458512. Lembaga pendidikan dan pendidikan dan pelatihan ini memiliki luas tanah, 62.798 m2, luas bangunan kantor, 429 m2, luas bangunan aula , 1.005 m2 luas bengkel, 54.778, 05 m2 luas asrama, 3.014,44 m2. Lembaga pendidikan dan pelatihan ini memiliki beberapa kejuruan yaitu: 1) otomotif (Mobil bensin/diesel/motor), 2) teknologi mekanik (bubut/las/freis), 3) listrik (elektronika/elektro), 4) bangunan (kayu/batu/besi), 5) aneka kejuruan (Salon), 6) tata niaga. Lembaga pendidikan dan pendidikan dan pelatihan ini memiliki instruktur berjumlah 53 orang.

Lokasi penelitian yang kedua yaitu PPPPTK BOE Malang. PPPPTK BOE Malang merupakan lembaga yang sejak tahun 1986 menyelenggarakan diklat dalam bidang pengembangan dan peningkatan kompetensi profesi. PPPPTK Malang beralamat di Jl. Teluk Mandar, Arjosari Tromol Pos 5 Malang 65102 Jawa Timur Indonesia Telp: 0341-491239/495849 ext 118. Lembaga pendidikan dan pendidikan dan pelatihan ini berdiri diatas lahan seluas 9 Ha, dengan fasilitas yang cukup memadai diantaranya yaitu dalam pendidikan terdapat 17 kelas, 15 workshop, Kampus *Full cyber space*, 300 komputer Terhubung dengan internet dengan kapasitas 3Mbps, Free internet setiap saat sedangkan untuk kapasitas *training* yaitu 11.000 orang setiap bulan berdasarkan pada kapasitas kelas dan Workshop.

Alasan memilih kedua lokasi ini karena adanya kesesuaian dengan topik yang dipilih, yakni manajemen kurikulum pendidikan dan pelatihan. UPTPK Singosari dan PPPPTK BOE Malang merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan negeri di bawah naungan pemerintah, selain itu UPTPK Singosari Malang dan PPPPTK BOE Malang juga sebagai penyedia jasa *training*, dan sebagai unit produksi bahan ajar (*teaching aid*) yang digunakan sebagai alat bantu pengajaran *skill training* di sekolah maupun di perusahaan. Prosedur pengumpulan data, Observasi/pengamatan berperan serta (*Participant Observation*), Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*), Studi Dokumentasi.

Rancangan penelitian ini adalah studi multi kasus. Rancangan penelitian multi kasus dalam menganalisis data dilakukan dua tahap yaitu: analisis data kasus individu (*individual cases*), dan analisis data lintas kasus (*cross cases analysis*). Untuk mencegah terjadinya hal tersebut maka dilakukan pengujian kredibilitas data (*Credibility*). Teknik pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara observasi terus menerus (*persilent observation*), triangulasi dan pengecekan anggota (*member check*). Dalam hal ini untuk mengecek keabsahan data, peneliti turun ke lapangan dan mengumpulkan data secara terus menerus sampai pada titik jenuh. Sementara itu, untuk teknik triangulasi peneliti memakai triangulasi data dan triangulasi metodologi. Melalui triangulasi data, peneliti membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara mendalam, observasi berperan serta dan dokumentasi, sedangkan melalui triangulasi metodologi peneliti membandingkan hasil observasi dan dokumentasi untuk dicocokkan kembali dengan realita yang sebenarnya dan mengecek balik kepercayaan data observasi dan dokumentasi tentang keabsahannya. Sedangkan dengan teknik *member check*, peneliti menguji keabsahan data dengan cara menyajikan data secara baik dan sistematis kemudian menunjukkannya kepada informan untuk membaca kembali, memberi komentar, menambah, mengurangi kata atau kalimat yang kurang sesuai dengan maksud informan. Di sini peneliti akan mendapat masukan tentang kesahihan data sehingga kemungkinan terjadi pengurangan dan penambahan data. Selanjutnya teknik keteralihan (*transferability*) pada proses keteralihan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan dapat mengungkap segala sesuatu yang diperlukan pembaca, agar pembaca dapat memahami temuan temuan yang diperoleh peneliti. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Keteralihan hasil penelitian biasanya berkenaan dengan

pertanyaan, sejauh mana hasil penelitian ini dapat dipublikasikan atau digunakan dalam situasi lain.

HASIL PENELITIAN

Perancangan kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang adalah sebagai berikut: 1) perancangan kurikulum pendidikan dan pelatihan di mulai dengan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dilakukan sebagai pedoman agar pendidikan dan pelatihan bisa berjalan dengan efektif dan efisien serta mencapai hasil yang telah ditetapkan. Analisis kebutuhan dilakukan sebelum pendidikan dan pelatihan untuk menentukan jenis pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan terutama berkaitan dengan materi dan teknik pendidikan dan pelatihan. 2) acuan dalam merancang kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang yaitu SKKNI, SKKNI merupakan kepanjangan dari Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia. SKKNI disusun berdasarkan kebutuhan lapangan usaha yang sekurang-kurangnya memuat kompetensi teknis, pengetahuan, dan sikap kerja. SKKNI disusun dan di tetapkan oleh pemerintah pusat di bawah kementerian tenaga kerja dan transmigrasi (Kemenakertrans). SKKNI merupakan acuan atau pedoman dalam merancang kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang, di dalam SKKNI tersebut terdapat jabaran jabaran mengenai kapan waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihannya dilaksanakan, bahan dan peralatan yang di pakai untuk pendidikan dan pelatihan seperti apa, cara kerja peralatan tersebut bagaimana, strategi pendidikan dan pelatihannya seperti apa, *background* peserta seperti apa, kemudian setelah merancang kurikulum pendidikan dan pelatihan tersebut dituangkan ke dalam bentuk silabus, setelah silabus selesai dirancang kemudian muncul kurikulum yang siap di gunakan dalam pendidikan dan pelatihan. 3) kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang dibagi menjadi dua (2) yaitu: (1)

kurikulum pendidikan dan pelatihan yang bersifat *given* yaitu kurikulum pendidikan dan pelatihan sudah ada dan sudah disiapkan oleh UPTPK Singosari Malang dalam bentuk modul modul pendidikan dan pelatihan sehingga peserta pendidikan dan pelatihan langsung bisa menggunakannya, seksi pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi (PS) hanya menetapkan jadwal pelaksanaan, tempat pendidikan dan pelatihan dan fasilitas penunjang pendidikan dan pelatihannya saja, (2) kurikulum pendidikan dan pelatihan yang bersifat *by design* atau *tailor made*, yaitu kurikulum pendidikan dan pelatihan yang di rancang terlebih dahulu berdasarkan permintaan dari pihak luar atau perusahaan. 4) perancangan kurikulum pendidikan dan pelatihan melibatkan kepala UPTPK Singosari Malang, kepala seksi pendidikan dan pelatihan dan sertifikat (PS) serta instruktur pada masing masing jurusan.

Pelaksanaan kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang adalah sebagai berikut: 1) tahap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada hari pertama dan kedua biasanya peserta pendidikan dan pelatihan diberikan pembekalan materi mengenai pendidikan dan pelatihan yang sedang diikuti, kemudian setelah instruktur memberikan teori pendidikan dan pelatihan instruktur memperlihatkan alat peraga dan bagaimana cara menggunakan alat tersebut. Setelah selesai pemberian teori dikelas kemudian untuk praktek pendidikan dan pelatihannya peserta pendidikan dan pelatihan di bawa ke *workshop* atau bengkel kerja. 2) penerapan kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang yaitu dengan komposisi teori yang diberikan kepada peserta sebesar 30% dan praktek sebesar 70%. Hal tersebut dikarenakan kurikulum yang disusun total jamnya lebih banyak praktek di *workshop* dari pada di kelas tujuannya agar mendapatkan *output* yang memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan dunia usaha. Setelah selesai pemberian teori dikelas kemudian untuk praktek pendidikan dan pelatihannya peserta pendidikan dan pelatihan di bawa ke *workshop* atau bengkel kerja.

Sedangkan untuk komposisi kurikulum prakteknya UPTPK Singosari Malang membagi komposisi praktek dasar sebesar 60% dan praktek benda jadi 40%. 2) pendidikan dan pelatihan juga dilakukan di luar UPTPK Singosari Malang, yaitu MTU (*Mobile Training Unit*) yaitu pendidikan dan pelatihan yang dilakukan keliling ke desa desa. UPTPK Singosari Malang yang bekerjasama dengan desa dan pesertanya juga berasal dari warga atau pemuda karang taruna setempat. MTU itu sendiri diselenggarakan berdasarkan permintaan dari desa untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan didesa tersebut tujuannya untuk memberikan keterampilan pada pemuda karang taruna agar dapat digunakan dalam mencari pekerjaan. 3) pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang terdapat pembinaan mental peserta yaitu diberi nama FMD. FMD merupakan kepanjangan dari Fisik, Mental dan Disiplin, penerapan FMD ini dilakukan setiap hari sebelum pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, hal ini diterapkan sebagai wadah untuk mempersatukan peserta pendidikan dan pelatihan yang berasal dari berbagai daerah dan berbagai lulusan yang masuk ke UPTPK Singosari Malang serta mempunyai sifat dan karakter yang berbeda. FMD dapat juga disamakan dengan ospek atau MOS yang terdapat disekolah sekolah formal.

Evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan di UPTPK Singosari Malang adalah sebagai berikut: 1) jenis evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di UPTPK Singosari Malang yaitu evaluasi peserta pendidikan dan pelatihan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Evaluasi yang pertama yaitu evaluasi peserta pendidikan dan pelatihan merupakan evaluasi yang terkait dengan proses belajar dan pembelajaran dalam pendidikan dan pelatihan yang mencakup *pre tes*, menengah dan *post tes* atau akhir pendidikan dan pelatihan. *Pre tes* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana penguasaan terhadap materi yang akan di sampaikan dalam pendidikan dan pelatihan, evaluasi menengah adalah evaluasi yang dilakukan selama proses pendidikan dan

pelatihan berlangsung, dan *post tes* yang dilakukan untuk mengetahui keberhasilan (penyerapan) materi yang telah disampaikan. Evaluasi proses dan hasil pendidikan dan pelatihan di workshop dilakukan oleh masing masing instruktur pada tiap tiap program keahlian. Instruktur sebagai pelatih merupakan kunci utama dalam memutuskan peserta pendidikan dan pelatihan tersebut kompeten atau tidak kompeten. Selanjutnya yang kedua yaitu evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah materi dan teknik pendidikan dan pelatihan telah benar benar sesuai dengan kebutuhan dan keinginan peserta pendidikan dan pelatihan. Untuk itu setelah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pihak UPTPK Singosari Malang selalu memberikan kuesioner evaluasi tentang instruktur dalam mengetahui respon peserta pada setiap akhir pendidikan dan pelatihan. 2) UPTPK Singosari Malang mempunyai modul khusus terkait dengan proses penilaian dalam pendidikan dan pelatihan, modul tersebut terdiri dari tiga 3 buku yaitu buku informasi, buku kerja dan buku penilaian. Buku informasi berisi informasi apa saja yang diperlukan sebagai pengetahuan yang harus dimiliki untuk melakukan praktik, setelah memperoleh pengetahuan dilanjutkan dengan latihan latihan yang berguna untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah dimiliki untuk itu diperlukan buku kerja sebagai media praktik dan mengaplikasikan sikap kerja yang telah ditetapkan, kemudian berikutnya adalah buku penilaian yaitu untuk menguji kemampuan peserta pendidikan dan pelatihan setelah selesai menempuh buku informasi dan buku kerja secara komprehensif dan berdasarkan hasil uji inilah peserta akan dinyatakan kompeten atau belum kompeten. 3) evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan dilakukan setiap tahun atau setahun sekali. 4) yang terlibat dalam evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan adalah seksi PP, seksi PS dan instruktur masing masing jurusan dan terkoordinasi satu sama lain, seksi PP dan seksi PS biasanya mengevaluasi

hasil penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sedangkan instruktur mengevaluasi hasil peserta pendidikan dan pelatihan.

PEMBAHASAN

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk mendapatkan informasi apa yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaannya. Keterampilan apa yang mereka butuhkan dan belum dikuasai serta tingkat pengetahuan dan keterampilan yang telah mereka miliki. Pengumpulan informasi dari lapangan atau pengguna jasa dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain: wawancara, angket, observasi dan studi dokumentasi. Cara cara tersebut sama dengan yang di sarankan oleh Certo (1999) yaitu (a) mengobservasi masalah masalah yang muncul tiap bagian yang mendorong diperlukannya latihan, (b) perusahaan yang terjadi diluar seperti perkembangan teknologi, juga menjadi sinyal bagi manajer tentang perlunya latihan, (c) menanyai para karyawan tentang pengetahuan atau keterampilan apa yang harus mereka pelajari dan kuasai. Tahapan analisis kebutuhan pelaksanaan adalah mendokumentasikan permasalahan, investigasi masalah, analisis masalah dan pelaporan. Tahapan tahapan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan tersebut hampir sama dengan tahapan proses analisis masalah yang dikemukakan oleh Tovey (1996) yaitu dokumentasi masalah, investigasi masalah, rencana analisis kebutuhan, pemilihan teknik analisis, melakukan analisa analisa data dan pelaporan temuan. Pihak manajemen pengguna jasa pendidikan dan pelatihan dalam analisis kebutuhan berperan memberikan informasi selengkap mungkin tentang masalah yang dihadapi, pemberian informasi secara lengkap akan memberikan dampak positif bagi lembaga pendidikan dan pelatihan untuk menentukan jenis pendidikan dan pelatihan, materi pendidikan dan pelatihan dan teknik pendidikan dan pelatihan yang tepat.

Pada kedua lembaga pendidikan dan pelatihan tersebut prosedur pelaksanaan pendidikan

dan pelatihan cenderung hampir sama, sedikit yang membedakannya adalah di PPPPTK BOE Malang tugas pokoknya adalah melaksanakan diklat untuk guru SMK dari seluruh Indonesia. Secara umum langkah awal dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yaitu persiapan latihan yang mencakup baik dibidang surat menyurat, kepesertaan, jadwal, pembiayaan, dan sebagainya (persiapan administratif). Selain itu yang penting juga adalah persiapan edukatif (proses pendidikan dan pelatihan) yang mencakup hal-hal seperti pelatih, jadwal pendidikan dan pelatihan & praktik dan acara pembukaan, penutupan, penugasan, evaluasi, dan sebagainya. Pelaksanaan latihan dimulai dengan perubahan dimana panitia atau petugas perlu mempersiapkan acara yang perlu disusun, fasilitas pertemuan dan undangan. Sesudah acara pembukaan dapat dilanjutkan dengan acara seperti penjelasan tentang proses pendidikan dan pelatihan, hal dan tanggung jawab atau kewajiban peserta dan tes awal (*pretest*). Pelaksanaan latihan mengacu kepada kurikulum dan silabus, proses pembelajaran yang spesifik pola pendidikan dan pelatihan serta jam kuliah & praktek yang direncanakan. Masalah yang muncul selama proses pendidikan dan pelatihan perlu diidentifikasi dan segera dicari solusi pemecahannya baik menyangkut kepesertaan, jadwal latihan, fasilitas, dan sebagainya. Sebelum dilakukan acara penutupan, pelatih perlu diakhiri dengan evaluasi akhir (*post test*) untuk mengukur keberhasilan pendidikan dan pelatihan. Sertifikat pendidikan dan pelatihan diserahkan pada acara penutupan tersebut.

Proses evaluasi pada dasarnya mencakup tahapan-tahapan seperti membuat daftar tujuan latihan, membuat daftar isu perencanaan yang kritis, mereview tentang informasi yang tersedia, mengembangkan evaluasi tujuan, memilih pengukuran, instrumen dan standar dan merancang pendidikan dan pelatihan. Namun, secara garis besar evaluasi mencakup 3 (tiga) tahap yaitu melakukan pengumpulan data, menggunakan kriteria tertentu dan membuat kesimpulan atau keputusan. Dalam pendidikan dan pelatihan cara evaluasi yang banyak dilakukan adalah

dengan tes awal (*pre test*) dan tes akhir (*post test*). Dengan bentuk dan format soal yang sama, proses evaluasi dilaksanakan sesudah pembukaan latihan dan sebelum penutupan latihan. Namun cara lain dapat saja digunakan, disesuaikan dengan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan.

Perkembangan bisnis dan persaingan antar organisasi dewasa ini bergerak dengan cepat dan dinamis. Program pendidikan dan pelatihan dan pengembangan (*training and development*) sebagai bagian integral dari proses pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi penting dan strategis dalam mendukung visi dan misi organisasi. Untuk menjamin kualitas penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan, maka diperlukan suatu fungsi kontrol yang dikenal dengan evaluasi.

Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan suatu sistem dimana masing-masing subsistem pendukung akan menentukan kelancaran proses latihan maupun efektivitas pendidikan dan pelatihan. Fasilitas pendukung atau komponennya terdiri dari perencanaan pendidikan dan pelatihan, peserta dan kualifikasinya, kurikulum yang diterapkan, pelatih, kurikulum yang dipakai, sarana & prasarana yang tersedia, pembiayaan yang dibutuhkan serta bagaimana penyelenggaraan latihan dilakukan. Masing-masing unsur pendukung memiliki fungsi, kesemuanya dianggap sama penting dalam mensukseskan suatu pendidikan dan pelatihan.

Dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap agar dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan & pendidikan dan pelatihan sebagai proses memanusiakan manusia dan membekali pesertanya dengan keterampilan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerjanya. Kegiatan penilaian dalam evaluasi program pendidikan dan pelatihan tidak hanya dilaksanakan pada akhir kegiatan program,

tetapi sebaiknya sejak awal, yaitu dari penyusunan rancangan program pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dan hasil pendidikan dan pelatihan. Penilaian hasil pendidikan dan pelatihan tidak cukup hanya pada hasil jangka pendek (*output*) tetapi dapat menjangkau dalam jangka panjang (*outcome and impact program*).

Berdasarkan uraian diatas perancangan kurikulum pendidikan dan pelatihan menggunakan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta menggunakan spektrum keahlian di SMK melalui evaluasi guru yang hasilnya digunakan untuk merancang materi pendidikan dan pelatihan. Perancangan kurikulum pelatihan mengacu pada SKKNI dan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar. Kurikulum pendidikan dan pelatihan bersifat *given* dan *by design (tailor made)*. Perancangan kurikulum melibatkan kepala lembaga, kepala seksi, bagian data dan informasi (*marketing*), seksi program dan serta instruktur atau pelatih. Untuk tahap pelaksanaan kurikulum pendidikan dan pelatih Tahap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di mulai dari pembukaan pendidikan dan pelatihan, proses pendidikan dan pelatihan serta penutupan pendidikan dan pelatihan. Penerapan kurikulum pendidikan dan pelatihan yaitu dengan komposisi teori yang diberikan kepada peserta sebesar 30% dan praktek sebesar 70%. Pelaksanaan kurikulum pendidikan dan pelatihan yaitu menerapkan FMD yang berguna dalam membina mental peserta pendidikan dan pelatihan, MTU (*Mobile Training Unit*) yaitu pendidikan dan pelatihan yang dilakukan diluar lembaga diklat dan menerapkan sistim informasi yang terkontrol yang di beri nama Sim Diklat. Untuk evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan di kedua lembaga diklat yaitu 1) evaluasi peserta diklat yang terdiri dari *pre tes*, proses pelatihan dan *post tes*, kemudian 2) evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yaitu mengevaluasi pelaksanaan diklat secara keseluruhan, mengevaluasi

pelatih, bahan ajar dan sarana diklat, 3) evaluasi efektivitas penggunaan anggaran yang digunakan dalam penyelenggaraan diklat, 4) evaluasi dampak yang pelaksanaannya tiga bulan setelah guru sebagai peserta diklat kembali ke sekolah. Proses evaluasi peserta dalam pendidikan dan pelatihan adalah menggunakan buku penilaian yang terdiri dari tiga (3) buku yaitu buku informasi, buku kerja dan buku penilaian. Yang terlibat dalam proses evaluasi pada kedua lembaga pendidikan adalah kepala lembaga, seksi PP, seksi PS dan instruktur, seksi data dan informasi, seksi program, seksi penyelenggaraan dan seksi evaluasi dan widyaiswara/pelatih. Waktu evaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan di kedua lembaga pendidikan dan pelatihan yaitu dilakukan secara berkala sesuai dengan ketetapan lembaga. Adapun beberapa saran yang direkomendasikan berdasarkan uraian paparan data, temuan penelitian dan kesimpulan adalah sebagai berikut: bagi Kementrian pendidikan dan kebudayaan

Sebagai bahan masukan dalam mengembangkan dan memberdayakan lembaga pendidikan dan pelatihan dibawah naungan dinas pendidikan. Bagi Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi sebagai bahan masukan dalam mengembangkan dan memberdayakan lembaga pendidikan dan pelatihan dibawah naungan dinas pendidikan. Bagi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan sebagai bahan masukan bagi organisasi atau lembaga pendidikan dan pelatihan dalam mengimplementasikan dan mengembangkan kurikulum pendidikan dan pelatihan. Bagi Instruktur dan Widyaiswara dapat bermanfaat dalam merancang, mengimplementasikan dan mengevaluasi kurikulum pendidikan dan pelatihan. Bagi Tenaga Kerja dapat memberikan informasi dan pandangan tentang pendidikan dan pelatihan kerja yang sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Bagi Peneliti Selanjutnya yang hendak melakukan penelitian secara lebih mendalam tentang manajemen kurikulum pendidikan dan pelatihan, maka tulisan ini dapat menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan.

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R. C & Biklen, S. K. 1982. *Qualitative Research for education: An introduction Theory Methods*. Boston: Allyn and Bacon, inc.
- Certo, S.C. 2008. *Management of Organization and Human Resources*. Dubugue. Iowa: Wm C Brown.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah. Konsep dan Pelaksanaannya*. Buku-1. Jakarta.
- Dessler, G. 1984. *Personal management*. (terjemahan Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Effendi, R. 2002. *Dasar Dasar Manajemen Pendidikan*. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- Fattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Flippo, E.B. 1971. *Priciple of Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Gordon, S.P. 1975. *Professional Development For School Improvement*. Boston, Massachussetts. Peason Education, Inc.
- Hamalik, O. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Manajemen Pelatihan Ketenagaan Terpadu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lincoln, Y. S & E. G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Mantja, W. 2007. *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*. Malang: IKIP Malang.
- Mitcel, T.R. 1982. *People In Organization, An Introduction To Organizational Behavior*. London: Mc Graw Hill International Book Company.
- Soenarto, 1998. *Training Needs Assesment (Analisis Kebutuhan Belajar) Dalam Visi*. Media informasi pendidikan luar sekolah No. 05/TH.iv/1998
- Smith, A. 1997. *Training and Development, Human Resources Management in Australia*. South Melborne, Addison Wesley Longman.
- Terry, G.R. 1968. *Principles of Management*. Homewood: Richard D Irwin, Inc
- Tilaar. 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Tovey, M.D. 1997. *Training In Australia: Design Delivery, Evaluation& Management*. Sidney: Prentice
- Vembriarto, Dr. St. 1984. *Kapita Selektu Pendidikan, Jilid I*. Yogyakarta: Yayasan Pendidikan Paramitha.