

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti akan memaparkan mengenai (a) manajemen lembaga pendidikan nonformal yang didalamnya membahas mengenai hakikat manajemen; konsep pendidikan nonformal; manajemen pendidikan nonformal; (b) pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) yang didalamnya membahas mengenai pengertian PKBM; tujuan PKBM; fungsi PKBM; program PKBM; (c) penelitian terdahulu; (d) paradigma penelitian.

A. Manajemen Lembaga Pendidikan Nonformal

Sebelum mempelajari teori konsep manajemen lembaga pendidikan nonformal lebih dalam, perlu adanya untuk memahami konsepnya secara terperinci. Manajemen lembaga pendidikan nonformal apabila diperinci, terdiri dari kata “manajemen”, “lembaga pendidikan nonformal”, dan “manajemen lembaga pendidikan nonformal”, yang masing-masing memiliki konsep dasar yang perlu dipahami.

1. Hakikat Manajemen

Ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir.⁹ Dimana piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. piramida Giza tidak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang yang mau merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, dan mengendalikan banyak hal guna menjamin bahwa segalanya bisa dilakukan sesuai apa yang direncanakan (jika saat ini dikenal dengan sebutan *manager* ataupun *leader*).

Secara etimologi, kata manajemen diambil dari istilah bahasa inggris *management* yang berasal dari kata dasar *manage, to manage* yang artinya adalah mengurus, mengatur, menggerakkan dan mengelola.¹⁰ Sebagaimana dikutip oleh Rahendra Maya dan Iko Lesmana, Imam

⁹C.S. George Jr. *The History or Management Thought, ed. 2nd*, (Upper Saddle River, Nj. Prentice, 1972), hal.4

¹⁰Echol dan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia...*, hal. 372

Machali dan Ara Hidayat mengemukakan bahwa kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu *mano* yang berarti tangan, menjadi *manus* berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan *agere* yang berarti melakukan sesuatu, sehingga menjadi *managiare* yang berarti melakukan sesuatu dengan berkali-kali dengan menggunakan tangan-tangan.¹¹

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen diartikan sebagai proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.¹² Dari segi terminologi, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan mengelola dan mengatur sesuatu agar dapat tercapai tujuan yang diinginkan secara tepat melalui kerjasamadengan orang lain.

Definisi manajemen menurut Terry dalam Hasibuan, manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹³ Hal ini pada dasarnya sependapat dengan definisi manajemen yang dikemukakan oleh Stoner, bahwa manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.¹⁴ Sementara itu, Sondang P. Siagian dalam Mulyono, mengemukakan bahwa manajemen adalah kemampuan dan keterampilan

¹¹Rahendra Maya dan Iko Lesmana, *Pemikiran Prof. Dr. Mujamil Qomar, M.Ag. Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, Jurnal Islamic Management, Vol. 1, No. 2, Juli 2018, hal. 296

¹²*Kamus Besar Bahasa Indonesia*, diakses melalui aplikasi KBBI EDISI V pada gawai berbasis android.

¹³Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hal. 13

¹⁴Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), hal.5

untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.¹⁵

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan mengatur, menata, mengarahkan serta berbagai macam model pendayagunaan dan pemberdayaan sumberdaya manusia maupun selain manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini apabila ditarik pada konteks pendidikan, manajemen pendidikan adalah kegiatan mengelola, mengatur serta mendayagunakan segala sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas secara efektif dan efisien.

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang saling berkaitan erat, yang dimaksud fungsi disini adalah bagian-bagian yang terdapat dalam proses manajemen. Fungsi-fungsi tersebut berfungsi sebagai (*guide line*) dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Para tokoh manajemen memiliki berbagai pendapat yang berbeda terkait fungsi-fungsi manajemen atau bagian apa saja yang ada pada manajemen. Diantaranya yaitu menurut G.R. Terry berpendapat bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) pelaksanaan/penggerakan dan d) pengendalian.¹⁶ Sedangkan menurut Henry Fayol fungsi-fungsi manajemen meliputi a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) pemberian perintah, d) pengkoordinasian, dan e) pengendalian.

Sebenarnya perbedaannya terletak pada pemilihan kata atau istilah yang digunakan untuk menyebutkan suatu fungsi manajemen. Namun demikian, secara umum perbedaan tersebut memiliki titik temu yang jika dilihat dari bentuk dan isi kegiatannya sama. Berikut empat fungsi manajemen menurut G.R. Terry yang tergabung dalam POAC:

¹⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 208

¹⁶ Imam Machali dan Noor Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2017), hal. 17

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi awal dari keseluruhan fungsi manajemen yang diungkapkan oleh para ahli. Istilah perencanaan memiliki bermacam-macam pengertian antara lain, perencanaan sebagai suatu proses kegiatan pemiliran yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode, pelaksana yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pencapaian tujuan yang dirumuskan secara rasional dan logis serta berorientasi kedepan.¹⁷

Menurut Terry dalam Riyadi, perencanaan adalah upaya untuk memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenal masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperhatikan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁸ Atau perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.¹⁹

Sedangkan menurut Koont's dan O'donnel yang dikutip oleh Imam Machali dalam bukunya yang berjudul "*Management*" mengatakan pengertian perencanaan adalah "*Planning is deciding in advance what to do, how to do it, when to do it and who is to do it, planning bridges the gap from where we want to go. It makes it possible for thing to occur which would not otherwise happen*". Perencanaan merupakan suatu proses pemikiran yang rasional dan sistematis apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan dilakukan, dan siapa yang akan melakukan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu sehingga proses kegiatan dapat

¹⁷ Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Mizan, 1994), hal. 167

¹⁸ Riyadi dan Batukusumah, *Perencanaan Pembangunan Daerah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka), hal. 3

¹⁹ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hal. 9

berlangsung efektif dan efisien serta memnuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.²⁰

Perencanaan meliputi beberapa hal, antara lain yaitu penetapan tujuan-tujuan dan maksud organisasi, perkiraan lingkungan (sumber-sumber dan hambatan) dalam tujuan-tujuan dan maksud yang ahrus dicapai, penentuan pendekatan yang akan mencapai tujuan-tujuan maksud itu.²¹ Untuk lebih mudah dipahami, aspek perencanaan meliputi apa yang akan dilakukan (*what*), siapa yang akan melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dimana dilakukan (*where*), dan bagaimana melakukannya (*how*) dan apa saja yang diperlukan agar tercapai tujuan yang diinginkan secara maksimal.

Dari berbagai pendapat di atas dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan suatu aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dan siapa yang akan melaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan agar dapat efektif dan efisien. Perencanaan yang baik tentu akan memenuhi persyaratan-persyaratan dan langkah-langkah perencanaan dengan baik juga.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan. Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui dimana organisasi berada dan apa yang diharapkan

²⁰Koont's Harold and O'dannel, *Management*, (Tokyo, Mc Grow-Hill Koga Kusha LTD, 1972), hal.129

²¹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Angkasa, 1983), hal. 162

memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dalam sebuah sistem manajemen. Pengorganisasian bisa dikatakan sebagai urat nadi bagi suatu organisasi atau lembaga, sehingga fungsi manajemen ini sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga. Menurut Heidjarachman Ranupandojo, pengorganisasian adalah kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh sekelompok orang, dilakukan dengan membagi tugas, tanggungjawab, dan wewenang diantara mereka, ditentukan siapa yang menjadi pemimpin serta saling berintegrasi secara aktif.²²

George R. Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah dasar dari kegiatan manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia, sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.²³ Dengan pengorganisasian, orang-orang dalam suatu organisasi disatukan dalam satu kelompok untuk melakukan berbagai tugas yang telah diamanatkan. Dengan kata lain, tujuan pengorganisasian adalah membantu orang-orang untuk bekerjasama secara efektif dalam wadah organisasi.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pengaturan dengan pembagaaian pekerjaan kepada sekelompok orang yang diberikan tanggungjawab dan wewenang sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

²²Heidjarachman Ranupandojo, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), hal. 35

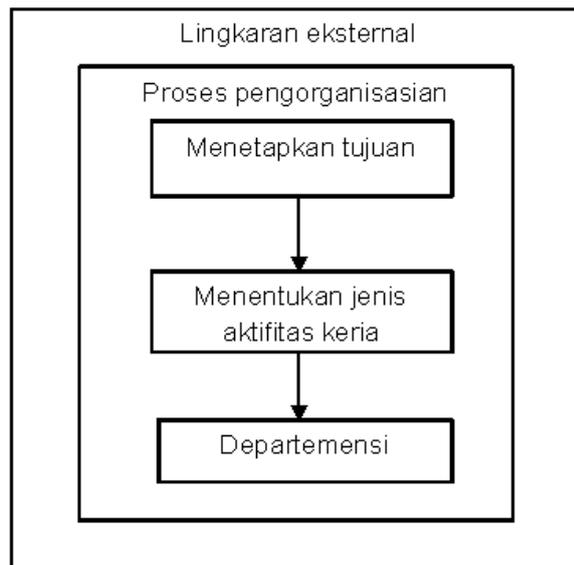
²³ Sudjana, *Manajemen Progam Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Falah Production, 2004), hal. 106

Langkah-langkah manajemen dalam membentuk kegiatan pada proses pengorganisasian adalah sebagai berikut:²⁴

- 1) Sasaran, manajemen harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai.
- 2) Penentuan kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan mengspesifikasi kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan yang akan dilakukan.
- 3) Pengelompokan kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama.
- 4) Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
- 5) Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen.
- 6) Rentang kendali perlu dalam organisasi, karena terbatasnya kemampuan fisik dan mental manusia atau adanya limits factor (keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, perhatian).
- 7) Perincian seseorang, artinya manajer harus menetapkan tugas-tugas perorangan.
- 8) Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah ini, staf organisasi, atau yang lainnya.
- 9) Bagan organisasi, artinya manajer harus menetapkan bagan/struktur organisasi yang bagaimana yang akan diperlukan.

Adapun konsep proses pengorganisasian digambarkan sebagai berikut:

²⁴Muhammad Rifa'i dan M. Fadli, *Manajemen Organisasi*, (Bandung, Cipta Pustaka Media Perintis, 2013), hal. 38



Gambar 2.1 Proses Pengorganisasian

Proses pengorganisasian dipengaruhi oleh lingkungan internal yang dihadapi para manajer. Pendekatan untuk pengorganisasian bahwa seorang manajer harus menggunakannya cocok dengan lingkungan eksternal. Seperti halnya suatu perusahaan yang menggunakan teknologi manual dalam menangani pekerjaan berarti lebih longgar prosedurnya ketimbang perusahaan yang menggunakan mesin-mesin canggih memproduksi barang-barang mengaplikasikan prosedur yang lebih ketat dalam pekerjaan yang dijalankan pegawainya.

George R. Terry juga mengemukakan tentang azas-azas *organizing*, sebagai berikut:

- 1) *The objective* atau tujuan
- 2) *Departementation* atau pembagian kerja
- 3) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja
- 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggungjawab
- 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.²⁵

²⁵ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen...*, hal. 9

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi merealisasikan hasil dari perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power*) serta mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama.²⁶ Fungsi penggerakan ini menempati posisi yang penting dalam merealisasikan segenap tujuan organisasi yang diharapkan. Tanpa ada penggerakan yang baik maka segala upaya yang telah direncanakan dan diorganisir tidak akan sesuai dengan tujuan atau bahkan tidak menghasilkan apapun.

d. Pengendalian atau Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian atau pengawasan (*controlling*) adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam perencanaan. Pengawasan ini dilakukan untuk menjamin semua kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijakan, strategi, keputusan, rencana, yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Menurut Terry dalam M. Rifa'i dan Fadli bahwa: "*controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and if necessary applying corrective measure so performance takes place according to plans*".²⁷ Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai dengan rencana.

Sedangkan menurut Mockler dalam Certo dan Certo menyebutkan pengawasan sebagai: *Controlling is a systematic effort by business management to compare performance to predetermined standard, plans, or objectives to determine whether performance is in line with theses standards and presumably to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the*

²⁶Machali dan Hamid, *Pengantar Manajemen...*, hal.57

²⁷Muhammad Rifa'i dan M. Fadli, *Manajemen Organisasi...*, hal. 45

most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives. Konsep pengawasan dari Mockler ini, menekankan pada empat hal, yaitu (1) harus adanya rencana, standard atau tujuan sebagai tolak ukur yang ingin dicapai, (2) adanya proses pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan, (3) adanya usaha membandingkan mengenai apa yang telah dicapai dengan standard, rencana, atau tujuan yang telah ditetapkan, dan (4) melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan. Dengan demikian konsep pengawasan dari Mockler ini terlihat bahwa ada kegiatan yang perlu direncanakan dengan tolak ukur berupa kriteria, norma-norma dan standar, kemudian dibandingkan, mana yang membutuhkan koreksi ataupun perbaikan-perbaikan.²⁸

Jadi pada prinsipnya pengawasan merupakan tindakan membandingkan hasil dalam kenyataan (*dassein*) dengan hasil yang diinginkan (*das sollen*), yang dilakukan dalam rangka melakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan manajemen. Pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

Ada banyak jenis pengawasan, yang diataranya yaitu:²⁹

1) Pengawasan Internal (*Intern*) dan Eksternal (*Ekstern*)

Pengawasan internal merupakan pengawasan yang dilakukan oleh orang ataupun badan yang ada terdapat di dalam lingkungan unit organisasi/lembaga yang bersangkutan. Sedangkan pengawasan eksternal merupakan pengawasan atau pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang ada di luar unit organisasi/lembaga yang diawasi.

²⁸ Samuel C. Certo dan S. Travis Certo, *Modern Manajement*, (Pearson Prentice Hall, 2006), hal. 480

²⁹ Machali dan Hamid, *Pengantar Manajemen...*, hal.57

2) Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif ialah lebih dimaksudkan sebagai suatu pengawasan yang dilakukan pada kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya kegiatan yang menyimpang, misalnya pengawasan tersebut dilakukan oleh pemerintah supaya untuk menghindari adanya penyimpangan-penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan/merugikan negara. Sedangkan pengawasan represif ialah suatu pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut sudah dilaksanakan atau dilakukan. Misalnya pengawasan represif dilakukan pada akhir tahun anggaran yang dimana anggaran yang telah ditentukan lalu disampaikan laporannya.

3) Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan aktif “dekat” ialah pengawasan yang dilaksanakan sebagai dari bentuk pengawasan yang dilakukan ditempat kegiatan yang bersangkutan. Sedangkan pengawasan pasif “jauh” ialah suatu pengawasan yang dilakukan misalnya melalui “penelitian serta pengujian terhadap surat-surat atau laporan-laporan pertanggung jawaban yang disertai dengan berbagai bukti penerimaan maupun bukti pengeluaran.

George R. Terry mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu:

- 1) *Determinating the standard or basis for control* (menentukan standard atau dasar bagi pengawasan)
- 2) *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan)
- 3) *Comparing performance with the standard and ascertaining the different, if any* (bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan)

- 4) *Correcting the deviation by means of remedial action* (perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat).³⁰

Proses pengawasan menurut Siagian, pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni:³¹

- 1) Pengawasan Langsung (*direct control*) Tidak Langsung (*indirect control*)

Pengawasan langsung (*direct control*) ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk: (a) inspeksi langsung, (b) *on the spot observation*, (c) *on the spot report*, yang sekaligus berarti pengambilan keputusan *on the spot* pula jika diperlukan. Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu sering pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

- 2) Pengawasan Tidak Langsung (*indirect control*)

Pengawasan tidak langsung (*indirect control*) ialah pengawasan jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk: (a) tertulis, (b) lisan. Kelemahan dari pada pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduga akan menyenangkan pimpinan.

Selanjutnya ada beberapa metode pengawasan. Metode pengawasann Donnelly, et al. dalam Zuhad, mengelompokkan pengawasan menjadi tiga tipe dasar, yaitu *preliminary control*,

³⁰ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen...*, hal. 9

³¹ Siagian, *Administrasi Pembangunan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1989), hal. 139-140

concurrent control dan feedback control. Ketiga hal tersebut digambarkan sebagai berikut:³²

Pertama, pengawasan pendahuluan (*preliminary control*). Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Para pegawai atau karyawan perlu memiliki kemampuan, baik kemampuan fisik ataupun kemampuan intelektual untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka. Bahan-bahan yang akan digunakan harus memenuhi kualitas tertentu dan mereka harus tersedia pada waktu dan tempat yang tepat.

Kedua, pengawasan pada saat pekerjaan berlangsung (*concurrent control*). Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. Alat prinsip dengan apa pengawasan dapat dilaksanakan adalah aktivitas para manajer yang memberikan pengarahan atau yang melaksanakan supervisi. *Ketiga*, pengawasan feedback (*feedback control*). Memusatkan perhatian pada hasil-hasil akhir. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Tipe pengawasan ini mencapai namanya dari fakta bahwa hasil-hasil historikal mempengaruhi tindakan-tindakan masa mendatang.

Sedangkan metode pengawasan menurut Ivancevich dan Matesson dikelompokkan kepada tiga bagian, yaitu:³³

- 1) *Pre control*, dimana metode precontrol meningkatkan kemungkinan bahwa hasil aktual masa depan akan membandingkan hal menyenangkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Kebijakan adalah sangat penting dalam hal

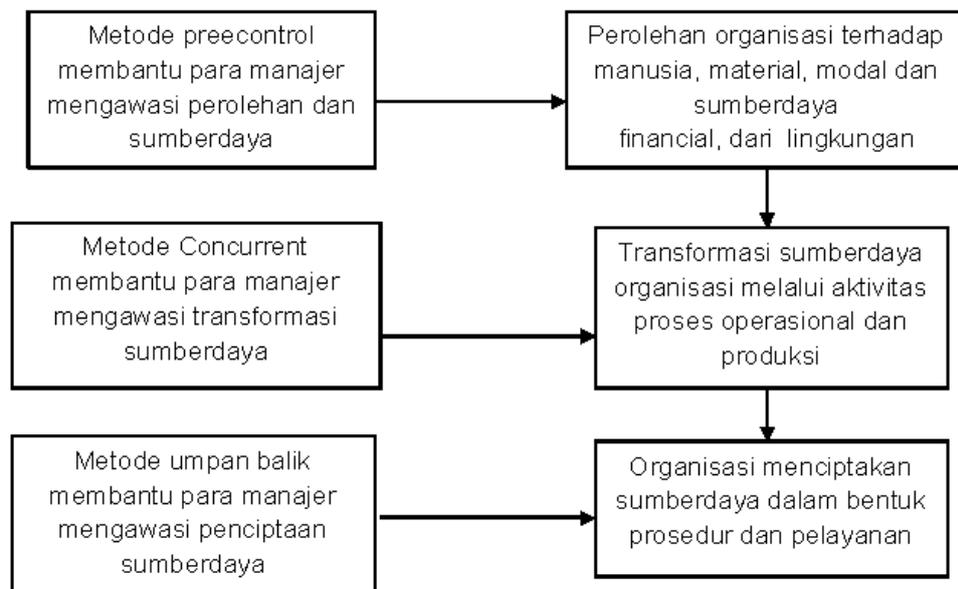
³² Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, *Manajemen Edisi Sembilan Jilid 1*, Alih Bahasa: Zuhad Ichaudin, (Jakarta: Erlangga, 1996), hal 302

³³ Muhammad Rifa'i dan M. Fadli, *Manajemen Organisasi...*, hal.46

precontrol ini sejak melihat kesesuaian program yang dijalankan di masa depan. Metode precontrol lain adalah melibatkan manusia, modal dan sumberdaya finansial.

- 2) *Concurrent Control*, adapun concurrent control adalah terdiri dari tindakan utama yang ditampilkan oleh supervisor yang secara langsung merupakan bawahannya. Arah pengawasan ini adalah apa yang dilakukan manajer, yang mencakup: (a) untuk memindahkan bawahan dalam metode lebih baik dan prosedur kerja, dan (b) mencermati pekerjaan bawahan untuk menjamin bahwa dia melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dijalankan dengan adanya rantai pengendalian formal pengawasan oleh manajer di atas kepada bawahannya.
- 3) Umpan balik (*feedback*), yaitu mengawasi dari umpan balik dengan melihat hasil kerja sebagai dasar memperbaiki tindakan berikutnya. Namun yang paling sukar adalah melakukan pengawasan terhadap kinerja seseorang melalui evaluasi kinerja.

Dengan menggunakan metode pengawasan *precontrol*, *concurrent control*, dan *feedback*, maka diharapkan sebenarnya rencana yang dilaksanakan dapat terkendali, sehingga mencapai tujuan dengan hasil yang memuaskan. Setidaknya pengawasan tersebut mencakup pengawasan proses kerja, pengawasan sumber dana, pengawasan sumberdaya, dan pengawasan terhadap penggunaan waktu dan penyimpangan yang mungkin terjadi. Semua ini menjadi tanggung jawab para pengawas dalam suatu organisasi perubahaan, atau organsasi pelayanan jasa. Berikut gambaran fungsi pengawasan:



Gambar 2.2 Metode Pengawasan

Setiap metode pengawasan, baik metode *pre control*, *concurrent control* dan metode umpan balik memerlukan tiga elemen fundamental, yaitu: standar, informasi, dan tindakan perbaikan.³⁴ Tindakan manajer harus berdasarkan informasi laporan, dokumen, kertas kerja, dan analisis. Tanpa informasi, standar tidak dapat disusun, dan tindakan perbaikan tidak dapat diambil. Karena itu, setiap manajer perlu menyadari akan pentingnya pengawasan dengan berbagai teknik, pendekatan, dan fungsi yang diharapkan supaya tujuan, mutu, sasaran, kinerja dan efektivitas benar-benar tercapai.

Selanjutnya Siagian dalam Syafaruddin berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk mencapai hal-hal berikut:³⁵

- 1) Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselanggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud.
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif.

³⁴*Ibid*, hal.48

³⁵Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan (Perspektif Sains dan Islam)*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), hal. 109

- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.
- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut.
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Pengawasan yang baik memerlukan langkah-langkah pengawasan, yaitu 1) menentukan tujuan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan, 2) mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan, 3) memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan.³⁶ Dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan pengukuran, penilaian dan pengoreksian terhadap segenap aktivitas yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan rancangan yang telah ditentukan. Sehingga sesungguhnya pengawasan merupakan alat pengukuran terhadap efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Secara sederhana proses pengawasan dapat dilakukan melalui tiga proses utama, yaitu: (1) membangun standar, (2) mengevaluasi kinerja, dan (3) mengambil tindakan perbaikan.

2. Konsep Pendidikan Nonformal

Kemunculan pendidikan nonformal sekitar akhir tahun 60-an hingga awal tahun 70-an sebagaimana dalam bukunya Philip Coombs dan Manzoor H., P.H. yang dikutip oleh Rahmat dengan judul *The World Crisis In Education*, dimana kemunculan tersebut disebabkan oleh adanya kebutuhan akan pendidikan yang begitu luas terutama di Negara berkembang.³⁷ Di Indonesia sendiri ada beberapa konsep yang

³⁶Machali dan Hamid, *Pengantar Manajemen...*, hal. 58

³⁷Abdul Rahmat, *Manajemen Perbedayaan pada Pendidikan Nonformal...*, hal. 1

berkembang yaitu pendidikan masyarakat, pendidikan sosial, pendidikan luar sekolah dan pendidikan nonformal. Setiap konsep tersebut memiliki konteks sendiri-sendiri. Pada tahap awal konteksnya pada pembangunan masyarakat (*community development*), berkembang menjadi pendidikan sepanjang hayat (*life long education*), dan masyarakat belajar (*learning society*).³⁸

Pendidikan masyarakat berkembang di Indonesia sejak tahun 1946 yang merupakan upaya pendidikan kepada orang dewasa di luar lingkungan sekolah yang bertujuan untuk memberikan kecakapan baca-tulis dan pengetahuan umum untuk dapat mengikuti perkembangan dan kebutuhan hidup sekelilingnya.³⁹ Kemudian pendidikan sosial yang memiliki pengertian mirip dengan pendidikan masyarakat dan pendidikan nonformal yang sekarang, berkembang di Indonesia sejak tahun 1950-an terutama di kalangan perguruan tinggi yang sedikit banyak dipengaruhi oleh perkembangan pendidikan sosial di Jepang yang dikenal dengan istilah “*Shakai Kyouikiu*”.⁴⁰

Selanjutnya pada tahun 1982 pendidikan masyarakat dan pendidikan sosial di Indonesia berubah nama menjadi pendidikan luar sekolah yang mencakup pendidikan nonformal dan pendidikan informal. Pada dasarnya pengertian pendidikan luar sekolah tidak banyak beda dengan pengertian pendidikan masyarakat dan pendidikan nonformal yang berkembang setelahnya. Esensinya sama yaitu setiap kegiatan pendidikan terorganisasi yang terjadi di luar sistem sekolah.

Berikut ini diuraikan berbagai definisi tentang pendidikan nonformal yang dikemukakan oleh para ahli:

1. Menurut Coombs, pendidikan nonformal adalah setiap kegiatan yang diorganisasikan di luar sistem persekolahan yang mapan apakah dilakukan secara terpisah atau sebagai bagian penting dari kegiatan

³⁸Yoyon Suryono dan Entoh Tohani, *Inovasi Pendidikan Nonformal*, (Yogyakarta: Graha Cendekia, 2016), hal. 14

³⁹Santoso, *Pendidikan Masyarakat*, (Bandung: Penerbit Ganaco, 1956), hal. 10

⁴⁰Yoki Arai, *Social Education/Adult Education in Japan*, (JOGMCON86, 2009), hal. 12

yang lebih luas, dilakukan secara sengaja untuk melayani anak didik tertentu untuk mencapai tujuan belajarnya.⁴¹

2. Pendidikan nonformal adalah setiap kesempatan diman terdapat komunikasi yang teratur dan terarah di luar sekolah, dan seseorang memperoleh informasi, pengetahuan dan latihan maupun bimbingan sesuai dengan usia dan kebutuhan hidupnya dengan tujuan mengembangkan tingkat keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang memungkinkan baginya menjadi peserta yang efisien dan efektif dalam lingkungan keluarganya bahkan masyarakatnya dan negaranya.⁴²

Jalur pendidikan nonformal sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat dan mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.

Substitusi atau pengganti mengandung arti bahwa pendidikan nonformal sepenuhnya menggantikan pendidikan sekolah bagi peserta didik yang karena berbagai alasan tidak bisa menempuh pendidikan sekolah secara formal. Materi pelajaran yang diberikan adalah sama dengan yang diberikan di pendidikan formal. Contoh: pendidikan kesetaraan yaitu Paket A setara SD untuk anak usia 7-17 tahun, Paket B setara SLTP bagi anak usia 13-15 tahun, dan Paket C setara SLTA bagi remaja usia SLTA. Setelah peserta didik menamatkan studinya dan lulus ujian akhir, mereka memperoleh ijazah yang setara SD, SLTP dan SLTA.

Pendidikan nonformal sebagai komplemen adalah pendidikan yang materinya melengkapi apa yang diperoleh di bangku sekolah formal. Ada beberapa alasan sehingga materi pendidikan formal harus dilengkapi pada

⁴¹Mustafa Kamil, *Pendidikan Nonformal: Pengembangan Melalui PKBM di Indonesia*, (Bandung: Alfabeta Press 2009), hal. 13-14

⁴²Saleh Marzuki, *Dimensi-dimensi Pendidikan Nonformal*, (Malang: UNM Press, 2009), hal.136

pendidikan nonformal. *Pertama*, karena tidak semua hal yang dibutuhkan peserta didik dalam menempuh perkembangan fisik dan psikisnya dapat dituangkan dalam kurikulum sekolah. Dengan demikian, jalur pendidikan nonformal merupakan wahana paling tepat untuk mengisi kebutuhan mereka. *Kedua*, memang ada kegiatan-kegiatan atau pengalaman belajar tertentu yang tidak biasa diajarkan di sekolah. Misalnya olah raga prestasi, belajar bahasa asing di SD, dan sebagainya. Untuk pemenuhan kebutuhan belajar macam itu pendidikan nonformal merupakan saluran yang tepat.

Pendidikan nonformal sebagai suplemen berarti kegiatan pendidikan yang materinya memberikan tambahan terhadap materi yang dipelajari di sekolah. Sasaran populasi pendidikan nonformal sebagai suplemen keseluruhan masyarakat yang tidak memandang usia maupun strata sosial, yaitu kalangan anak-anak, remaja, pemuda atau orang dewasa, yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan sekolah tertentu (SD sampai PT).

UNESCO memberikan suatu deskripsi tentang tujuan pendidikan nonformal. *Pertama*, UNESCO menggaris bawahi tujuan pendidikan sebagai "menuju humanisme ilmiah". Pendidikan bertujuan menjadikan orang semakin menjunjung tinggi nilai-nilai luhur manusia. Keluhuran manusia haruslah dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Maka humanisme ilmiah menolak ide tentang manusia yang bersifat subjektif dan abstrak semata. *Kedua*, pendidikan harus mengarah kepada kreativitas. Artinya, pendidikan harus membuat orang menjadi kreatif. Pada dasarnya setiap individu memiliki potensi kreativitas dan potensi inilah yang ingin dijadikan aktual oleh pendidikan. *Ketiga*, tujuan pendidikan harus berorientasi kepada keterlibatan sosial. Pendidikan harus mempersiapkan orang untuk hidup berinteraksi dengan masyarakat secara bertanggung jawab. *Keempat*, tekanan terakhir yang digariskan UNESCO sebagai tujuan pendidikan adalah pembentukan manusia sempurna. Pembentukan manusia sempurna ini akan tercapai apabila dalam diri seseorang terjadi proses perpaduan yang harmonis dan integral antara dimensi-dimensi

manusiawi seperti dimensi fisik, intelektual, emosional, dan etis. Proses ini berlangsung seumur hidup.⁴³

Definisi pendidikan nonformal secara eksplisit dalam UU nomor 20 tahun 2003 disebutkan sebagai jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.

a. Dasar Penyelenggaraan Pendidikan Nonformal

Dasar penyelenggaraan pendidikan nonformal dari segi kesejahteraan terdiri dari lima aspek, yaitu:⁴⁴

1) Aspek pelestarian budaya

Pendidikan yang pertama dan utama adalah pendidikan yang berlangsung di lingkungan keluarga. Dengan demikian, pendidikan nonformal pada awal kehadirannya sangat dipengaruhi oleh pendidikan di keluarga, dimana semua kegiatan yang dilakukan untuk melestarikan dan mewariskan kebudayaan secara turun-temurun.

2) Aspek teoritis

Salah satu dasar pijakan teoritis keberadaan pendidikan nonformal adalah teori yang diketengahkan Coombs yang mengatakan bahwa pendidikan harus berjalan beriringan antara pendidikan formal, informal maupun nonformal agar semua lingkup masyarakat mendapat pendidikan secara merata. Hal ini bisa dijadikan gambaran bahwa pendidikan nonformal bereperan sangat penting dalam kehidupan.

3) Dasar pijakan

Terdapat tiga dasar pijakan bagi pendidikan nonformal sehingga memperoleh legitimasi dan berkembang ditengah masyarakat, yaitu UUD 1945, UU RI No. 20 tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah RI No. 73 tahun 1991 tentang pendidikan luar sekolah atau nonformal. Ketiga pasal tersebut mempunyai inti bahwa pendidikan nonformal

⁴³Rahmat, *Manajemen Pemberdayaan...*, hal. 8

⁴⁴*Ibid*, hal. 3

adalah kumpulan individu yang memiliki ikatan satu sama lain untuk mengikuti pendidikan yang diselenggarakan di luar sekolah dalam rangka mencapai tujuan belajar.

4) Aspek kebutuhan terhadap pendidikan

Perkembangan ekonomi dan kemajuan teknologi di era disrupsi ini memberikan kesadaran akan keterbelakangan atau kekalahan dalam kompetisi global yang mengharuskan seseorang untuk mempunyai sebuah keahlian dalam bidang tertentu. Sehingga pendidikan nonformal hadir sebagai sebuah alternatif untuk mendapatkan pengetahuan atau untuk mengasah keahlian.

5) Keterbatasan lembaga pendidikan sekolah

Pendidikan sekolah atau formal terpaku dalam sebuah kurikulum baku yang harus dijalankan, sehingga tidak semua kebutuhan pendidikan masyarakat terpenuhi (dalam bidang *life skills* atau kemampuan lainnya yang siap terjun di dunia kerja). Oleh karena itu kehadiran pendidikan nonformal untuk memenuhi hal tersebut.

b. Ruang Lingkup dan Karakteristik Pendidikan Nonformal

Dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan, maka program pendidikan nonformal lebih berorientasi pada kebutuhan pasar (masyarakat) tanpa mengesampingkan aspek akademis. Oleh karenanya, program pendidikan nonformal mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, profesionalitas, produktivitas dan daya saing dalam merebut peluang pasar dan peluang usaha. Karakteristik pendidikan nonformal memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1) Dari segi tujuan

Tujuan lebih pada jangka pendek dan khusus, dimana untuk memenuhi kebutuhan belajar tertentu yang berfungsi bagi kehidupan masa kini dan masa depan. Selain itu, pendidikan nonformal bertanggungjawab menggapai dan memenuhi tujuan-tujuan yang sangat luas jenis, level, maupun cakupannya. Dalam kapasitas inilah muncul ciri pendidikan nonformal yang bersifat *multi purpose*.

Diantaranya ada yang terfokus pada pemenuhan kebutuhan belajar tingkat dasar (*basic education*) semacam pendidikan keaksaraan, pengetahuan alam (*natural knowledge*), keterampilan vokasional (*social economic*), citra diri dan nilai hidup (*self esteem and meaning of life*) dan nada yang ditujukan untuk kepentingan pendidikan kelanjutan.⁴⁵

2) Dari segi waktu

Waktu yang digunakan relative singkat dan memungkinkan untuk melakukan kegiatan belajar sambil bekerja atau berusaha. Persyaratan untuk mengikuti program ialah kebutuhan, minat, dan kesempatan waktu para peserta.

3) Dari segi isi program

Kurikulum berpusat pada kepentingan peserta didik, kurikulum beragam atas dasar perbedaan kebutuhan peserta didik dan lingkungan. Kurikulum lebih menekankan keterampilan yang bernilai guna bagi kehidupan peserta didik dan lingkungan.

4) Dari segi proses belajar mengajar

Kegiatan belajar dipusatkan di lingkungan masyarakat dan lembaga atau dengan kata lain lingkungan dihubungkan secara fungsional dengan kegiatan belajar. Struktur program yang fleksibel dan pengembangan kegiatan dapat dilakukan sewaktu program sedang berjalan. Pemanfaatan sumber daya yang tersedia memanfaatkan tenaga dan sarana yang terdapat di masyarakat.

5) Dari segi pengendalian program

Pengendalian dilakukan oleh pelaksana program dengan sistem tidak terpusat dan menekankan pada inisiatif dan partisipasi di tingkat daerah (otonomi daerah). Pendekatan secara demokratis bahwa

⁴⁵ Durotul Yatimah dan Karnadi, *Pendidikan Non Formal dan Informal dalam Bingkai Pendidikan Sepanjang Hayat*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 41

hubungan pendidik dan peserta didik bercorak hubungan sejajar atas dasar kefungsiannya.⁴⁶

Tabel 2.1 Model Ideal Pendidikan Formal dan Nonformal

Kriteria	Formal	Nonformal
Tujuan	Jangka panjang dan umum Asas kepercayaan	Jangka pendek dan spesifik Bukan asas kepercayaan
Waktu	Relative panjang / persiapan / waktu penuh	Relative singkat / berulang / paruh waktu
Isi	Terstandarisasi / masukan	Individual / keluaran
Sistem Rekrutmen	Syarat masuk menentukan siswa	Siswa menurutkan syarat masuk
Kontrol	Eksternal / hirarkis	Membangun diri / demokratis

c. Program Pendidikan Nonformal

Sesuai dengan amanat UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Indonesia mengklasifikasikan pendidikan nonformal dalam beberapa kegiatan, yaitu pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, dan pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Penjelasannya sebagai berikut:⁴⁷

- 1) Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), merupakan unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional di bidang pendidikan luar sekolah yang memiliki tugas melaksanakan pengkajian dan pengembangan program serta memfasilitasi pengembangan sumberdaya pendidikan luar sekolah.
- 2) Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB), merupakan unit pelaksana teknis di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi di bidang pendidikan luar sekolah yang memiliki tugas untuk mengembangkan

⁴⁶ Rahmat, *Manajemen Pemberdayaan...*, hal. 29

⁴⁷ *Ibid*, hal. 13

model program pendidikan luar sekolah sesuai dengan kebijakan dan karakteristik Dinas Pendidikan Provinsi.

- 3) Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), adalah unit pelaksana teknis Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di bidang pendidikan luar sekolah yang memiliki tugas membuat percontohan program pendidikan nonformal, mengembangkan bahan belajar muatan lokal sesuai dengan kebijakan dan potensi lokal setiap daerah.
- 4) Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), merupakan suatu lembaga milik masyarakat yang pengelolaannya menggunakan asas dari, oleh dan untuk masyarakat. PKBM menjadi sumber informasi dan penyelenggaraan berbagai kegiatan belajar pendidikan kecakapan hidup sebagai perwujudan pendidikan sepanjang hayat.
- 5) Lembaga pendidikan nonformal sejenis, lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang di masyarakat, yang memberikan layanan pendidikan nonformal berorientasi pada *life skills* atau keterampilan, seperti Organisasi Perempuan, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

d. Sasaran Pendidikan Nonformal

Pada awalnya sasaran pendidikan nonformal bercirikan dengan kemiskinan, kebodohan, dan ketertinggalan. Konteks pendidikan nonformal adalah Negara yang tertinggal dan Negara berkembang. Itulah sebabnya mengapa pendidikan nonformal melekat pada Negara-negara Asia dan Afrika, terutama Asia Selatan dan Asia Tenggara.⁴⁸

Namun seiring berjalannya waktu, sasaran pendidikan nonformal mengalami perluasan mengikuti kegagalan pendidikan persekolahan yang muncul dalam bentuk banyaknya anak yang tidak tertampung di sekolah, anak putus sekolah, anak tidak dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan lulusan berbagai jenjang pendidikan yang tidak dapat bekerja atau menjadi pengangguran. Perkembangan ini memperluas sasaran pendidikan nonformal yang mencakup anak,

⁴⁸Suryono dan Tohani, *Inovasi Pendidikan Nonformal...*, hal. 29

remaja, pemuda, orang dewasa dan bahkan penduduk lanjut usia. Kelompok penduduk ini pada umumnya tidak terlayani oleh pendidikan formal dan menjadi sasaran pendidikan nonformal.

3. Manajemen Lembaga Pendidikan Nonformal

Sesuai pemahaman sebelumnya, maka bisa disimpulkan bahwa manajemen lembaga pendidikan nonformal merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional pada lingkup pendidikan nonformal dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Bidang garapan manajemen lembaga pendidikan nonformal sama halnya dengan manajemen pendidikan nonformal, yaitu manajemen warga belajar (peserta didik), manajemen kurikulum, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan masyarakat dan manajemen layanan khusus.

Menurut Sudjana dalam penyelenggaraan pendidikan luar sekolah fungsi-fungsi manajemen meliputi fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*), penilaian (*evaluating*), dan pengembangan (*developing*).⁴⁹ Berikut penjelasan fungsi-fungsi manajemen pada pendidikan nonformal:

a. Perencanaan Pendidikan Nonformal

Perencanaan Pendidikan non formal merupakan kegiatan berkaitan dengan upaya yang sistematis yang menggambarkan rangkain tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan program yang berorientasi pada tujuan lembaga. Perencanaan pendidikan nonformal sebagai kegiatan penyusunan serangkaian tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan, hendaknya memperhatikan langkah-langkah perencanaan meliputi persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Langkah persiapan, merupakan kegiatan penelaahan kebijakan atau jenis program yang akan diluncurkan dan jenis program

⁴⁹ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2003), hal. 49

yang menjadi prioritas, penelaahan kebutuhan belajar masyarakat, dengan mengidentifikasi langsung kepada kelompok sasaran, langkah penyusunan program dengan melaksanakan kegiatan identifikasi potensi dan seleksi sasaran program, pengolahan data, menyusun proposal, memotivasi calon warga belajar, melaksanakan evaluasi dan menganalisis hasil evaluasi.⁵⁰

Dalam pendidikan nonformal perencanaan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1) Perencanaan merupakan model pengambilan keputusan secara rasional dalam memilih dan menetapkan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. 2) Perencanaan berorientasi pada perubahan dari keadaan masa sekarang kepada suatu keadaan yang diinginkan di masa datang sebagaimana dirumuskan dalam tujuan yang akan dicapai. 3) Perencanaan melibatkan orang-orang ke dalam suatu proses untuk menentukan dan menemukan masa depan yang diinginkan. 4) Perencanaan memberi arah mengenai bagaimana dan kapan tindakan atau tindakan akan diambil serta siapa pihak yang terlibat dalam tindakan itu. 5) Perencanaan melibatkan perkiraan tentang semua kegiatan yang akan dilalui atau akan dilaksanakan. 6) Perencanaan berhubungan dengan penentuan prioritas dan urutan tindakan yang akan dilakukan. 7) Perencanaan sebagai titik awal untuk menentukan arah terhadap kegiatan pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan.

Menurut Sudjana dalam bukunya *Manajemen Program Pendidikan* mengungkapkan bahwa perencanaan yang diterapkan dalam pendidikan nonformal dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu:⁵¹

1) Perencanaan Alokatif (*Allocative Planning*)

Perencanaan alokatif ditandai dengan upaya penyebaran atau pembagian (alokasi) sumber-sumber yang jumlahnya terbatas kepada kegiatan-kegiatan dan pihak-pihak yang akan menggunakan

⁵⁰*Ibid*, hal. 60

⁵¹*Ibid*, hal. 60

sumber-sumber tersebut yang jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan ketersediaan sumber-sumber yang akan disebarkan. Upaya penyebaran ini pada umumnya dilakukan secara rasional pada organisasi atau lembaga ditingkat pusat. *Planning, Programming, and Budgeting System (PPBS)* merupakan salah satu contoh yang sering digunakan dalam tipe perencanaan alokatif. Penyebaran sumber-sumber yang tersedia dalam PPBS dilakukan secara rasional. Perencanaan alokatif memiliki tiga ciri utama, yakni a) perencanaan dilakukan secara komprehensif atau menyeluruh b) adanya keseimbangan atau keserasian anatara komponen-komponen kegiatan c) adanya alasan fungsional untuk melakukan perencanaan.

Perencanaan Alokatif menyukseskan rencana umum yang telah disusun.⁵² Perencanaan Alokatif menurut Friedman dalam Sudjana, dapat dikategorikan kedalam empat tipe. *Pertama*, perencanaan berdasarkan perintah (*command planning*), perencanaan ini juga bisa disebut dengan perencanaan sebagai perubahan sosial. Pemikiran ini pada dasarnya merupakan paradigma perencanaan yang dikembangkan melalui pemikiran bahwa pemerintah sebagai pemegang kekuasaan berhak menentukan arah pembangunan, namun tetap mempertimbangkan kepentingan masyarakat. perencanaan perubahan sosial memiliki arti perencanaan yang berbasis pada penguasa suatu wilayah yang kemudian diimplementasikan ke bawah tanpa melibatkan masyarakat. Friedman mengemukakan bahwa *Social Reform may be called the central tradition in planning theory*". Karakteristik perencanaan ini yaitu: a) pemerintah mempunyai peran yang sangat besar dalam penentuan arah pembangunan, b) masyarakat tidak berperan dalam perencanaan, c) diterapkan pada Negara-negara yang bersifat

⁵² Andi Heni, *Integrasi Sistem Perencanaan Partisipatif, Teknokratif dan Politis dalam Perencanaan dan Penganggaran Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Kota*, Jurnal Integrasi, hal 4

dictator, d) memfokuskan perencanaan dari atas dan bersifat radikal.⁵³

Kedua, perencanaan berdasarkan kebijakan (*policies planning*), perencanaan ini didasari oleh logika berpikir ilmu manajemen, administrasi publik, ekonomi neoklasik dan teknologi informasi. Analisis kebijakan merupakan suatu pendekatan terhadap pemecahan masalah sosial dimulai pada tonggak sejarah ketika pengetahuan secara sadar digali untuk dimungkinkan dilakukannya pengujian secara eksplisit dan reflektif kemungkinan menghubungkan pengetahuan dan tindakan. Dengan demikian kebijakan publik sangat berkaitan dengan administrasi negara ketika mengkoordinasi seluruh kegiatan berkaitan dengan tugas dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dan negara.⁵⁴

Ketiga, perencanaan berdasarkan persekutuan (*corporate planning*), perencanaan ini juga bisa disebut dengan perencanaan sebagai gerakan sosial. Perencanaan sebagai gerakan sosial merupakan partisipasi masyarakat dalam kegiatan perencanaan dimana perencanaan tersebut lebih menekankan emansipasi kemanusiaan terhadap penindasan sosial. Tipe perencanaan ini akan selalu berhadapan dengan segala kekuatan penindas, baik yang terstruktur (birokrat) maupun yang kecil (preman). Prinsip tipe ini adalah kebebasan merupakan hak individu yang dibatasi oleh kebebasan individu lainnya. Perencanaan ini juga disebut sebagai perencanaan yang radikal dimana peran perencana sebagai fasilitator atau penasehat masyarakat dan tidak membuat jarak dengan masyarakat.

Keempat, perencanaan berdasarkan kepentingan peserta (*participant planning*), perencanaan ini juga bisa disebut dengan perencanaan sebagai pembelajaran sosial. Teori pembelajaran sosial

⁵³Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan...*, hal. 61

⁵⁴*Ibid*, hal. 62

diawali dengan analisis terhadap pendekatan sebelumnya tentang belajar perilaku imitatif. Teori sebelumnya mengajukan berbagai macam mekanisme untuk menjelaskan adopsi perilaku prososial/antisosial. Sebaliknya prinsip belajar sosial menjelaskan perubahan perilaku, dimana prinsip tersebut harus memperhatikan dua fenomena yang ditolak dan diabaikan oleh paradigma behaviorisme. Dua fenomena itu adalah manusia dapat berfikir dan mengatur tingkah lakunya sendiri serta banyak aspek fungsi kepribadian melibatkan interaksi satu orang dengan orang lain. Teori pembelajaran sosial ini memiliki dua implikasi utama, yaitu pemodelan merupakan sumber utama bagi pelajar dan pentingnya pemahaman serta keterampilan pengaturan diri untuk menjadi berhasil.⁵⁵

2) Perencanaan Inovatif (*Innovative Planning*)

Perencanaan inovatif merupakan proses penyusunan rencana yang menitikberatkan perluasan fungsi dan wawasan kelembagaan untuk memecahkan permasalahan kehidupan masyarakat yang menjadi layanan berbagai lembaga. Perencanaan ini ditandai dengan adanya upaya pengembangan gagasan dan kegiatan baru dalam memecahkan masalah. Perencanaan inovatif dimungkinkan adanya kebebasan.⁵⁶ Berbagai keahlian teknis dilibatkan secara terpadu dalam perencanaan untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam kehidupan masyarakat luas. Proses dalam perencanaan tidak hanya untuk menghasilkan suatu rencana melainkan juga untuk mewujudkan fungsi diantara para perencana dari berbagai bidang kegiatan lembaga-lembaga terkait. Proses inipun berkaitan dengan kesinambungan antara perencanaan dan pelaksanaan program dalam upaya pemecahan masalah.⁵⁷

⁵⁵ *Ibid*, hal 62

⁵⁶ Andi Heni, *Integrasi Sistem Perencanaan...*, hal. 4

⁵⁷ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan...*, hal. 83

Perencanaan inovatif sering diarahkan untuk memecahkan permasalahan besar yang dihadapi masyarakat. Permasalahan itu seperti meningkatnya jumlah pengangguran, meluasnya kemiskinan, rendahnya pendidikan masyarakat pedesaan, kesemerawutan daerah kumuh diperkotaan, kegagalan sistem pendidikan, tingginya angka pertumbuhan penduduk, maraknya kenakalan remaja, tawuran anak-anak sekolah, Napza, dan menurunkanya kualitas lingkungan hidup. Permasalahan tersebut perlu dihadapi bersama oleh lembaga-lembaga terkait dengan menggunakan perencanaan baru, dan bukan menggunakan perencanaan alokatif.

Perencanaan inovatif memiliki tiga ciri pokok, yaitu: pembentukan lembaga baru, orientasi pada tindakan atau kegiatan, dan penggerakkan sumber-sumber yang diperlukan.⁵⁸ *Pertama*, adanya lembaga baru yang dibentuk oleh lembaga-lembaga terkait yang fokus pada masalah-masalah yang perlu digarap bersama. Lembaga baru berperan untuk mewakili fungsi-fungsi lembaga yang membentuknya dalam memberikan pelayanan secara efektif dan efisien terhadap khalayak sasaran di masyarakat yang membutuhkan, lahirnya lembaga baru tidak dimaksudkan untuk menambah anggaran biaya lembaga yang membentuknya, karena pembiayaan program lembaga baru berasal dari anggaran biaya yang telah ada. Lembaga ini dibentuk untuk memperbaharui sistem pelayan yang ada dalam memecahkan permasalahan yang kompleks dan tidak dapat dilakukan secara sektoral.

Kedua, berorientasi pada kegiatan dimana tujuan yang telah ditetapkan dan pelaksanaan kegiatan pada lembaga baru tidak dapat dipisahkan dengan yang lainnya. Perencanaan inovatif adalah jawaban kreatif dari lembaga terkait terhadap permasalahan yang muncul dalam situasi khusus. Dalam pelaksanaan program apabila

⁵⁸*Ibid*, hal. 60

muncul dampak yang tidak sesuai dengan perencanaan, maka perencanaan inovatif memberikan kesempatan kepada perencana untuk memilih alternatif kegiatan yang untuk mencapai tujuan akhir yang sesuai dengan perencanaan.

Ketiga, penerahan sumber-sumber dimana dalam perencanaan inovatif para perencana biasanya bertindak sebagai wirausahawan yang aktif melalui kegiatan mencari, mengerahkan, mengorganisasi dan mendayagunakan sumber-sumber yang tersedia. Hal ini didasarkan karena kehadiran lembaga baru belum diyakini kehandalannya, keberhasilan lembaga baru terwujud apabila lembaga terkait memberi dukungan kuat secara berkelanjutan, menyetujui dan mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh lembaga baru.

Kedua perencanaan tersebut perlu dibedakan antara bentuk perencanaan alokatif dan perencanaan inovatif. Perencanaan alokatif mementingkan distribusi sumberdaya yang terbatas di kalangan para pemakai yang bersaing mendapatkannya, sedangkan perencanaan inovatif mementingkan dilakukannya perubahan structural dalam suatu sistem hubungan kemasyarakatan.⁵⁹

b. Pengorganisasi Pendidikan Nonformal

Pengorganisasian pendidikan nonformal merupakan usaha mengintegrasikan sumber daya manusia dan non manusia yang diperlukan ke dalam satu kesatuan untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁰ Pengorganisasian menurut Standard Minimal Manajemen (SMM) PKBM merupakan kegiatan menyiapkan dan menggerakkan sumber daya yang teridentifikasi, mengkaji dan menata sumber daya yang akan

⁵⁹Akadun, *Revitalisasi Forum Musrenbang sebagai Wahana Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Daerah*, Jurnal Mimbar Vol. XXVII No. 2 Desember 2011, hal. 185

⁶⁰Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan...*, hal. 105

dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan program kegiatan, menata pelaksanaan program kegiatan, menata tenaga kependidikan.⁶¹

Struktur organisasi merupakan pembidangan, pengunitan, dan pembagian tugas yang menjadi sebuah susunan kesatuan-kesatuan kecil yang membentuk satu kesatuan besar. Pengorganisasian merupakan penyatuan dan himpunan sumber manusia dan sumber lainnya dalam sebuah struktur organisasi.⁶² Dipertegas bahwa pengorganisasian merupakan penentuan sumber berdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan organisasi untuk membawa kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang kepada individu untuk melaksanakan tugasnya, dan juga merupakan pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi, pengorganisasian juga merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan.⁶³

Dalam suatu pengorganisasian tentu akan membentuk sebuah iklim organisasi. Stringger mendefinisikan iklim organisasi sebagai “*Collection adan pattern of environmental determinant of aroused motivation*”. Artinya iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.⁶⁴ Sementara itu, Tagiuri dan Letwin mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative secara berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik

⁶¹Dewi Siti H., Masluyah dan Wahyudi, *Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat*, Jurnal Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungura, Pontianak, hal. 4

⁶² Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hal. 5

⁶³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 10

⁶⁴ Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Internasional Businnes and Economics Research Journal Volume 2, 2002, hal. 68

atau sifat organisasi.⁶⁵ Iklim organisasi setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat bersifat mendukung. Hal ini tergantung pada bagian yang mengatur, karena setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik.

Dalam pandangan Stringer bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya ada enam komponen untuk mengukur hal tersebut, meliputi struktur (*structure*), standar (*standard*), tanggungjawab (*responsibility*), penghargaan (*appreciation*), dukungan (*support*), dan komitmen (*commitment*).⁶⁶

Pada poin terakhir yakni komitmen, untuk mencapai hal ini sangat perlu adanya sebuah penunjang. Menurut hasil penelitian dari M. Nafis, Agus Zaenul F, dan F. Mujib dalam jurnal yang berjudul *Workplace Spirituality to Increase Institutions' Commitment and Meaning of Life* mengungkapkan bahwa nilai-nilai spiritualitas tempat kerja (*Workplace Spirituality*) dapat meningkatkan komitmen dan makna hidup pegawai pada lembaga melalui beberapa hal. *Pertama*, nilai yang dapat meningkatkan komitmen kerja yakni nilai kebersamaan, tanggungjawab, keadilan, kepercayaan, keikhlasan, integritas, inovatif dan profesional. *Kedua*, makna bekerja bagi mereka adalah panggilan moral, wujud syukur, memenuhi kebutuhan, ibadah, aktualisasi diri, perintah Allah SWT., bekerja sesuai tugas pokok. *Ketiga*, upaya yang dilakukan para pegawai yakni membangun suasana kerja dengan *workplace culture* dan *workplace climate*, meningkatkan kualitas institusi, mengadakan kegiatan yang bermanfaat, menambah infrastruktur untuk menunjang kegiatan, komunikasi yang bersahabat, media sosial sebagai sarana sosialisasi, diklat keagamaan atau pembinaan serta motivasi, menjalin kerjasama. *Keempat*, dampak dari

⁶⁵ Tagiuri dal Letwin, *Organizational Climate, Exploration of a Concept*, Internasional Business and Economics Research Journal Volume 2, hal. 10

⁶⁶ Stringer, *Motivation and Organizational...*, hal. 68

spiritualitas tempat kerja bagi karyawan adalah merasa bangga pada lembaganya, merasa nyaman dan ada keakraban, membuat ingin mengaktualisasikan diri sebaik mungkin, menjadi lebih produktif dalam pekerjaan, menjaga adab, saling silaturahmi dan berbagi informasi atau memberi masukan, kegiatan yang positif mewarnai instansi, menambah semangat dalam bekerja.⁶⁷

c. Pelaksanaan Pendidikan Nonformal

Setelah adanya perencanaan dan pengorganisasi, tahap selanjutnya pelaksanaan atau penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*). Pelaksanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan sumber daya manusia, yang melaksanakan dan memberdayakan peralatan pendukung pelaksanaan program untuk mencapai tujuan. Pendekatan yang sering digunakan dalam penggerakan adalah komunikasi, kepemimpinan, dan penciptaan iklim yang kondusif untuk melakukan kegiatan terhadap penyelenggara dan pelaksana kegiatan program. Pengarahan dan pengendalian dapat dimasukkan ke dalam penggerakan. Penggerakan memainkan peranan sangat penting dalam meningkatkan pelaksanaan tugas dan hubungan kemanusiaan yang tinggi.

Dalam Standard Minimal Manajemen (SMM) PKBM menjelaskan bahwa pelaksanaan di bidang pendidikan adalah (1) memotivasi warga belajar, (2) mengadakan atau mengembangkan bahan ajar pokok bagi warga belajar dan bahan pengajaran pokok bagi tutor dan nara sumber, (3) melaksanakan proses belajar mengajar, (4) menilai proses dan hasil kegiatan belajar mengajar secara berkala. Di bidang pelayanan informasi: (1) menyusun dan atau mengadakan bahan ajar, (2) memberikan layanan informasi. Di bidang kemitraan atau kerjasama, melaksanakan dan mengembangkan jaringan kemitraan atau kerjasama fungsional. Di bidang pembinaan teknis tenaga

⁶⁷ Muntahibun Nafis, Agus Z.F., dan F. Mujib., *Workplace Spirituality to Increase Institution Comitment and Meaning of Life*, Jurnal Episteme Pengembangan Ilmu Keislaman., Vol. 13, No. 1, IAIN Tulungagung Tahun 2018

kependidikan, melaksanakan atau menyelenggarakan pembinaan teknis kependidikan baik secara mandiri maupun atas fasilitasi pembina teknis. Dibidang pemantauan dan pengendalian, melaksanakan pemantauan dan pengendalaian program kegiatan.⁶⁸

Pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara ketua PKBM, ketua penyelenggara, tutor program dan warga belajar. Sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, agar pelaksanaan berjalan dengan efektif, pentingnya peran ketua PKBM sebagai manajer untuk memimpin organisasi dengan baik, melaksanakan komunikasi yang efektif serta memotivasi warga belajar dan tutor program sehingga terciptanya suasana pembelajaran yang kondusif dan terciptanya kerjasama yang harmonis antara stakeholder PKBM, dijelaskan bahwa pelaksanaan merupakan proses, cara, perbuatan melaksanakan rancangan atau perencanaan yang diputuskan.⁶⁹

Dalam pelaksanaan program, kerjasama juga dibuktikan dengan adanya integrasi program pendidikan keaksaraan dan pendidikan kesetaraan karena materi yang diberikan melibatkan program kursus dan keterampilan selain kompetensi akademik yang menjadi tujuan pembelajaran, kompetensi keterampilan (*skill*) juga menjadi kompetensi yang harus dimiliki oleh warga belajar sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimiliki menjadi pekerjaan yang menghasilkan sehingga mampu meningkatkan pendapatan ekonomi keluarga, fenomena tersebut menunjukkan adanya kerjasama antara penyelenggara program dalam melaksanakan program untuk mencapai tujuan program.

d. Pengawasan Pendidikan Nonformal

Dalam pengelolaan pendidikan luar sekolah pengawasan mempunyai nilai yang sama bobotnya dengan fungsi perencanaan.

⁶⁸Dewi Siti H., Masluyah dan Wahyudi, *Pengelolaan Program...*, hal. 5

⁶⁹*Ibid*, hal. 13

Connor dalam Djudju Sudjana menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan, separuhnya ditentukan oleh pelaksanaan rencana dan setengahnya lagi oleh pengawasan.⁷⁰ Begitu pula dalam pengelolaan pendidikan luar sekolah fungsi perencanaan dan fungsi pengawasan merupakan fungsi yang sangat menentukan bagi tercapai tidaknya tujuan program. Ketidak jelasan pelaksanaan fungsi tersebut, sangat berdampak bagi kelangsungan bergulirnya program pendidikan luar sekolah, baik pada bagian program, satu unit program atau tahapan program tertentu, maupun pada penyelenggaraan program secara keseluruhan. Seperti diketahui keketatan penyelenggaraan pendidikan luar sekolah, masih longgar dibandingkan dengan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Sehingga hanya dengan pengawasan dan supervisi yang baik penyelenggaraan program-program pendidikan luar sekolah akan terwujud.

Langkah-langkah pengawasan yang dapat dilakukan penyelenggara dalam pengembangan program pendidikan luar sekolah, khususnya dalam kegiatan program pembelajaran magang dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:⁷¹

- 1) Menetapkan tolok ukur mengenai hasil pencapaian tujuan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang akan dikembangkan.
- 2) Mengukur penampilan pelaksana program di lapangan, terutama dalam melakukan kegiatan.
- 3) Membandingkan penampilan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.
- 4) Memperbaiki kegiatan, apabila dipandang perlu, sehingga kegiatan dan penyelenggaraan program sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam pendidikan nonformal pengawasan masuk pada sub fungsi pembinaan yang sejajar dengan supervisi. Supervisi adalah pemahaman

⁷⁰Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan...*, hal, 164

⁷¹*Ibid*, hal. 165

lain dari pengawasan. Hanya pengawasan titik tolaknya mencakup berbagai tahapan dan bagian kegiatan dalam penyelenggaraan program pendidikan luar sekolah. Sedangkan supervisi titik beratnya lebih menekankan penyelenggaraan program yang berhubungan dengan program belajar-membelajarkan. Sehingga peran penyelenggara lebih tampak pada bagian ini dibandingkan pada bagian pengawasan, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa pemahaman tentang pengawasanpun harus dimiliki oleh penyelenggara secara lebih baik dalam arti kemampuan teoritik dan praktek (aplikasi). Biasanya pihak-pihak yang disupervisi oleh penyelenggara dalam kegiatan program pembelajaran magang adalah tutor, sumber belajar, dan fasilitator. Karena dalam hal ini penyelenggara sebagai supervisor memiliki status lebih tinggi dari tutor, fasilitator, dan sumber belajar (pihak yang disupervisi). Status tersebut dapat dilihat dari wewenang, jabatan, pengalaman maupun keahlian serta sifat kepribadiannya.⁷² Fungsi supervisi dalam pembinaan pengelolaan pendidikan luar sekolah sangat berkaitan dengan pengamatan dan pemberi bantuan.

Monitoring pada umumnya dilakukan baik pada waktu sebelum kegiatan pembinaan maupun bersamaan waktunya dengan penyelenggaraan pembinaan (pengawasan atau supervisi). Monitoring, pengawasan, dan supervisi memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Pengawasan dilakukan terhadap orang-orang yang mengelola program. Supervisi dilakukan terhadap pelaksanaan program. Monitoring, selain berkaitan dengan pengawasan dan supervisi, mempunyai hubungan erat dengan penilaian program. Monitoring dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengikuti suatu program dan pelaksanaannya secara mantap, teratur dan terus menerus dengan cara mendengar, melihat dan mengamati, dan mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut. Anwas Iskandar mengidentifikasi sepuluh patokan pendidikan luar sekolah yang menjadi sasaran

⁷²*Ibid*, hal. 167

monitoring yaitu: warga belajar, sumber belajar, pamong belajar, ragi belajar, kelompok belajar, sarana belajar, dana belajar, panti belajar, program pelajar, dan hasil belajar.⁷³

UNESCO dalam Djudju Sudjana mengidentifikasi sembilan aspek program pendidikan luar sekolah yang perlu dimonitor. Kedelapan aspek itu adalah:⁷⁴

- 1) Lingkungan program mencakup organisasi atau lembaga pengelola program, partisipasi aktif dari masyarakat, hubungan organisasi dengan badan-badan pembangunan masyarakat, hubungan organisasi dengan lembaga pendidikan sekolah, dan dukungan tenaga profesional;
- 2) Jumlah biaya dan pentahapan penggunaannya;
- 3) Peserta didik yang mencakup jumlah dan komposisi warga belajar, keikutsertaan peserta didik dari kelompok status sosial-ekonomi paling rendah, kehadiran peserta dalam kegiatan pembelajaran, peserta yang mengulang, peserta yang mengikuti seluruh kegiatan pembelajaran, waktu penyelesaian kegiatan pembelajaran, dan hasil test (apabila ada);
- 4) Pendidik yang mencakup jumlah, cara rekrutmen, tingkat pendidikan, pengalaman, penggolongan (sukarela atau honorer, dari masyarakat setempat atau dari daerah luar), kehadiran dalam kegiatan pembelajaran, dan partisipasinya dalam kegiatan masyarakat;
- 5) Bahan pembelajaran yang mencakup jenis dan jumlahnya, ruang lingkup dan urutannya, yang tersedia dan akan disediakan;
- 6) Proses pembelajaran yang mencakup jumlah pelajaran, strategi dan metode pembelajaran, dan kesan umum terhadap kegiatan belajar-membelajarkan;

⁷³Djudju Sujana, *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 50

⁷⁴Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan...*, hal. 169

- 7) Fasilitas dan alat yang mencakup jumlah dan besarnya ruangan, ventilasi/penerangan, ketepatan bahan belajar dengan waktu penggunaannya, dan ketersediaan alat-alat pelajaran;
- 8) Kesesuaian dengan informasi dari media massa seperti sejauh mana dukungan siaran radio, televisi, dan surat kabar terhadap program yang sedang berjalan;
- 9) Lulusan yang mencakup prosentase lulusan yang berhasil menamatkan program, persentase lulusan yang ingin menjadi calon peserta program baru, prosentase lulusan yang menerapkan hasil belajarnya, prosentase lulusan yang membelajarkan orang lain, dan masukan lain yang mendukung penerapan hasil belajar oleh lulusan.

Pihak yang menyelenggarakan monitoring ialah pengelola program dan/atau tenaga profesional yang diberi tugas khusus untuk memonitor pelaksanaan program. Hasil monitoring digunakan untuk meluruskan atau memperbaiki program. Perbaikan program itu sendiri dilakukan dalam kegiatan supervisi, bukan dalam kegiatan monitoring. Yang menggunakan hasil monitoring ini ialah pengelola program dan supervisor dan bukan orang yang menyelenggarakan monitoring, kecuali apabila pengelola program atau supervisor itu sekaligus bertindak sebagai pelaksana monitoring. Dengan demikian, fungsi monitoring adalah menyajikan data atau informasi yang akan digunakan oleh pengelola untuk memperbaiki program.

B. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)

1. Pengertian PKBM

Peraturan Pemerintah RI nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 1 ayat 33, menjelaskan PKBM adalah satuan pendidikan nonformal yang menyelenggarakan berbagai kegiatan belajar sesuai dengan kebutuhan masyarakat atas dasar prakarsa dari, oleh, dan untuk masyarakat.

PKMB merupakan suatu tempat kegiatan pembelajaran masyarakat yang berfokus pada pelayanan masyarakat melalui pendidikan sesuai dengan kebutuhan belajar dan potensi masyarakat dalam mencapai kemajuan pendidikan, ekonomi, sosial, dan budaya.⁷⁵ PKBM adalah suatu institusi berbasis masyarakat (*Community Based Institution*).⁷⁶

PKBM merupakan wahana pendidikan luar sekolah yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat setempat yang secara khusus berkonsentrasi dalam berbagai usaha pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan dinamika kebutuhan masyarakat.⁷⁷

PKBM adalah salah satu lembaga pendidikan nonformal yang dikembangkan dan dikelola oleh masyarakat yang mempunyai tujuan untuk memberikan kesempatan belajar kepada seluruh lapisan masyarakat agar mereka mampu membangun dirinya secara mandiri sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya.⁷⁸

Agus Rumanto, menyatakan bahwa keberadaan PKBM sebagai agen perubahan (*agen of change*) dalam penyelenggaraan program pendidikan masyarakat tingkat operasional (desa atau kelurahan), dengan maksud pendidikan masyarakat yang dilaksanakan di berbagai tempat dan berpindah-pindah dari tempat satu ke tempat lainnya diupayakan untuk dipusatkan di suatu tempat yang dinamakan PKBM.⁷⁹ Hal ini dilakukan agar berbagai layanan pendidikan masyarakat mudah dikontrol terhadap hasil pembelajaran masyarakat, terencana dan terprogram serta kemandirian masyarakat dapat tumbuh dan berkembang.

⁷⁵*Ibid*, hal. 16

⁷⁶Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat dan Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal dan Informal, *Standard dan Prosedur Penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*, (Jakarta, 2012), hal. 4

⁷⁷Buhai Simanjuntak, *PKBM Peluang dan Tantangan dalam Pembelajaran Masyarakat Visi Meida kajian Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 3

⁷⁸Mustofa Kamil, *Pendidikan Nonformal Pengembangan Melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PK BM) di Indonesia (Sebuah Pembelajaran dari Komunikan di Jepang)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 3

⁷⁹Agus Rumanto, *Keefektifan Manajemen Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Sumber Kawruh Kecamatan Mojosongo Kabupaten Boyolali*, (Yogyakarta: Tesis PPs-UNY, 2006)

Dalam standar prosedur penyelenggaraan PKBM, pengertian PKBM adalah prakarsa pembelajaran masyarakat yang didirikan dari, oleh dan untuk masyarakat. Secara terminologi *pertama*, dari masyarakat berarti bahwa pendirian PKBM merupakan inisiatif dari masyarakat itu sendiri. keinginan itu datang dari suatu kesadaran akan pentingnya peningkatan mutu kehidupan melalui suatu proses transformasional dan pembelajaran. *Kedua*, oleh masyarakat berarti bahwa penyelenggaraan, pengembangan, dan keberlanjutan PKBM sepenuhnya tanggungjawab masyarakat itu sendiri. *Ketiga*, untuk masyarakat berarti bahwa keberadaan PKBM sepenuhnya untuk kemajuan dan keberdayaan kehidupan masyarakat tempat lembaga berada. Eksistensi lembaga didasarkan pada pemilihan program-program yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan atau pemberdayaan masyarakat.⁸⁰

PKBM sebagai akronim dari Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat, mempunyai makna yang strategis.

- a. **Pusat**, berarti bahwa penyelenggaraan PKBM harus terkelola dan terlembagakan dengan baik. hal ini sangat penting untuk efektivitas pencapaian tujuan, mutu penyelenggaraan program-program, efisiensi pemanfaatan sumber-sumber, sinergitas antar berbagai program keberlanjutan keberadaan PKBM tersebut.
- b. **Kegiatan**, berarti di PKBM diselenggarakan berbagai kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat setempat, serta PKBM selalu dinamis, kreatif dan produktif melakukan berbagai kegiatan-kegiatan yang positif bagi masyarakat.
- c. **Belajar**, berarti berbagai kegiatan yang diselenggarakan di PKBM harus merupakan kegiatan yang mampu memberikan dan menciptakan proses transformasi peningkatan kapasitas serta perilaku anggota komunitas tersebut kearah yang lebih positif. Dengan demikian, PKBM merupakan institusi terdepan yang langsung berada ditengah-tengah masyarakat

⁸⁰Ella Yulaelawati, *Standar dan Prosedur Penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*, (Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat, 2012), hal. 4

yang mengelola dan mengimplementasikan konsep belajar sepanjang hayat.

- d. **Masyarakat**, berarti PKBM adalah usaha bersama masyarakat untuk memajukan diri secara bersama-sama sesuai dengan ukuran nilai dan norma masyarakat akan makna kehidupan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa PKBM merupakan sebuah lembaga kegiatan belajar masyarakat yang kehadirannya sebagai salah satu alternatif yang dapat dipilih atau dijadikan pemberdayaan masyarakat. Dimana PKBM menjadi salah satu wadah yang menyediakan informasi dan kegiatan belajar sepanjang hayat bagi setiap warga masyarakat sehingga tujuan pemberdayaan dapat tercapai.

2. Tujuan PKBM

Penyelenggaraan PKBM harus dikelola dengan baik, karena hal ini sangat penting untuk efektivitas pencapaian tujuan, mutu penyelenggaraan program, efisiensi pemanfaatan sumber daya dan sinergitas keberlanjutan suatu PKBM. Ada tiga tujuan penting dalam pengembangan PKBM, yaitu:⁸¹

- a. Memberdayakan masyarakat agar mampu mandiri (berdaya)
- b. Meningkatkan kualitas hidup masyarakat baik dari segi pendidikan, sosial maupun ekonomi
- c. Meningkatkan kepekaan terhadap masalah-masalah yang terjadi di lingkungannya sehingga mampu memecahkan masalah tersebut.

Selain itu, tujuan PKBM adalah untuk lebih mendekatkan proses pelayanan pendidikan terutama proses pelayanan pembelajaran yang dipadukan dengan berbagai tuntutan, masalah-masalah yang terjadi di sekitar lingkungan masyarakat itu sendiri.⁸²

3. Fungsi PKBM

Partisipasi masyarakat dalam pendidikan nonformal dapat diperoleh melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Melalui program-

⁸¹ *Ibid*, hal. 5

⁸² Kamil, *Pendidikan Nonformal...*, hal. 4

program yang dilaksanakan oleh PKBM, masyarakat diharapkan mampu berdikari dan semakin berdaya. Berdasarkan pada peran ideal PKBM teridentifikasi beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut merupakan karakteristik dasar yang harus menjadi acuan pengembangan PKBM sebagai wadah *learning society*, yaitu sebagai berikut:

- a. Tempat masyarakat belajar (*learning society*), PKBM merupakan tempat masyarakat memperoleh berbagai ilmu pengetahuan dan beragam keterampilan fungsional yang sesuai dengan kebutuhan warga belajar, sehingga masyarakat dapat berdaya dalam meningkatkan kualitas hidup.
- b. Tempat tukar belajar (*learning exchange*), dimana PKBM memiliki fungsi sebagai tempat proses pertukaran informasi, pengalaman, ilmu pengetahuan dan keterampilan antar warga belajar, sehingga memungkinkan warga belajar berperan sebagai sumber belajar.\
- c. Pusat pengetahuan dan informasi atau sebagai perpustakaan masyarakat, dimana PKBM dapat dijadikan tempat menyimpan berbagai informasi pengetahuan dan keterampilan yang disalurkan kepada seluruh masyarakat yang membutuhkan.
- d. Sebagai sentra berbagai lapisan masyarakat, dalam hal ini PKBM tidak hanya sebagai tempat pertemuan antara pengelola dengan seluruh warga belajar, namun bisa berfungsi sebagai tempat berkumpulnya seluruh komponen masyarakat dalam berbagai bidang sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat serta selaras dengan azas dan prinsip *learning society* atau pengembangan pendidikan dan pembelajaran (*lifelong learning and lifelong education*).
- e. Pusat penelitian masyarakat (*community research centre*) terutama dalam pengembangan pendidikan nonformal. Pada bagian ini PKBM berfungsi sebagai pusat pengkajian (*studi, research*) bagi pengembangan

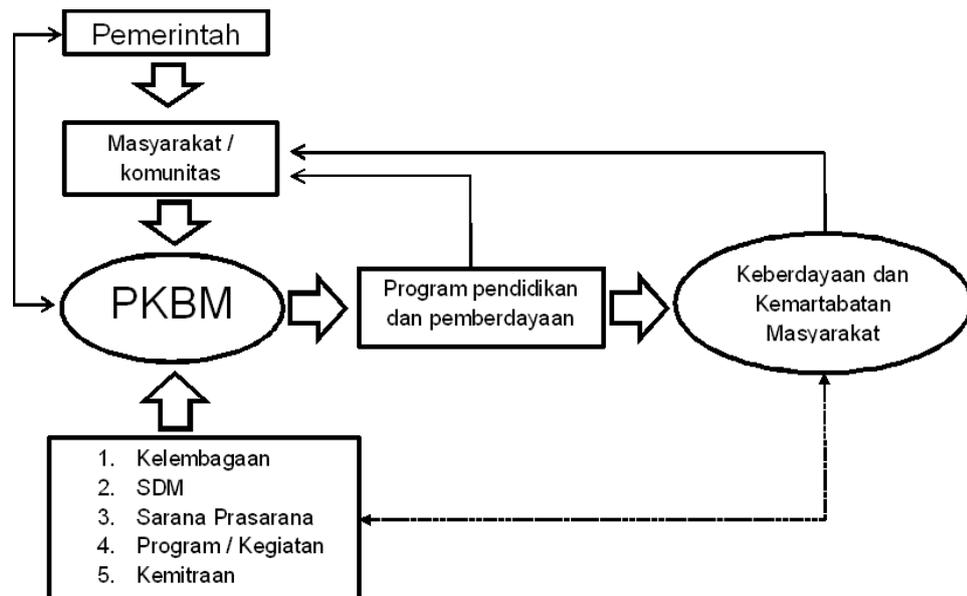
model-model pendidikan nonformal di tingkat kecamatan maupun kabupaten.⁸³

4. Komponen PKBM

Berikut ini adalah komponen-komponen yang harus dimiliki dalam sebuah PKBM:

- a. Komunitas binaan atau sasaran, setiap PKBM memiliki komunitas yang menjadi tujuan atau sasaran pengembangan yang dapat dibatasi oleh wilayah geografis tertentu.
- b. Peserta didik atau warga belajar, bagian dari komunitas yang dengan kesadaran mengikuti program pembelajaran di lembaga.
- c. Pendidik atau Tutor, sebagian dari komunitas yang bertanggungjawab langsung atas penyelenggaraan dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Penyelenggara atau pengelola, sekelompok warga masyarakat yang dipilih oleh komunitas yang mempunyai tanggungjawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan program di PKBM serta bertanggungjawab seluruh pelaksanaan program.
- e. Mitra lembaga, pihak-pihak dari luar komunitas maupun lembaga yang memiliki perwakilan kepentingan kegiatan dalam komunitas.

⁸³Suci Alhaj Munita, *Peran Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Media Adaptive dalam Pengembangan Skill Penyandang Disabilitas di Langkapura Bandar Lampung*, (Lampung: Skripsi UIN Raden Intan, 2019), hal. 30



Gambar 2.3 Sinergitas Masyarakat dan PKBM

5. Parameter PKBM

Menurut Departemen Pendidikan Nasional, parameter dalam penyelenggaraan suatu PKBM terdiri dari:

a. Partisipasi masyarakat (*Community participation*)

Salah satu ukuran kemajuan suatu PKBM adalah kualitas dan kuantitas partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pendirian, penyelenggaraan, dan pengembangan PKBM. Semakin tinggi jumlah anggota masyarakat yang berpartisipasi dalam suatu PKBM maka semakin tinggi pula pencapaian keberhasilan dan kemajuan PKBM tersebut. Demikian juga, semakin tinggi mutu keterlibatan masyarakat setempat dalam suatu PKBM menggambarkan semakin tinggi kemajuan suatu PKBM. Semakin tinggi tingkat partisipasi masyarakat dalam suatu PKBM, akan terlihat dalam setiap proses manajemen yang ada baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian maupun dalam berbagai kegiatan dan permasalahan yang ada di PKBM tersebut. Partisipasi masyarakat juga dapat ditunjukkan dalam dukungan penyedia sarana dan prasarana, dana, tenaga personalia, ide/gagasan, dan sebagainya.

b. Manfaat bagi masyarakat (*Impact*)

Parameter berikutnya untuk mengukur tingkat kemajuan suatu PKBM adalah manfaat bagi masyarakat. Yang dimaksud dengan manfaat (*impact*) adalah seberapa besar PKBM tersebut telah memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan mutu kehidupan komunitas tersebut. Sumbangan ini dapat berupa peningkatan pengetahuan anggota masyarakat, peningkatan keterampilan, perbaikan perilaku, peningkatan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, penciptaan keharmonisan dan lain-lain.

c. Mutu dan relevansi program

Mutu dan relevansi program yang diselenggarakan oleh PKBM merupakan parameter berikutnya bagi kemajuan suatu PKBM. Untuk menilai mutu dan relevansi program yang diselenggarakan, perlu memperhatikan input, proses, dan output dalam pelaksanaan program. Untuk mengukur mutu dan relevansi program pembelajaran yang diselenggarakan telah banyak dikembangkan model-model pengukuran dan evaluasi pendidikan serta evaluasi mutu pengelolaan lembaga secara umum.

d. Kemandirian dan Keberlanjutan lembaga (*Sustainability*)

Kemandirian dalam batasan ini adalah kemampuan PKBM untuk tetap berjalan dengan baik melaksanakan berbagai program tanpa harus bergantung kepada berbagai pihak lain di luar dirinya. Sedangkan yang dimaksud dengan keberlanjutan lembaga disini adalah kemampuan PKBM untuk tetap bertahan terus-menerus melaksanakan seluruh program sesuai dengan dinamika kebutuhan masyarakat.

6. Program PKBM

Program yang dilaksanakan PKBM merupakan program regular (berjalan setiap saat) bukan sekedar program bantuan sosial sesaat. Berikut beberapa program yang dikembangkan:

a. Pendidikan Keaksaraan

Program ini untuk meningkatkan keaksaraan dasar warga masyarakat yang masih buta aksara. Sasaran program pendidikan ini lebih mengarah dalam melayani warga masyarakat yang menyandang buta aksara berusia di antara 10 sampai 44 tahun, dengan prioritas usia antara 17 sampai 30 tahun.

b. Pendidikan Anak Usia Dini

Jenjang pendidikan sebelum jenjang pendidikan dasar yang menjadi suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan agar anak memiliki kesiapan memasuki pendidikan lebih lanjut. Alasan dasar program ini dikembangkan karena sampai saat ini perhatian terhadap pendidikan anak usia dini masih sangat rendah. Padahal konsep pembangunan sumber daya manusia sebenarnya dimulai sejak masa usia dini.

c. Pendidikan Kesetaraan

Pendidikan ini meliputi paket A (setara dengan SD), paket B (setara dengan SLTP), paket C (setara dengan SLTA), serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Pendidikan kesetaraan diperuntukkan bagi warga Negara Indonesia yang telah melewati batas usia sekolah maupun yang putus sekolah.

d. Kursus dan Pelatihan

Program ini diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bakul pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, profesi, usaha, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

e. Pendidikan Perempuan

Program pendidikan yang merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam rangka transformasi pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, nilai, dan budaya pada kaum perempuan agar dapat mempertahankan

kehidupan dan meningkatkan daya saing sehingga mampu berpartisipasi aktif dalam program pembangunan nasional.

f. Taman Baca Masyarakat

Program pendidikan yang menjadi salah satu sarana dan kegiatan pendampingan dalam berupaya menstimulasi dan mendukung kearah keberlanjutan kegiatan pendidikan keaksaraan.⁸⁴

Dengan demikian peserta didik dalam pendidikan nonformal terkhusus pada PKBM berasal dari seluruh lapisan masyarakat dengan berbagai latar belakang yang dimiliki. Tentu peserta didik datang dengan berbagai macam problema yang dihadapi. Hal ini mampu mendatangkan gangguan serta hambatan dalam belajar. Adelman dan Taylor mencatat bahwa masalah kesehatan mental dan stress adalah hambatan utama dalam belajar.⁸⁵ Menurut hasil penelitian Nanang Erna Gunawan Dosen Fakultas Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang mencermati tentang apa yang terjadi di dunia pendidikan Indonesia mempertimbangkan sekolah sebagai agen kesehatan mental bagi para siswa sangat sesuai. Layanan kesehatan mental yang berbasis sekolah adalah desain yang paling mungkin dan sangat sesuai dilakukan sehingga sekolah bukan saja institusi akademis tetapi juga sekolah memiliki program yang bersifat menyamankan dan memberikan ruang kepada para siswa untuk tumbuh, berkembang, dan belajar untuk menghadapi persoalan psikologis yang dihadapi setiap hari. Layanan kesehatan mental berbasis sekolah memiliki potensi untuk menghilangkan hambatan belajar dan membantu sekolah mencapai misinya dalam mendidik.⁸⁶

C. Penelitian Terdahulu

Sejauh pengamatan peneliti sampai saat ini, peneliti menemukan beberapa penelitian yang mengkaji manajemen pendidikan nonformal dan

⁸⁴Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini Nonformal Dan Informal Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Pedoman Pembentukan dan Penyelenggaraan PKBM*, (DirPemDikMas DirJen PAUD, 2011), hal. 5

⁸⁵ H. S. Adelman dan L. Taylor, *Promoting Mental Health in Schools in the Midst of School Reform*, Jurnal of School Health, Vol. 70, No. 2 , hal. 171-178

⁸⁶ Nanang Erna Gunawan, *Pentingnya Sistem Kesehatan Mental dalam Setting Sekolah: Isu, Refleksi dan Prioritas*, Artikel Pendidikan untuk Perubahan Masyarakat Bermartabat, Universitas Negeri Yogyakarta, hal. 227

pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) dalam bentuk karya ilmiah skripsi, tesis maupun jurnal. Oleh karena itu, sebagai upaya menambah literatur pendukung penelitian, serta untuk memastikan distingsi pada penelitian ini, maka peneliti telah mengidentifikasi beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Di Kecamatan Panggang Kabupaten Gunungkidul Dalam Program Pemberantasan Buta Aksara, penelitian yang disusun oleh Tri Atmaja Danang Wijaya,

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya ketertarikan peneliti terkait penurunan angka buta aksara di Kabupaten Gunungkidul. Peneliti berharap dari penelitiannya ini dapat memberikan gambaran pengelolaan PKBM dalam mengatasi buta aksara, sehingga dapat memberikan masukan kepada Dina Pendidikan Kabupaten Gunungkidul untuk lebih memperhatikan terhadap program PKBM dalam pemberantasan buta aksara. Penelitian ini terfokus pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengelolaan PKBM dalam pemberantasan buta aksara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan pengelolaan PKBM dalam pemberantasan buta aksara dilakukan sebelum program kegiatan berjalan, dengan tahapan penyusunan pengurus PKBM, melakukan sosialisasi pentingnya pendidikan dan mendata masyarakat yang mengalami buta aksara maupun belum tuntas belajar 9 tahun atau 12 tahun, menentukan program sekaligus jadwal yang akan dilaksanakan, mengangkat tutor yang sesuai dengan program yang akan dilaksanakan, melakukan koordinasi dengan pihak terkait. Kemudian pelaksanaan pengelolaan dikelompokkan menjadi empat jenis kegiatan yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pembinaan, pengkoordinasian, dan pengkomunikasian. PKBM juga melakukan kerjasama atau menjalin hubungan kemitraan dengan masyarakat maupun Dinas. Selain itu, pelaksanaan PKBM yang sudah berjalan belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Dan pada tahap evaluasi pengelolaan

PKBM dalam pemberantasan buta aksara dilakukan diakhir program kegiatan. Evaluasi terdiri dari evaluasi program, proses kegiatan dan hasil belajar peserta didik.⁸⁷

2. Pengelolaan Program Pendidikan Kesetaraan Kejar Paket C Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Citra Ilmu, penelitian yang disusun oleh Restu Handayani. Penelitian ini terfokus pada bagaimana pengelolaan program pendidikan kesetaraan paket C di PKBM Citra Ilmu, yang meliputi deskripsi dan analisis perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program pendidikan kesetaraan paket C.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan yang dilaksanakan adalah penyusunan standar kompetensi lulusan, kalender akademik dan jadwal pembelajaran, silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang disusun oleh tutor. Selanjutnya pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan pada hari yang sudah ditentukan yaitu hari Senin, Rabu, Jum'at dan Sabtu. Metode yang digunakan tutor berupa tutorial, tatap muka, kelompok kecil dan tugas mandiri. Media pembelajaran yang digunakan adalah buku paket, modul, e-book, CD dan internet. Kemudian tahap pengawasan yang terdiri dari dua jenis yaitu eksternal dan internal. Pengawasan eksternal dilakukan oleh penilik dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Semarang. Sedangkan pengawasan internal dilakukan oleh pengelolan PKBM, ketua program pendidikan kesetaraan dan tutor. Tahap evaluasi meliputi evaluasi formatif, evaluasi sumatif dan evaluasi akhir.⁸⁸

3. Manajemen Pusat kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang Terakreditasi Di Kota Banjarmasin, penelitian yang disusun oleh M. Ahdi Rahman.

⁸⁷ Tri Atmaja Danang Wijaya, *Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat di Kecamatan Panggang Kabupaten Gunungkidul Dalam Program Pemberantasan Buta Aksara*, (Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, Skripsi, 2012)

⁸⁸ Restu Handayani, *Pengelolaan Program Pendidikan Kesetaraan Kejar Paket C Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Citra Ilmu*, (Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, Skripsi, 2017)

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya ketertarikan peneliti tentang beberapa keunggulan dari Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang terakreditasi, yaitu berhak melaksanakan ujian di temoat PKBM sendiri, berhak mengeluarkan ijazah yang ditandatangani oleh ketua PKBM, dana bantuan yang didapat 100% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan diberikan kemudahan dalam mengusulkan proposal untuk bantuan sarana prasarana PKBM. Dalam karya ilmiah tesis ini, diuraikan beberapa permasalahan penelitian yaitu 1) Bagaimana manajemen Pusat kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang terakreditasi di Kota Banjarmasin? 2) Bagaimana peran pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang terakreditasi di Kota Banjarmasin? Dimana permasalahan tersebut sebagai pembatas sekaligus arah fokus penelitian ini dilakukan.

Pada hasilnya, penelitian ini menunjukkan bahwa ada tiga PKBM yang sudah teakreditasi di Kota Banjarmasin, yaitu PKBM Al-Falah, Bina Insani dan Melati. Ketiga PKBM tersebut telah melaksanakan fungsi-fungsi dari manajemen yakni perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan dan pengawasan. Perencanaan dengan mengadakan rapat program tiga bulan sekali yang dihadiri oleh pengurus, pengawas anggota, tutoe dan pendidik. Kemudian pengorganisasian yang berasal dari warga masyarakat setempat dan dari akademisi yang sesuai dengan kompetensi masing-masing. Selanjutnya pelaksanaan yaitu strategi yang dijalankan ketiga PKBM tersebut melalui kegiatan 1) sosialisai program, 2) jemput bola langsung ke masyarakat, 3) mengadakan kemitraan dengan masyarakat, kelurahan, PKK, dan ormas. Fungsi pengawasan PKBM dilakukan oleh dua pengawas, yaitu Dinas Pendidikan Kecamatan Banjarmasin Selatan dan Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. Setiap PKBM melakukan pelaporan kegiatan setiap sebulan sekali kepada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. Peran serta pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan PKBM yaitu dengan memberikan bantuan dana,

pelatihan dan ikut serta mengelola PKBM secara sukarela, dan menjadi anggota kelompok belajar.⁸⁹

4. Kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Sebagai Agen Pengembangan Masyarakat, penelitian yang disusun oleh Entoh Tohani.

Penelitian ini dibuat dalam bentuk jurnal penelitian yang membahas ketercapaian berbagai fungsi kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam konteks memajukan masyarakat dan dimensinya. Dalam hal ini, penelitian ini merupakan penelitian evaluatif guna mengkaji fungsi-fungsi kelembagaan PKBM yang menjadi fokus penelitiannya, subjek penelitian ini adalah PKBM-PKBM di wilayah Kabupaten Bantul, DIY yang berjumlah 12 lembaga yang mewakili empat karakteristik wilayah.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa setiap fungsi kelembagaan PKBM yang mencakup pengidentifikasian kebutuhan, perencanaan dan pengorganisasian program pendidikan, mobilisasi dan pemanfaatan sumber daya, pembinaan kemitraan dan jaringan, monitoring dan evaluasi, pelaksanaan dokumentasi dan disseminasi, serta pengembangan kapasitas personalia diketahui belum mampu terlaksana secara optimal dalam mencapai hasil atau keadaan optimal yang sesuai dengan harapan. Kekurang-optimalan tersebut mempengaruhi pencapaian tujuan PKBM sebagai pengembangan pendidikan masyarakat, belum lagi kendala-kendala yang ada juga menyebabkan berbagai dampak negatif terhadap pengelolaan PKBM. Berdasarkan hal tersebut, peneliti memberikan beberapa masukan baik kepada pengelola PKBM maupun pihak berkepentingan terkait, diantaranya 1) pengelola PKBM perlu terus mengembangkan jaringan kerja sama yang bersifat saling menguntungkan dan berkelanjutan, 2) personalia PKBM perlu berperilaku profesional dan dengan pemahaman utuh dalam menjalankan tugas dan fungsinya, 3) tutor perlu terus meningkatkan pemahaman mengenai pembelajaran, 4) para

⁸⁹ M. Ahdi Rahman, *Manajemen Pusat Kegiatan belajar Masyarakat (PKBM) Yang Terakreditasi Di Kota Banjarmasin*, (Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin, Tesis, 2019)

pihak berkepentingan perlu mengubah pemikiran yang tersegment terhadap fungsi PKBM sehingga pengembanagn masyarakat dalam dilakukan secara terintegrasi.⁹⁰

5. Penguatan Manajemen Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat dalam meningkatkan Mutu Layanan pendidikan Nonformal “*Strengthening The Management of Community Learning Center to Improve The Sevice uality of Non-formal Education*”, penelitian yang disusun oleh Asep Saepudin, Ade Sakidin dan Iip Saripah.

Penelitian ini dibuat dalam bentuk jurnal yang mengangkat model penguatan pengelolaan lembaga PKBM di wilayah Bandung Raya, yakni wilayah Kota Bandung, Kabupaten Bandung, dan Kabupaten Bandung Barat. Pada hasilnya, penelitian ini menunjukkan adanya desain model, validasi desain model dan implementasi desain model penguatan manajemen di wilayah Bandung Raya. Model konseptual yang dikembangkan terdiri atas rasionalisasi, asumsi, tujuan, komponen, indicator, dan prosedur model. Selanjutnya pada validasi model dilakukan dengan menggunakan dua cara yakni diskusi dengan teman sejawat (*peer group*) dan penilaian para ahli (*expert judgement*). Sedangkan pada implementasi model dideskripsikan dalam kegiatan pembelajaran di PKBM. Model yang dikembangkan tersebut menunjukkan hasil yang efektif. Peneliti juga memberikan beberapa masukan kepada pengelola PKBM, diantaranya pengelola diharapkan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi lingkungan di sekitar PKBM untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan jalinan kemitraan dengan instansi yang ada di wilayah PKBM.⁹¹

⁹⁰ Entoh Tohani, *Kelembagaan Pusat kegiatan Belajar Masyarakat Sebagai Agen Pengembangan Masyarakat*, Jurnal ilmiah VISI PTK-PNF, Vol. 5 No. 2, 2010

⁹¹ Asep Saepudin, Ade Sadikin dan Iip Saripah, Penguatan Manajemen Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Nonformal “*Strengthening The Management of Community Learning Center to Improve The Sevice uality of Non-formal Education*”, Jurnal Ilmiah VISI PPTK PAUDNI, Vol. 11, No. 2, 2016

Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun tabel analisis komparasi sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No .	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Tri Atmaja Danang Wijaya, Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Di Kecamatan Panggang Kabupaten Gunungkidul Dalam Program Pemberantasan Buta Aksara	Hasil dari penelitian ini memaparkan proses pengelolaan PKBM dalam memberantas buta aksara, meliputi perencanaan yang dilakukan sebelum progam kegiatan berjalan, pelaksanaan yang dikelompokkan menjadi empat jenis kegiatan yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pembinaan, pengkoordinasian dan pengomunikasian, serta evaluasi kegiatan diakhir program kegiatan yang terdiri dari evaluasi progam, proses kegiatan, dan evaluasi hasil belajar.	Fokus penelitian terhadap pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM).	Fokus penelitian ini dibatasi pada pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam memberantas buta aksara.
2.	Restu Handayani, Pengelolaan Program Pendidikan Kesetaraan Kejar Paket C	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan pengelolaan program pendidikan kesetaraan paket C	Fokus penelitian terhadap pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM).	Dalam penelitian ini, fokus penelitian dibatasi pada pengelolaan progam pendidikan

	Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Citra Ilmu	di PKBM Cita Ilmu, mulai dari penyusunan SKL, kalender akademil, silabus, dan RPP pada tahap perencanaannya, pelaksanaan pembelajaran dilakukan selama empat kali dalam seminggu serta evaluasi dilakukan oleh eksternal yaitu pihak Dinas Pendidikan dan internal oleh pihak pengelola PKBM. Tahap evaluasi meliputi evaluasi formatif, sumatif dan evaluasi akhir.		kesetaraan paket C di PKBM.
3.	M. Ahdi Rahman, Manajemen Pusat kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang Terakreditasi Di Kota Banjarmasin	Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa PKBM yang terakreditasi telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Dalam pelaksanaannya menggunakan beberapa strategi, diantaranya melakukan sosialisasi program, jemput bola langsung ke masyarakat dan menjalin banya kemitraan dengan beberapa instansi terkait. Pemerintah,	Mendeskrripsikan manajemen pada Pusat kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	Peneliti dalam penelitian ini memfokuskan penelitian pada Pusat kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang terakreditasi serta mendeskripsikan peran pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan PKBM.

		masyarakat dan pihak terkait juga sangat berperan dalam pengelolaan PKBM.		
4.	Entoh Tohani, Kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Sebagai Agen Pengembangan Masyarakat	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa setiap fungsi kelembagaan PKBM yang mencakup pengidentifikasian kebutuhan, perencanaan dan pengorganisasian program pendidikan, mobilisasi dan pemanfaatan sumber daya, pembinaan kemitraan dan jaringan, monitoring dan evaluasi, pelaksanaan dokumentasi dan diseminasi, serta pengembangan kapasitas personalia diketahui belum mampu terlaksana secara optimal dalam mencapai hasil atau keadaan optimal yang sesuai dengan harapan. Kekurang-optimalan tersebut mempengaruhi pencapaian tujuan PKBM sebagai pengembangan	Membahas kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	Dalam penelitian ini, peneliti fokus mengkaji fungsi-fungsi kelembagaan PKBM. Seberapa optimal kinerja fungsi-fungsi kelembagaan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

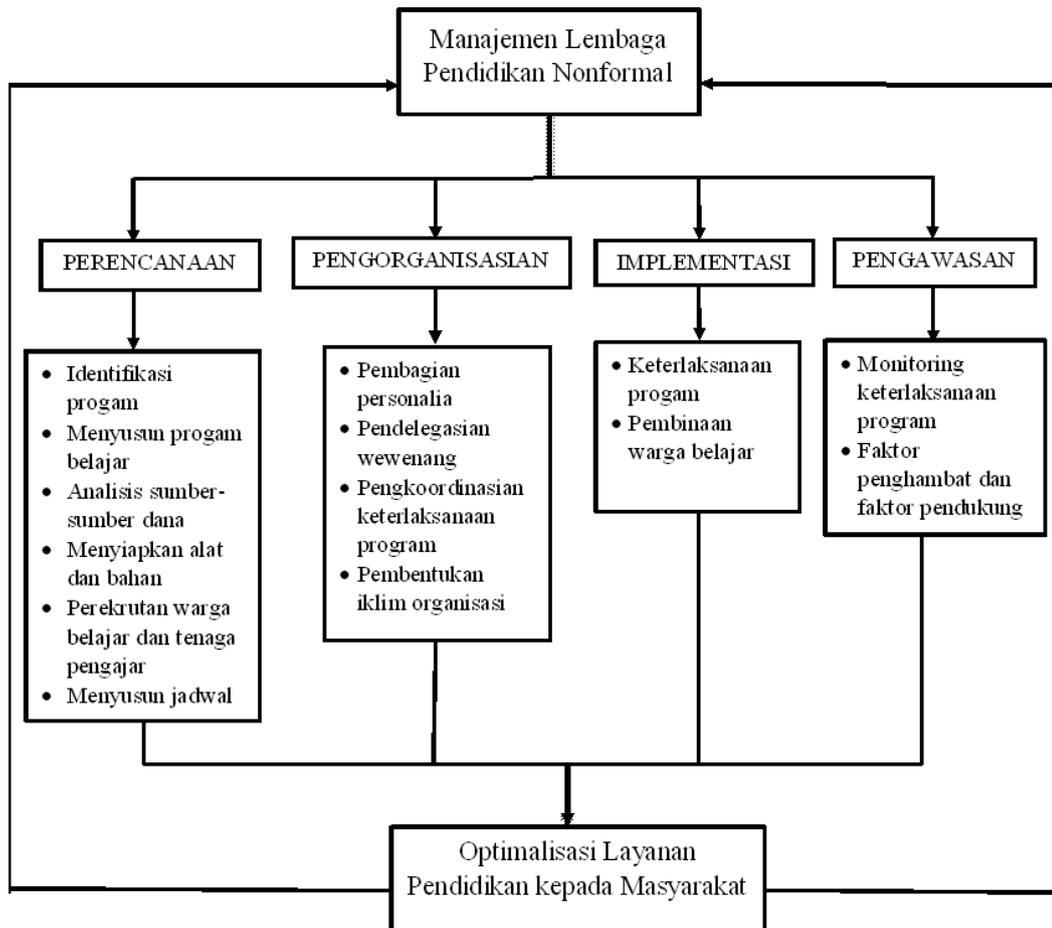
		pendidikan masyarakat.		
5.	Asep Saepudin, Ade Sakidin dan Iip Saripah, Penguatan Manajemen Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat dalam meningkatkan Mutu Layanan pendidikan Nonformal “ <i>Strengthening The Management of Community Learning Center to Improve The Service uality of Non-formal Education</i> ”	Hasil penelitian ini menunjukkan suatu model penguatan manajemen yang dikembangkan di PKBM Bandung Raya yang hasilnya menunjukkan adanya keefektifan dengan indikator berupa keterlibatan aktif masyarakat dan hasil belajar yang terdapat peningkatan kemampuan.	Membahas manajemen pada Pusat kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada menguji suatu model penguatan manajemen PKBM dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan nonformal

Dari deskripsi masing-masing penelitian terdahulu serta penyajian tabel komparasi diatas, dapat disimpulkan bahwa distingsi dari penelitian “Manajemen Lembaga Pendidikan Nonformal dalam Mengoptimalkan Layanan Pendidikan Masyarakat (Studi Kasus di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Tunas Pratama Kota Blitar)” ini adalah berfokus pada bagaimana pengelolaan pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) dalam mengoptimalkan layanan pendidikan kepada masyarakat, dimana proses pengelolaan tersebut bisa dijadikan kiblat bagi PKBM lainnya di Kota Blitar.

D. Kerangka Berpikir

Berdasarkan apa yang telah peneliti sampaikan diatas, maka dalam penyelenggaraan pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) diperlukan adanya manajemen lembaga pendidikan nonformal yang dalam konseptualnya bisa memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat yang lebih optimal.

Sehingga kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan dengan peta konsep sebagai berikut:



Gambar 2.4 Kerangka Berfikir