



# MANAJEMEN PEMBERDAYAAN

*Pada Pendidikan Nonformal*

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.

# **MANAJEMEN PEMBERDAYAAN Pada Pendidikan Nonformal**

Dari Pendekatan ke masyarakat berdasarkan teori dan pengalaman, mencari data lapangan dan menganalisis data, merencanakan program pemberdayaan, mendampingi hingga melakukan monitoring secara berkala dan evaluasi.

**Dr. Abdul Rahmat, S.Sos,I.,M.Pd**



# Manajemen Pemberdayaan

*"Pada Pendidikan Nonformal"*

Dr. Abdul Rahmat, S.Sos,I.,M.Pd

Pertama kali diterbitkan  
oleh **Ideas Publishing**, September 2018

Alamat:

Jalan Pageran Hidayat No. 110 Kota Gorontalo

Surel: [infoideaspublishing@gmail.com](mailto:infoideaspublishing@gmail.com)

[www.ideaspublishing.co.id](http://www.ideaspublishing.co.id)

Anggota Ikapi, No. 001/ikapi/gtlo/II/2014

© 2018, Rahmat, Abdul

Manajemen. 1. Pemberdayaan

Vi + 250 hlm; 15 X 23 cm

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN : 978-602-6635-91-4

Penyunting : Yulin Kamumu

Penata Letak: Arypena

Sampul : Abd. Hanan Nugraha

---

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

# KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjat kehadirat Maha Besar Ilahi Rabbi, dimana pada tulisan buku kali ini telah memberikan kekuatan dan pemikiran sehingga terwujudlah buku ini.

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. Pendidikan nonformal adalah tansmisi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang bertujuan dan sistematis (dengan penekanan terhadap peningkatan keterampilan) di luar teknologi pendidikan persekolahan formal, dengan suatu susunan struktur waktu, tempat, sumber-sumber dan warga belajar yang beragam akan tetapi terarahkan.

Akhirnya penulis sampaikan sampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah mendukung terbitnya buku ini, dengan harapan kiranya buku ini dapat bermanfaat.

Penulis,

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.

**MANAJEMEN PEMBERDAYAAN**  
**Pada Pendidikan Nonformal**

# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>v</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I Kebutuhan Pendidikan Nonformal</b> .....	<b>1</b>
A. Lahirnya Pendidikan Nonformal .....	1
B. Dasar penyelenggaraan pendidikan nonformal ..	3
C. Ruang Lingkup dan Karakteristik Pendidikan Nonformal .....	9
<b>BAB II Perkembangan Pendidikan Nonformal di Berbagai Negara</b> .....	<b>15</b>
A. Pendidikan Nonformal di Negara Berkembang ..	15
B. Pendidikan Nonformal di Negara Maju .....	21
C. Pelaksanaan PNF Di Beberapa Negara .....	27
<b>BAB III Pengelolaan Pendidikan Nonformal</b> .....	<b>39</b>
A. Hakikat Manajemen .....	39
B. Manajemen Pendidikan Nonformal .....	46
C. Monitoring dan Evaluasi .....	54
<b>BAB V Pengembangan Program Pada Pendidikan Nonformal</b> .....	<b>59</b>
A. Pengertian Program .....	59
B. Keterkaitan antar Komponen Program .....	62
C. Program-Program PNF .....	67
D. Pengembangan Program .....	79
<b>BAB V Perencanaan Program Pendidikan Nonformal</b> .....	<b>89</b>
A. Pengertian Perencanaan .....	89
B. Perencanaan Strategis dan Analisis SWOT .....	97

<b>BAB VI Memahami Masalah Sosial Masyarakat.....</b>	<b>103</b>
A. Mengenal Perubahan Masyarakat .....	103
B. Analisa Masalah Dan Kebutuhan Untuk Rancangan Program Pemberdayaan .....	104
C. Menentukan Masalah.....	117
D. Teknik Analisa Masalah .....	123
<b>BAB VII Desain Program Pemberdayaan Dengan Kerangka Kerja Logis (Logframe) .....</b>	<b>145</b>
A. Pengertian LOGFRAME .....	145
B. Langkah-Langkah Penyusunan Kerangka Kerja Logis .....	148
<b>BAB VIII <i>Participation Action Research: Model Riset Pada Manajemen Pendidikan Nonformal</i> .....</b>	<b>157</b>
C. Pengertian <i>Participation Action Research</i> .....	157
D. Tipe-Tipe <i>Participation Action Research</i> .....	160
E. Prinsip-Prinsip <i>Participation Action Research</i> ....	162
F. Metode dan Alat Kerja PAR.....	164
G. Rancangan <i>PAR pada Pendidikan Nonformal</i> .....	165
H. Peta Masalah .....	169
<b>BAB IX Evaluasi Program Pendidikan Nonformal .....</b>	<b>175</b>
A. Konsep Evaluasi Program .....	175
B. Model-Model Evaluasi Program .....	178
C. Evaluasi Internal dan Eksternal .....	181
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>191</b>

# BAB I

## KEBUTUHAN PENDIDIKAN NONFORMAL

### A. Lahirnya Pendidikan Nonformal

Kemunculan pendidikan nonformal sekitar akhir tahun 60-an hingga awal tahun 70-an sebagaimana dalam bukunya Philip Coombs dan Manzoor A., P.H. (1985) *The World Crisis In Education*<sup>1</sup> disebabkan oleh adanya kebutuhan akan pendidikan yang begitu luas terutama di negara-negara berkembang.

UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 26 ayat 1 menjelaskan pendidikan nonformal diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai **pengganti, penambah dan atau pelengkap** pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Ayat 2 menjelaskan pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian professional.<sup>2</sup> Pendidikan ini dianggap mampu menyediakan aktivitas pendidikan yang memenuhi

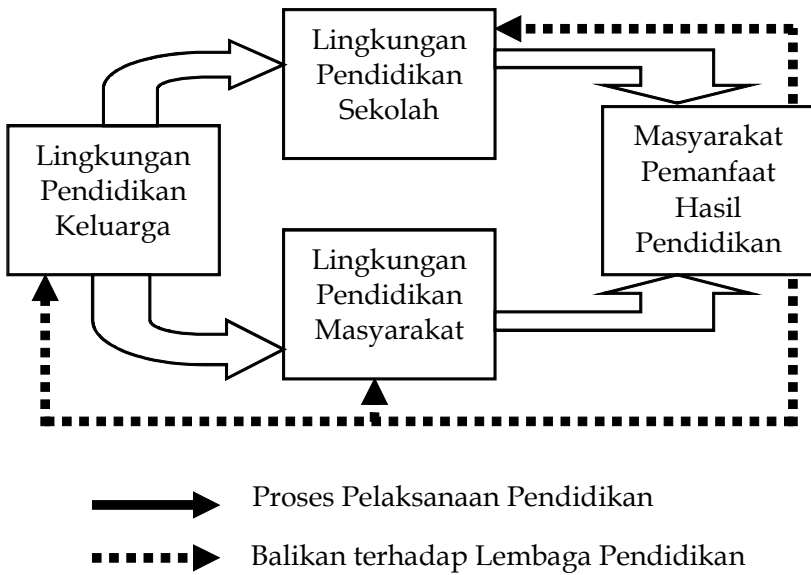
---

<sup>1</sup> Coombs, P.H. and Ahmed, M. 1974, *Attacking rural poverty: How education can help*, Baltimore: John Hopkins University Press, Wiratomo, Paulus 1986, *Indonesian Non Formal Education Program: Problems of Access and The effect of The Programs on The Attitudes of Learners*, Albany: State University of New York.

<sup>2</sup> <http://www.litbang.depkes.go.id/download/regulasi/UU-20-2003.pdf>



kebutuhan dan kepentingan yang tidak dapat dipenuhi oleh sekolah formal untuk dapat memenuhi tuntutan global di dunia kerja. Amanat undang-undang tersebut secara otomatis telah menjamin eksistensi pendidikan nonformal seperti yang tertuang pada Pasal 13 dan 26. Pasal 13 memuat kedudukan pendidikan formal, nonformal, dan informal yang saling melengkapi dan memperkaya. Sedangkan pada pasal 26 mengatur teknis penyelenggaraannya. Pada pasal ini ditekankan pentingnya pendidikan nonformal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, mengembangkan diri, bekerja, dan usaha mandiri.



**Gambar 1.1 Lingkungan Pendidikan**

Berikut ini diuraikan berbagai definisi tentang pendidikan nonformal yang dikemukakan oleh para ahli:<sup>3</sup>

Menurut Coombs, pendidikan nonformal adalah setiap kegiatan yang diorganisasikan di luar sistem persekolahan yang

<sup>3</sup> Mustafa Kamil 2009. *Pendidikan Nonformal: Pengembangan Melalui PKBM di Indonesia*. (Bandung: Alfabeta Press). h. 13-14

mapan apakah dilakukan secara terpisah atau sebagian bagian penting dari kegiatan yang lebih luas, dilakukan secara sengaja untuk melayani anak didik tertentu untuk mencapai tujuan belajarnya.

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.<sup>4</sup> Pendidikan nonformal adalah transmisi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang bertujuan dan sistematis (dengan penekanan terhadap peningkatan keterampilan) di luar teknologi pendidikan persekolahan formal, dengan suatu susunan struktur waktu, tempat, sumber-sumber dan warga belajar yang beragam akan tetapi terarahkan.

## **B. Dasar penyelenggaraan pendidikan nonformal**

Dasar penyelenggaraan pendidikan nonformal dari segi kesejahteraan, tidak bisa lepas dari lima aspek yaitu :

### **1. Aspek pelestarian budaya**

Pendidikan yang pertama dan utama adalah pendidikan yang terjadi dan berlangsung di lingkungan keluarga dimana (melalui berbagai perintah, tindakan dan perkataan) ayah dan ibunya bertindak sebagai pendidik. Dengan demikian, pendidikan nonformal pada permulaan kehadirannya sangat dipengaruhi oleh pendidikan atau kegiatan yang berlangsung didalam keluarga. Di dalam keluarga terjadi interaksi antara orang tua dengan anak, atau antar anak dengan anak. Pola-pola transmisi pengetahuan, keterampilan, sikap nilai dan kebiasaan

---

<sup>4</sup> Saleh Marzuki. 2009. *Dimensi-dimensi Pendidikan Nonformal*. Malang: UNM Press, hlm.136

melalui asuhan, suruhan, larangan, dan pembimbingan. Pada dasarnya semua tindakan itu bertujuan untuk mendidi, semua kegiatan yang berlangsung dilingkungan keluarga dilakukann untuk melestarikan dan mewariskan kebudayaan secara turun menurun.

## **2. Aspek teoritis**

Salah satu dasar pijakan teoritis keberadaan pendidikan nonformal adalah teori yang diketengahkan Coombs (1973), tidak satupun lembaga pendidikan: formal, informal maupun nonformal yang mampu secara sendiri-sendiri memenuhi semua kebutuhan belajar minimum esensial, singkatnya pendidikan harus berjalan beriringan antara pendidikan formal, informal dan nonformal agar semua lingup masyarakat dapat mendapat pendidikan tidak terkecuali orang yang miskin. Uraian diatas cukup dijadikan gambaran bahwa pendidikan nonformal berperan sangat penting dalam kehidupan.

## **3. Dasar pijakan**

Ada tiga dasar pijakan bagi pendidikan nonformal sehingga memperoleh legitimasi dan berkembang di tengah-tengah masyarakat yaitu: UUD 1945, UU RI No. 20 tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah RI No. 73 Tahun 1991 tentang pendidikan luar sekolah atau yang sekarang lebih dikenal pendidikan nonformal. Ketiga pasal tersebut mempunyai inti bahwa pendidikan nonformal adalah kumpulan individu yang memiliki ikatan satu sama lain untuk mengikuti pendidikan yang diselenggarakan diluar sekolah dalam rangka mencapai tujuan belajar. Adapun bentuk-bentuk satuan pendidikan nonformal, meliputi pendidikan keluarga, kelompok belajar, kursus dan satuan pendidikan sejenis.

## **4. Aspek kebutuhan terhadap pendidikan**

Dewasa ini kebutuhan terhadap pendidikan tidak hanya ada di masyarakat perkotaan saja melainkan juga sampai kepelosok desa, hal ini terjadi akibat perkembangan ekonomi,

kemajuan iptek dan perkembangan politik, kesadaran ini juga tumbuh dikarenakan kebodohan, keterbelakangan, atau kekalahan dalam kompetisi global yang mengharuskan seseorang untuk mempunyai sebuah keahlian untuk bekerja. Sehingga pendidikan nonformal menjadi sebuah alternatif untuk mendapatkan pengetahuan atau untuk mengasah keahlian.

## **5. Keterbatasan lembaga pendidikan sekolah**

Pendidikan sekolah (pendidikan formal) terpaku dalam sebuah kurikulum baku yang harus dijalankan, sehingga tidak semua kebutuhan pendidikan masyarakat terpenuhi (contohnya *skill* menjahit dan kemampuan lainnya). Oleh karena itulah pendidikan nonformal diselenggarakan untuk memenuhinya.

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. Materi pelajaran yang diberikan adalah sama dengan yang diberikan di pendidikan persekolahan. 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 bangu sekolah. Ada beberapa alasan sehingga materi

pendidikan persekolahan harus dilengkapi pada 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. Bentuk-bentuk pendidikan nonformal yang berfungsi sebagai komplemen pendidikan sekolah dapat berupa kegiatan yang dilakukan di sekolah, seperti kegiatan ekstra kurikuler (pramuka, latihan drama, seni suara, PMR) atau kegiatan yang dilakukan di luar sekolah. Kegiatan terakhir ini dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan nonformal yang diselenggarakan masyarakat dalam bentuk kursus, kelompok belajar dan sebagainya.

Pendidikan nonformal sebagai suplemen berarti kegiatan pendidikan yang materinya memberikan tambahan terhadap materi yang dipelajari di sekolah. Sasaran populasi pendidikan nonformal sebagai suplemen adalah anak-anak, remaja, pemuda atau orang dewasa, yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan sekolah tertentu (SD sampai PT).

Mengapa mereka membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap tertentu sebagai tambahan pendidikan yang tidak diperoleh di sekolah?

Pertama, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berlangsung sangat cepat, sehingga kurikulum sekolah sering ketinggalan. Oleh karena itu, lulusan pendidikan sekolah perlu menyesuaikan pengetahuan dan keterampilannya dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang. Hal itu dapat ditempuh dengan melakukannya melalui pendidikan nonformal.

Kedua, pada umumnya lulusan pendidikan sekolah belum sepenuhnya siap terjun ke dunia kerja. Oleh karena itu, lulusan tersebut perlu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang diminta oleh dunia kerja melalui pendidikan nonformal.

Ketiga, proses belajar itu sendiri berlangsung selama seumur hidup.

Pendidikan nonformal bertujuan :

1. Melayani warga belajar supaya dapat tumbuh dan berkembang sedini mungkin dan sepanjang hayat guna meningkatkan martabat dan mutu kehidupannya.
2. Memenuhi warga belajar agar memiliki pengetahuan dan keterampilan dan sikap mental yang diperlukan untuk mengembangkan diri, bekerja mencari nafkah, atau melanjutkan dan/atau jenjang yang lebih tinggi.
3. Memenuhi kebutuhan belajar masyarakat yang tidak dapat dipenuhi dalam jalur pendidikan sekolah.

Pendidikan nonformal menciptakan tenaga-tenaga yang dapat mengikuti dan melibatkan diri dalam proses perkembangan, karena pembangunan merupakan proses perkembangan, yaitu suatu proses perubahan yang meningkat dan dinamis. Ini berarti bahwa membangun hanya dapat dilaksanakan oleh manusia-manusia yang berjiwa pembangunan, yaitu manusia yang dapat menunjang pembangunan bangsa dalam arti luas, baik material, spriritual serta sosial budaya.

Setiap tindakan pendidikan merupakan bagian dari suatu proses menuju kepada tujuan tertentu. Tujuan ini telah ditentukan oleh masyarakat pada waktu dan tempat tertentu dengan latar belakang berbagai macam faktor seperti sejarah, tradisi, kebiasaan, sistem sosial, sistem ekonomi, politik dan kemauan bangsa.

Berdasarkan faktor-faktor ini UNESCO telah 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. Manusia harus dipandang sebagai makhluk konkrit yang hidup dalam ruang dan waktu dan harus diakui sebagai pribadi yang mempunyai martabat yang tidak boleh diobjekkan. Dalam kerangka ini maka tujuan sistem pendidikan adalah latihan dalam ilmu dan latihan dalam semangat ilmu.

*Kedua*, pendidikan harus mengarah kepada kreativitas. Artinya, pendidikan harus membuat orang menjadi kreatif. Pada dasarnya setiap individu memiliki potensi kreativitas dan potesi inilah yang ingin dijadikan aktual oleh pendidikan. Semangat kreatif, non konformist dan ingin tahu, menonjol dalam diri manusia muda. Mereka umumnya bersikap kritis terhadap nilai-nilai yang ada dan jika mereka menemukan bahwa nilai-nilai itu sudah ketinggalan zaman, maka mereka ingin merombaknya. Disini pendidikan berfungsi ganda, menyuburkan kreativitas, atau sebaliknya mematikan kreativitas.

*Ketiga*, tujuan pendidikan harus berorientasi kepada keterlibatan sosial. Pendidikan harus mempersiapkan orang untuk hidup berinteraksi dengan masyarakat secara bertanggung jawab. Dia tidak hanya hidup dan menyesuaikan diri dengan struktur-struktur sosial itu. Disini seorang individu merealisasikan dimensi-dimensi sosialnya lewat proses belajar berpartisipasi secara aktif lewat keterlibatan secara menyeluruh dalam lingkungan sosialnya. Dalam kerangka sosialitas pada umumnya ini, suatu misi pendidikan ialah menolong manusia muda melihat orang lain bukan sebagai abstraksi-abstraksi, melainkan sebagai makhluk konkrit dengan segala dimensi kehidupannya.

*Keempat*, tekanan terakhir yang digariskan UNESCO sebagai tujuan pendidikan adalah pembentukan manusia sempurna. Pendidikan bertugas untuk mengembangkan potensi-potensi individu semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuannya, sehingga terbentuk manusia yang pandai, terampil, jujur, yang tahu kadar kemampuannya, dan batas-batasnya, serta kerormatan diri. 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. Jadi konkritnya pada pokoknya pendidikan itu adalah humansisasi, karena itu mendidik berarti: ***"memanusiakan manusia muda dengan cara memimpin pertumbuhannya sampai dapat berdikari, bersikap sendiri, bertanggung jawab dan berbuat sendiri"***.

### **C. Ruang Lingkup dan Karakteristik Pendidikan Nonformal**

Dalam kaitan dengan upaya peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan, maka program pendidikan nonformal lebih berorientasi pada kebutuhan pasar, tanpa mengesampingkan aspek akademis. Oleh sebab itu 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 :
  - a) Jangka pendek dan khusus, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan belajar tertentu yang berfungsi bagi kehidupan masa kini dan masa depan.
  - b) Kurang menekankan pentingnya ijazah, hasil belajar, berijazah atau tidak, dapat diterapkan langsung dalam kehidupan di lingkungan pekerjaan atau di masyarakat.



- c) Ganjaran diperoleh selama proses dan akhir program, dalam bentuk benda yang diproduksi, pendapatan, keterampilan.
2. Dari segi waktu
- a) Relatif singkat, jarang lebih dari satu tahun, pada umumnya kurang dari setahun, lamanya tergantung pada kebutuhan belajar peserta didik, persyaratan untuk mengikuti program ialah kebutuhan, minat, dan kesempatan waktu para peserta.
  - b) Menekankan masa sekarang dan masa depan. Memusatkan layanan untuk memenuhi kebutuhan teras peserta didik guna meningkatkan kemampuan sosial ekonominya dalam waktu bebas. Menggunakan waktu tidak penuh dan tidak terus menerus, waktu ditetapkan dengan berbagai cara, serta memungkinkan untuk melakukan kegiatan belajar sambil bekerja atau berusaha.
3. Dari segi isi program
- a) Kurikulum berpusat pada kepentingan peserta didik, kurikulum bermacam ragam atas dasar perbedaan kebutuhan belajar peserta didik.
  - b) Mengutamakan aplikasi, kurikulum lebih menekankan keterampilan yang bernilai guna bagi kehidupan peserta didik dan lingkungan.
  - c) Persyaratan masuk ditetapkan bersama peserta didik, karena program diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mengembangkan kemampuan potensial peserta didik maka kualifikasi pendidikan formal dan kemampuan baca tulis sering menjadi persyaratan umum.
4. Dari segi proses belajar mengajar
- a) Dipusatkan di lingkungan masyarakat dan lembaga, kegiatan belajar dilakukan di berbagai lingkungan

(masyarakat, tempat bekerja) atau disatuan Pendidikan nonformal (sanggar kegiatan belajar) pusat pelatihan dan sebagainya.

- b) Berkaitan dengan kehidupan peserta didik dan masyarakat, pada waktu mengikuti program peserta berada dalam dunia kehidupan dan pekerjaannya, lingkungan dihubungkan secara fungsional dengan kegiatan belajar.
  - c) Struktur program yang fleksibel, program belajar yang bermacam ragam dalam jenis dan urutannya. Pengembangan kegiatan dapat dilakukan sewaktu program sedang berjalan.
  - d) Berpusat pada peserta didik, kegiatan belajar dapat menggunakan sumber belajar dari berbagai keahlian dan juru didik. Peserta didik menjadi sumber belajar, lebih menitikberatkan kegiatan membelajarkan peserta didik dari pada mengajar.
  - e) Pengehematan sumber-sumber yang tersedia, memanfaatkan tenaga dan sarana yang terdapat di masyarakat dan lingkungan kerja untuk menghemat biaya.
5. Dari segi pengendalian program
- a) Dilakukan oleh pelaksana program dan peserta didik, pengendalian tidak terpusat, koordinasi dilakukan oleh lembaga-lembaga terkait, otonomi terdapat pada tingkat program dan daerah dan menekankan pada inisiatif dan partisipasi di tingkat daerah.
  - b) Pendekatan demokratis, hubungan antara pendidik dan peserta didik bercorak hubungan sejajar atas dasar kefungsian. Pembinaan program dilakukan secara demokratis antara pendidikan, peserta didik dan pihak lain yang berpartisipasi.

**Tabel. 1.1**  
**Model Ideal Pendidikan Formal dan Nonformal**

<b>Kriteria</b>	<b>Formal</b>	<b>Nonformal</b>
<b>Tujuan</b>	Jangka panjang & Umum Asas kepercayaan	Jangka pendek & Spesifik Bukan asas kepercayaan
<b>Waktu</b>	Relatif panjang/ persiapan/ waktu penuh	Relative singkat /berulang/paruh waktu
<b>Isi</b>	Terstandarisasi/ masukan	Individual/ keluaran
<b>Sistem Rekrutmen</b>	Syarat masuk menentukan siswa	Siswa menentukan syarat masuk
<b>Kontrol</b>	Eksternal/ hirarkis	Membangun diri/ demokratis

Tabel 1.2 Model Ideal Pendidikan Formal dan Nonformal

Jenis pendidikan nonformal dapat berupa Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja. Pendidikan kesetaraan meliputi Paket A, Paket B dan Paket C, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik seperti: Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, majelis taklim, sanggar, dan lain sebagainya, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Ada beragam satuan pendidikan nonformal yang dikembangkan masyarakat saat ini. Beberapa bahkan sudah familiar di telinga masyarakat, sebut saja lembaga kursus dan pelatihan. Lembaga ini berfungsi menyelenggarakan pendidikan bagi warga masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, sikap dan kecakapan hidup untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, berusaha mandiri dan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Satuan pendidikan nonformal lainnya adalah kelompok belajar (Kejar), yaitu satuan pendidikan nonformal yang terdiri atas sekumpulan warga masyarakat yang saling membelajarkan pengalaman dan kemampuan dalam rangka meningkatkan mutu dan taraf kehidupannya. Adapula yang dinamakan Pusat

Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), yaitu satuan pendidikan nonformal yang menyelenggarakan berbagai kegiatan belajar sesuai dengan kebutuhan masyarakat atas dasar prakarsa dari, oleh, dan untuk masyarakat (DOUM).

Terdapat beberapa jenis lembaga pendidikan yang menyediakan layanan pendidikan nonformal di Indonesia, yaitu:

1. Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal, dan Informal: adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional di bidang pendidikan luar sekolah. Lembaga ini mempunyai tugas melaksanakan pengkajian dan pengembangan program serta fasilitasi pengembangan sumberdaya pendidikan luar sekolah berdasarkan kebijakan Kementerian Pendidikan Nasional.
2. Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB): adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi di bidang pendidikan luar sekolah. BPKB mempunyai tugas untuk mengembangkan model program pendidikan luar sekolah sesuai dengan kebijakan Dinas Pendidikan Propinsi dan karakteristik propinsinya.
3. Sanggar Kegiatan Belajar (SKB): adalah unit pelaksana teknis Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di bidang pendidikan luar sekolah (nonformal). SKB secara umum mempunyai tugas membuat percontohan program pendidikan nonformal, mengembangkan bahan belajar muatan lokal sesuai dengan kebijakan dinas pendidikan kabupaten/kota dan potensi lokal setiap daerah.
4. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM): suatu lembaga milik masyarakat yang pengelolaannya menggunakan azas dari, oleh dan untuk masyarakat. PKBM ini merupakan wahana pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat sehingga mereka semakin mampu untuk memenuhi kebutuhan belajarnya sendiri. PKBM merupakan sumber

informasi dan penyelenggaraan berbagai kegiatan belajar pendidikan kecakapan hidup sebagai perwujudan pendidikan sepanjang hayat.

5. Lembaga PNF sejenis: adalah lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang di masyarakat, yang memberikan pelayanan pendidikan nonformal berorientasi *life skills*/ keterampilan dan tidak tergolong ke dalam kategori-kategori di atas, seperti; LPTM, Organisasi Perempuan, LSM dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

## **BAB II**

# **PERKEMBANGAN PENDIDIKAN NONFORMAL DI BERBAGAI NEGARA**

### **A. Pendidikan Nonformal di Negara Berkembang**

Forum Pendidikan Dunia yang diadakan di Dakar tanggal 26-28 April 2000 menerima dan mengesahkan Kerangka Aksi Dakar-Senegal tentang pendidikan untuk semua (*education for all*) yang dihadiri oleh 185 negara di dunia. Konferensi ini telah menghasilkan komitmen bersama untuk menyelenggarakan pendidikan secara merata bagi semua kalangan masyarakat di seluruh dunia. Deklarasi ini seakan menegaskan deklarasi sebelumnya di Jomtien, Thailand, 1990 tentang hal yang sama.

Komitmen ini menjadi penting artinya berkaitan dengan kondisi bangsa kita saat ini, di mana tingkat pemerataan akses pendidikan menjadi isu yang sangat kritis. Hal ini karena berkaitan erat dengan isu yang sangat sensitif, yakni keadilan dalam memperoleh akses pendidikan. Memperoleh pendidikan yang layak merupakan hak asasi setiap warga bangsa yang dijamin konstitusi.

Pada negara yang sedang berkembang, pendidikan non formal berperan untuk mendidik begitu banyak petani, pekerja, usahawan kecil dan lainnya yang tidak sempat bersekolah dan mungkin tidak memiliki keterampilan maupun pengetahuan yang dapat diandalkan bagi dirinya sendiri maupun bagi

pembangunan bangsanya. Peran lainnya adalah untuk meningkatkan kemampuan dari orang-orang yang memiliki kualifikasi seperti contohnya guru dan lainnya untuk bekerja di sektor swasta dan pemerintah, agar mereka bekerja lebih efektif. Di Tanzania non formal berperan untuk menyelamatkan investasi pendidikan dari mereka yang tamat sekolah maupun drop out dari sekolah menengah, namun tidak memperoleh pekerjaan, dengan memberikan kepada mereka pelatihan-pelatihan khusus (Coombs, 1968: 143).

Berikut ini butir-butir Deklarasi Dakkar tentang Pendidikan untuk Semua (PUS), yaitu:

1. Memperluas dan memperbaiki keseluruhan perawatan dan pendidikan anak dini usia, terutama bagi anak-anak yang sangat rawan dan kurang beruntung
2. Menjamin bahwa menjelang tahun 2015 semua anak, khususnya anak perempuan, anak-anak dalam keadaan sulit dan mereka yang termasuk minoritas etnik, mempunyai akses dan menyelesaikan pendidikan dasar yang bebas dan wajib dengan kualitas baik
3. Menjamin bahwa kebutuhan belajar semua manusia muda dan orang dewasa terpenuhi melalui akses yang adil pada program-program belajar dan kecakapan hidup (*life skills*) yang sesuai
4. Mencapai perbaikan 50% pada tingkat keniraksaraan orang dewasa menjelang tahun 2015, terutama bagi kaum perempuan, dan akses yang adil pada pendidikan dasar dan berkelanjutan bagi semua orang dewasa
5. Menghapus disparitas gender dalam pendidikan dasar dan menengah menjelang tahun 2005 dan mencapai persamaan gender dalam pendidikan menjelang tahun 2015 dengan suatu fokus jaminan bagi perempuan atas akses penuh dan sama pada prestasi dalam pendidikan dasar dengan kualitas yang baik
6. Memperbaiki semua aspek kualitas pendidikan dan menjamin keunggulannya, sehingga hasil-hasil belajar yang diakui dan terukur dapat diraih oleh semua, terutama dalam keaksaraan, angka dan kecakapan hidup (*life skills*) yang penting.

Di Indonesia pendidikan nonformal mencakup pendidikan orang dewasa yang bertujuan agar bangsa Indonesia kenal huruf; dapat memenuhi kewajibannya sebagai orang dewasa; mempergunakan segala sumber penghidupan yang ada; berkembang secara dinamis dan kuat; serta tumbuh atas dasar kebudayaan nasional. Tujuan yang sudah digariskan pada peta pendidikan sejak 27 Desember 1945 oleh BPKNIP ini (Poerbakawatja dan Harahap, 1981:270) masih memiliki relevansi hingga kini apalagi dalam menghadapi menghadapi globalisasi.

Sasaran Pendidikan Nonformal dapat ditinjau dari beberapa segi, yakni pelayanan, sasaran khusus, pranata sistem pengajaran dan pelembagaan program. Ditilik dari segi pelayanan, sasaran Pendidikan Non Formal adalah melayani anak usia sekolah (0-6 tahun), anak usia sekolah dasar (7-12 tahun), anak usia pendidikan menengah (13-18 tahun), anak usia perguruan tinggi (19-24 tahun). Ditinjau dari segi sasaran khusus, Pendidikan Non Formal mendidik anak terlantar, anak yatim piatu, korban narkoba, perempuan penghibur, anak cacat mental maupun cacat tubuh. Dari segi pranata, penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dilakukan dilingkungan keluarga, pendidikan perluasan wawasan desa dan pendidikan keterampilan.

Di segi layanan masyarakat, sasaran Pendidikan Nonformal antara lain membantu masyarakat melalui program PKK, KB, perawatan bayi, peningkatan gizi keluarga, pengetahuan rumah tangga dan penjagaan lingkungan sehat. Dilihat dari segi pengajaran, sasaran pendidikan nonformal sebagai penyelenggara dan pelaksana program kelompok, organisasi dan lembaga pendidikan, program kesenian tradisional ataupun kesenian modern lainnya yaitu menjadi fasilitator bahkan turut serta dalam program keagamaan, seperti mengisi pengajaran di majelis taklim, di pondok pesantren, dan bahkan di beberapa tempat kursus. Sedangkan sasaran pendidikan nonformal ditinjau dari segi pelembagaan, yakni kemitraan atau bermitra dengan berbagai pihak penyelenggara program pemberdayaan



masyarakat berkoordinasi dengan desa atau pelaksana program pembangunan.

Kehadiran pendidikan nonformal, terutama di negara-negara sedang berkembang, dipandang telah memberikan berbagai manfaat. Pendidikan ini dipandang memiliki beberapa keunggulan bila dibandingkan dengan pendidikan formal. Penyelenggaraan program pendidikan formal pada umumnya memperoleh kritik dalam tiga segi yaitu biayanya yang mahal, kurangnya relevansi dengan kebutuhan masyarakat, dan fleksibilitasnya kurang. Mahalnya biaya penyelenggaraan program pendidikan formal disebabkan oleh waktu belajar yang lama dan terus menerus, pengelolaan pendidikan yang sentralistik, dan penggunaan sumber daya secara intensif. Kurangnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat disebabkan oleh kurikulum yang lebih bersifat akademis, menyamaratakan peserta didik, dan cenderung terpisah dari kehidupan masyarakat sekitar. Rendahnya fleksibilitas pendidikan formal disebabkan oleh bentuk dan isi programnya yang konvensional, kepercayaan yang berlebih-lebihan terhadap dominasi sekolah dan pengaruh pendidik (guru), serta pengawasan yang seragam secara nasional.

Keunggulan pendidikan nonformal dapat kita lihat sebagai berikut:

1. Dari segi biaya relatif lebih murah, karena program-program yang dilakukan waktu lebih singkat dibandingkan pendidikan formal.
2. Bahan ajar dapat memanfaatkan yang terdapat pada lingkungan.
3. Program pembelajaran dapat langsung disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik/masyarakat secara kongkrit.
4. Pola pengajaran berkenaan langsung dari pelaku-pelaku yang sudah berhasil pada dunia kerja.
5. Pengorganisasian program pendidikan dilakukan dengan memanfaatkan pengalaman belajar peserta didik.
6. Nara sumber sebagai fasilitator.
7. Memiliki program yang fleksibel sesuai dengan perkembangan budaya lokal.
8. Swadaya masyarakat dapat diberdayakan lebih maksimal.

Di samping berbagai keunggulan, perlu dikemukakan di sini bahwa pendidikan nonformal bukan tanpa kelemahan. Kelemahan yang terdapat dalam program pendidikan ini antara lain: kurangnya koordinasi, kelangkaan pendidik profesional, dan motivasi belajar yang relatif rendah. (<http://imadikus.com/kelemahan-pendidikan-nonformal>).

*Kelemahan pertama*, kurangnya koordinasi disebabkan oleh keragaman dan luasnya program yang diselenggarakan oleh berbagai pihak. Semua lembaga pemerintah, baik yang berstatus departemen maupun non departemen, menyelenggarakan program-program pendidikan nonformal. Berbagai lembaga swasta, perorangan, dan masyarakat menyelenggarakan program pendidikan nonformal yang bertujuan untuk memenuhi

kebutuhan lembaga tersebut atau untuk pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya variasi program yang dilakukan oleh berbagai pihak itu akan memungkinkan terjadinya program-program yang tumpang tindih. Program yang sama mungkin akan digarap oleh berbagai lembaga, sebaliknya mungkin suatu program yang memerlukan penggarapan secara terpadu kurang mendapat perhatian dari berbagai lembaga. Oleh karena itu koordinasi antar pihak penyelenggara program pendidikan nonformal sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program serta untuk mendayagunakan sumber-sumber dan fasilitas dengan lebih terarah sehingga program tersebut mencapai hasil yang optimal.

*Kelemahan kedua*, tenaga pendidik atau sumber belajar yang profesional masih kurang. Penyelenggara kegiatan pembelajaran dan pengelolaan program pendidikan nonformal sampai saat ini sebagian terbesar dilakukan oleh tenaga-tenaga yang tidak mempunyai latar belakang pengalaman pendidikan nonformal. Keterlibatan mereka dalam program pendidikan didorong oleh rasa pengabdian kepada masyarakat atau karena tugas yang diperoleh dari lembaga tempat mereka bekerja, dan mereka pada umumnya berlatar belakang pendidikan formal. Kenyataan ini sering mempengaruhi cara penampilan mereka dalam proses pembelajaran anatara lain dengan menerapkan pendekatan mengajar pada pendidikan formal di dalam pendidikan nonformal sehingga pendekatan ini pada dasarnya tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran dalam pendidikan nonformal. Pengelolaan program pendidikan nonformal memerlukan pendekatan dan keterampilan yang relatif berbeda dengan pengelolaan program pendidikan formal. Untuk mengatasi kelemahan itu maka diperlukan upaya peningkatan kemampuan tenaga pendidik yang ada dalam pengadaan tenaga profesional pendidikan nonformal.

*Kelemahan ketiga*, motivasi belajar peserta didik relatif rendah. Kelemahan ini berkaitan dengan:

1. Adanya kesan umum bahwa lebih rendah nilainya daripada pendidikan formal yang peserta didiknya memiliki motivasi kuat untuk perolehan ijazah.
2. Pendekatan yang dilakukan oleh pendidik yang mempunyai latar belakang pengalaman pendidikan formal dan menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran pendidikan nonformal pada umumnya tidak kondusif untuk mengembangkan minat peserta didik.
3. Masih terdapat program pendidikan, yang berkaitan dengan upaya membekali peserta didik untuk mengembangkan kemampuan dibidang ekonomi, tidak dilengkapai dengan masukan lain (*other input*) sehingga peserta didik atau lulusan tidak dapat menerapkan hasil belajarnya.
4. Para lulusan pendidikan nonformal dianggap lebih rendah statusnya dibandingkan status pendidikan formal, malah sering terjadi para lulusan pendidikan yang disebut pertama berada dalam pengaruh lulusan pendidikan nonformal.

Dengan demikian, kelemahan-kelemahan di atas merupakan beberapa contoh yang muncul di lapangan. Namun pendidikan nonformal makin lama makin diakui pentingnya dan kehadirannya sebagai pendidikan yang berkaitan erat dengan kebutuhan masyarakat dan bangsa serta sebagai bagian penting dari kebijakan dan program pembangunan.

## **B. Pendidikan Nonformal di Negara Maju**

Di banyak negara yang dipengaruhi atau sedang menghadapi tugas pembangunan awal, sistem sekolah formal tidak memiliki kapasitas untuk menangani seluruh anak-anak dan remaja, atau anak-anak tidak dapat memperoleh keuntungan dari sistem tersebut. Orang tua dan anak seperti halnya guru dan otoritas pendidikan cenderung untuk mencari perbaikan yang cepat dari sekolah formal untuk menghindari masa sekolah yang hilang. Oleh karena itu kegiatan pendidikan non formal memberikan akses pemuda dan anak anak terhadap pembelajaran luar

sekolah, menguatkan harga dirinya dan menolong mereka untuk menemukan jalan dalam memberikan berkontribusi untuk masyarakatnya. Dalam beberapa kasus, aktivitas ini mungkin juga sebagai jembatan untuk menolong anak-anak dan pemuda dalam memperbaiki keterampilan akademiknya, secara langsung dimana mereka dapat memasuki kembali sistem sekolah formal.

Aktivitas pendidikan nonformal dapat mengambil bentuk seperti kelas keaksaraan, aktivitas budaya seperti musik, tarian atau drama, latihan dan tim olah raga, pendidikan berkaitan dengan hak anak atau pembelajaran spesifik lainnya. Tergantung pada penyedia dan konteksnya, pendidikan non formal juga termasuk didalamnya program pembelajaran akselerasi yang bertujuan agar anak-anak dan remaja yang kehilangan waktu sekolahnya untuk kembali ke sistem sekolah formal.

Pendidikan nonformal juga dapat digunakan sebagai suplemen penting untuk siswa yang terdaftar di sekolah formal. Dalam situasi yang kritis, kurikulum sekolah formal sering kali telah mencakup subjek inti hanya atau hanya beberapa topik penting untuk dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang baru. Waktu sekolah yang pendek di sebagian besar permulaan situasi keadaan darurat membuatnya sulit untuk menambah subjek lebih banyak dalam kurikulum. Sebagai alternatif yang dapat diraih oleh beberapa siswa untuk mendapatkan ekstrakurikuler dalam aktivitas pembelajaran nonformal. Dalam situasi konflik, atau setelah bencana alam, aktivitas pendidikan nonformal mungkin diperlukan untuk lebih fokus pada subjek spesifik, seperti halnya pendidikan lingkungan, kepedulian alam, pendidikan perdamaian dan resolusi konflik, kesehatan reproduksi, kebersihan, pencegahan penyakit atau wabah, kepedulian dan pencegahan HIV/AIDS, kepedulian psikologis, dan hak asasi manusia.

**Faktor-faktor yang mempengaruhi eksistensi pendidikan nonformal di Negara Maju, sebagai berikut:**

## 1. Faktor berkembangnya PNF di negara maju

Satu ciri khas masyarakat dewasa ini adalah, teknologi semakin banyak digunakan dalam masyarakat, pekerjaan rutin semakin langka, sedangkan pekerjaan yang non rutin menuntut kualifikasi tinggi. Pendidikan formal semakin lama semakin mudah tergapai oleh semua orang, sehingga mobilitas sosial meningkat. Semakin besar persamaan hak atas kesempatan belajar, yang tersedia bagi siapa saja yang ingin maju dan semakin banyak perhatian yang diberikan pemerintah kepada peranan bakat, semakin banyak dan semakin matanglah bakat yang akan dihasilkan untuk memenuhi tuntutan kerja di segala lapisan masyarakat.

Masyarakat modern juga ditandai dengan perubahan dan mobilitas yang tinggi, dan yang paling menonjol adalah mobilitas kependudukan sebagai akibat rasionalisasi ekonomi dan teknologi tinggi. Cakrawala pengalaman individu pun meluas berkat media massa, sehingga ia bersentuhan dan mengenai bahasa-bahasa internasional yang menyebabkan orang lebih banyak berpergian dibandingkan dengan orang tua dan nenek moyangnya dulu. Mengingat itu semua, tidak heran jika masyarakat menjadi sangat kompleks, suatu hal yang disebabkan oleh adanya aneka nilai dan adanya begitu banyak alternatif pola berfikir dan bertindak.

Saat ini negara-negara maju sedang menghadapi tantangan utama, yaitu mendapatkan efek dari globalisasi, dengan bermunculannya industrialisasi baru dan kompetisi yang tinggi antar negara. Negara maju memiliki tren baru dalam hal demografi, dengan penambahan usia dan peningkatan kebutuhan terhadap tenaga kerja imigran. Akhirnya pasar tenaga kerja di negara maju menjadi berubah, yang sebagian besar lagi dipengaruhi oleh pengembangan dalam bidang teknologi.

Tantangan terakhir memicu kemunculan pengetahuan berbasis pada ekonomi dan masyarakat, yang membuat

pendidikan dan pelatihan lebih penting dari pada sebelumnya. Di Eropa atau bahkan di negara-negara maju lainnya kebutuhan tidak hanya untuk memperbaharui keterampilannya, tapi juga untuk memperoleh pengetahuan yang baru. Mereka melakukan itu untuk hidup dan berhasil dalam masyarakat modern mereka, seperti halnya untuk pemenuhan kebutuhan personalnya.

Perubahan demografi di negara-negara disebabkan karena terjadi migrasi besar-besaran tenaga kerja dari negara luar, ada tenaga kerja yang berketerampilan tinggi namun juga banyak yang tidak memiliki keterampilan dan perlu penanganan. Bahkan ada yang berketerampilan namun namun seringnya keterampilan tersebut di bawah standar atau tidak dikenali dan tidak dapat digunakan di pasar kerja.

Selain itu perubahan demografi juga terjadi berkaitan dengan jumlah penduduk di negara maju, dimana penduduk usi 24-55 tahun jumlahnya semakin sedikit atau hanya mencapai 15%, sedangkan untuk usia 60-80 perbandingannya adalah dari 10 orang maka satu diantaranya adalah usia 60-80. Yang lebih buruk lagi adalah dari tiga orang maka satu orang adalah penduduk berusia 55-64 tahun.

Perubahan budaya memunculkan orang yang lebih tua dan yang sangat tua, sehingga pendidikan non formal diperlukan untuk menolong mereka agar dapat aktif lebih lama dalam pekerjaannya, dan memungkinkan mereka untuk hidup dan aktif dalam kehidupan mereka setelah pensiun.

Keterampilan dasar dan kompetensi kunci saat ini dikenali sebagai sebuah kebutuhan yang sangat penting di negara maju. Di Jepang sebagai salah satu negara maju yang ada di Asia, pendidikan non formal dilaksanakan hampir diseluruh departemen yang ada dalam pemerintahan, mulai dari perkumpulan pemuda, pusat pelatihan, pusat olah raga, dan sebagainya.

## 2. Bentuk-bentuk PNF di negara maju

Pendidikan non formal di negara maju sangat berbeda dengan pendidikan di negara berkembang, di negara maju pendidikan non formal diarahkan pada demokrasi dan warga negara yang aktif, media dan teknologi informasi dan komunikasi.

Bentuk baru buta aksara di negara maju memiliki perbedaan dengan buta aksara di negara berkembang dimana orang disebut buta aksara jika dia termarginalkan atau memiliki akses yang jauh dari teknologi informasi (ICT) dalam kehidupan sehari-harinya atau dalam pekerjaan profesionalnya. Jadi seseorang yang tidak melek komputer akan terhindar atau kekurangan akses terhadap informasi penting yang mana sebagian besar hanya tersedia dalam bentuk digital.

Adapun bentuk-bentuk pendidikan non formal di negara maju diarahkan pada berbagai hal sebagai berikut: 1) keterampilan dasar untuk semua (*New basic skills for all*), 2) investasi lebih dalam sumber daya manusia (*More investment in human resources*), 3) inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran (*Innovation in teaching and learning*), 4) pembelajaran bernilai (*valuing learning*), 5) pemikiran kembali bimbingan dan konseling (*Rethinking guidance and counselling*), dan 6) membawa pembelajaran lebih dekat ke rumah (*Bringing learning closer to home*).

## 3. Dukungan pemerintah terhadap PNF

Di Finlandia, kapasitas masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidup saat ini telah dipandang melalui kebijakan program untuk partisipasi warga negara, sebagai hasilnya peran dari pendidikan sepanjang hayat yang mendukung warganegara untuk menjadi aktif dan demokratis akan diperkuat di sekolah, pendidikan orang dewasa dan aktivitas politik. Dukungan finansial sangat banyak sehingga program pendidikan non formal dapat dilaksanakan, disamping itu penyelewengan dana karena korupsi di instansi pemerintahan maupun lembaga



penyelenggara pendidikan non formal sangat sedikit bahkan dapat dikatakan tidak ada.

Adanya kesinambungan antara departemen pemerintah dalam melaksanakan program pendidikan non formal, sehingga tidak terjadi tumpang tindih diantara program-program tersebut. Disamping itu pemerintah juga melakukan kerjasama dengan dunia industri dengan memberikan kesempatan magang pada peserta didik.

#### **4. Tantangan yang dihadapi negara maju**

Dibeberapa negara di Eropa dan Amerika Utara, dimana pendidikan dasar bukanlah suatu masalah untuk sebagian besar populasinya, terdapat pernyataan keb utuhan untuk menguji dan meneliti kebutuhan yang tidak dapat ditemui terutama untuk kelompok-kelompok khusus seperti gypsi, kaum migrant, dan pencari suaka. Hal ini terjadi ketika ada upaya penyelesaian melalui kebijakan untuk pengembangan struktur pembangunan kapasitas, mekanisme pendukung, kerjasama dan keuangan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas dari pembelajaran orang dewasa dalam pendidikan sepanjang hayat, pendidikan berwawasan luas dan berhubungan dengan kehidupan, sangat jelas raihannya tidak merata.

Terdapat hubungan yang cukup besar pada tingkatan konseptual, mengikuti perubahan dalam tekanan dari pendidikan orang dewasa untuk pembelajar orang dewasa dalam seluruh rencana pembelajaran sepanjang hayat, yang merupakan pengaruh dari agensi internasional seperti UNESCO, OECD dan EU. Pada tingkatan praktik di lapangan, terdapat perbedaan yang banyak dalam iterpretasinya.

Pengakuan dan pengesahan keluaran pembelajaran adalah merupakan program pendidikan non formal yang saat ini sedang dan telah dilaksanakan di negara-negara maju. Program ini diawali dengan program peningkatan kualitas pendidikan non formal dengan peningkatan kualitas pembelajaran, kualitas pendidik dan peningkatan saran maupun prasarananya.

## C. Pelaksanaan PNF Di Beberapa Negara

### 1. Pendidikan di Thailand

Dari hasil sensus tahun 1972, diketahui bahwa usaha pemerintah dalam bidang pendidikan tidak begitu berhasil. Ini dibuktikan, dengan fakta 36% anak umur 7 tahun ke atas yang dapat mengikuti program pendidikan umum. Pendidikan adalah salah satu masalah yang dihadapi oleh negeri ini selain masalah lain yang kompleks yaitu kesehatan, pangan, pelestarian lingkungan hidup dan peningkatan pendapatan. Sebelum masuknya pengaruh barat di thailand, sistem pendidikan disana sepenuhnya bersifat pendidikan luar sekolah. Pada tahun 1870, raja chulalongkom merubah sistem pendidikan dengan membuka sekolah baru dalam bentuk pendidikan formal yang sebelumnya pendidikan dilakukan di kuil-kuil budha oleh para pendeta yang mengajarkan menulis, membaca, berhitung dan berfikir secara budhis, juga keterampilan latihan, magang kerja serta seni bela diri.

Sejak tahun 1960, terjadi perubahan yang sangat besar. Pemerintah melaksanakan program wajib belajar, bagi anak-anak usia 4-7 tahun dengan banyak mendirikan sekolah dasar, sekolah menengah pertama di setiap provinsi. Pemerintah juga menyelenggarakan program pendidikan luar sekolah yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan potensial warga masyarakatnya.

Pada tahun 1963, diperoleh catatan bahwa 23% dari jumlah penduduk diatas 15 tahun masih dalam keadaan buta aksara maka dari itu dibuatlah pendidikan non formal untuk mengatasi masalah tersebut. Dari tahun 1963 sampai tahun 1970 dibuat program pendidikan non formal untuk mengatasi masalah buta huruf tersebut. Baik yang dilakukan pemerintah sendiri maupun unesco. Dalam kegiatannya, tidak cukup banyak perubahan yang signifikan.

## **2. Pendidikan Nonformal di Equador**

Di equador pendidikan membaca dan menulis sangat dikembangkan, bahkan beberapa tahun lalu pendidikan formal yang ada di Equador menempatkan kecakapan membaca dan menulis dalam prioritas yang tinggi, sedangkan pengetahuan berhitung serta pengetahuan yang lain berada pada tingkat yang rendah. Akibatnya muncul ketidak seimbangan kemampuan membaca dan menulis menjadi simbol dalam kehidupan sosial. Sementara itu kemajuan dalam berhitung dan dalam pengetahuan yang lain berjalan lambat dan jauh ketinggalan. Maka untuk mengejar ketinggalan itu pemerintah Equador mengadakan pemberantasan buta angka dan diselenggarakan program pemberantasan buta aksara. Walaupun kegiatan pemberantasan buta angka tidak sama dengan pemberantasan buta aksara tapi keduanya saling membutuhkan satu sama lain. Untuk mewujudkan program tersebut sudah semestinya disediakan anggaran pendidikan yang tidak sedikit. Dengan anggaran yang serba terbatas dimulailah proyek tersebut. Meskipun awalnya banyak menghasilkan kegagalan tetapi berkat ketekunan ketelitian dan kerja keras ditemukan cara untuk memecahkan kesulitan dan menampilkan cara praktis untuk mengajarkan pengetahuan berhitung.

## **3. Laubach Literacy International Di Syracuse**

Lembaga Laubach Literacy International (L.L.I) di kota Syracuse, di Amerika Serikat, merupakan sebuah usaha swasta dan Bergerak di dalam kegiatan pendidikan luar Sekolah. L.L.I adalah organisasi yang bersifat International telah tersebar di beberapa Negara maju dan Negara berkembang.

Kajian organisasi L.L.I di bidang pendidikan luar sekolah, terutama dalam kegiatan mengajar membaca dan menulis kepada orang-orang dewasa yang memerlukannya. L.L.I di dirikan oleh seorang pendeta agama Kristen berwarganegaraan Amerika Serikat yakni Dr. Frank C.Laubach pada tahun 1959. Kegiatan ini di latar belakang ketika Dr. Frank C. Laubach

tinggal di Philipina dan melihat banyak orang-orang disana yang tertinggal dari bangsa bangsa lain.

Disadari oleh rasa kemanusiaan dan filsafah hidup orang nasrani yang beranggapan “Lebih banyak beramal dari mencari keuntungan”, Dr. Frank C. Laubach kemudian membantu orang-orang tersebut. Karena dasar itulah kegiatan tersebut mendapat sambutan positif dari masyarakat baik di Amerika dan Negara-negara lain. Setelah Dr. Frank C. Laubach meninggal organisasi tersebut kemudian di teruskan oleh anaknya yakni Robert S. Laubach seorang guru besar di Universitas Syracuse. L.L.I dalam pendidikannya, memakai istilah metode dan teknik. Metode suatu cara yang konsepsional bagaimana dapat mencapai sesuatu yang diharapkan sedangkan teknik suatu cara orang dapat mencapai sesuatu yang diharapkan.

#### 4. Saemaul Undong Di Korea Selatan

Saemaul Undong (새마을 운동) secara harfiah berasal dari kata 새 (se) yang berarti baru 마을 (maeul) yang berarti desa/komunitas dan 운동 (undong) yang berarti gerakan. Saemaul undong merupakan suatu gerakan perubahan dan reformasi pedesaan untuk menuju kehidupan yang lebih baik.<sup>5</sup>

Arti penting dari saemaul undong adalah

- a. Saemaul undong merupakan gerakan bagi pembangunan nasional untuk keluar dari jerat kemiskinan
- b. Saemaul undong merupakan gerakan reformasi spiritual yang berkontribusi terhadap modernisasi masyarakat Korea
- c. Saemaul undong merupakan gerakan bagi pengembangan masyarakat lokal dimulai dan berpusat di sekitar masyarakat pedesaan

---

<sup>5</sup> Budi Budiman. 2015. Mengenal Saemaul Undong, Gerakan Pembangunan Pedesaan di Korea Selatan, diakses dari <https://desakodasari.wordpress.com/2014/02/15/mengenal-saemaul-undong-gerakan-pembangunan-pedesaan-di-korea-selatan/> Januari 2017

- d. Saemaul undong merupakan gerakan untuk persatuan rakyat memberikan kontribusi untuk mengatasi perpecahan dan konflik di antara kelas-kelas sosial yang telah dibawa sejak berdirinya negara
- e. Saemaul undong merupakan gerakan bagi masyarakat untuk mewarisi dan mewariskan tradisi masyarakat.

Program saemaul undong direncanakan dan dilaksanakan oleh penduduk desa sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia. Bentuk program saemaul undong tersebut antar lain ; perbaikan atap rumah, pelebaran jalan, pembangunan jembatan, pelebaran jalan pertanian, pembangunan balai pertemuan desa, pembangunan instalasi air bersih, perbaikan saluran air (drainase) dan peningkatan pendapatan penduduk melalui penanaman tanaman yang cepat memberikan keuntungan.



Gambar 2.1 Implementasi Program Saemaul Undong  
Foto diambil dari dari <https://desakodasari.wordpress.com/2014/02/15/mengenal-saemaul-undong-gerakan-pembangunan-pedesaan-di-korea-selatan/> Januari 2017

Jiwa (spirit) dari saemaul undong adalah

1. 근면 (geun myeun) yang berarti ketekunan, sebagaimana kita ketahui masyarakat Korea selatan merupakan masyarakat yang tekun dan gigih. Hal ini wajar terjadi mengingat kondisi sumber daya alam yang terbatas memaksa mereka, karena kalau malas dan gampang putus asa maka berarti tak dapat bertahan hidup. Spirit ini menjadi roh program saemaul undong, karena dengan jiwa ini mereka harus mampu mengatasi segala masalah yang mereka hadapi untuk dapat keluar dari kemiskinan.
2. 자조 (jajo) yang berarti swadaya. Spirit ini yang patut diacungi jempol karena dalam melaksanakan program saemaul undong masyarakat Korea selatan dengan suka rela menyumbangkan harta benda dan tenaga mereka demi suksesnya program saemaul Undong. Dan satu lagi yang perlu dicatat bahwa penduduk Korea Selatan memiliki sifat tidak mau tersaingi dan seakan “cemburu” tentunya dengan konotasi positif, contohnya ketika desa lain mampu melaksanakan pembangunan jalan dan jembatan secara sukarela sebagai bagian dari program saemaul Undong kenapa desa kita tidak mampu melaksanakan hal serupa.
3. 협동 (hyom dong) yang berarti kerjasama. Spirit ini menjadi dasar penduduk untuk bahu membahu dan bekerja sama untuk menuntaskan program Saemaul Undong karena mereka sadar keberhasilan yang nanti akan diperoleh untuk kepentingan mereka untuk hidup yang lebih baik.

Pemerintah Korea selatan pada bulan Agustus 1970 memperoleh bantuan dari bank Dunia untuk membiayai program Saemaul undong, yang kemudian oleh Presiden Park Chung Hee digunakan untuk membeli 11,17 juta sak semen yang kemudian dibagikan secara merata kepada 33.267 desa, sehingga setiap

desa memperoleh 335 sak. Pada tahap awal saemaul undong lebih diarahkan kepada pembangunan infrastruktur berupa perbaikan jalan dan jembatan serta penggantian atap rumah penduduk yang semula terbuat dari jerami dengan genting atau seng. Pada tahun tahun berikutnya program saemaul semakin beragam tergantung pada kebutuhan penduduk desa.

Masyarakat beserta kepala saemaul dan kepala desa menyusun sendiri program yang dibutuhkan oleh penduduk. Dengan menggunakan dana yang diperoleh dari pemerintah, apabila dana tersebut tidak mencukupi maka penduduk dengan sukarela menyumbangkan harta yang mereka miliki (meskipun dengan cara menyicil) untuk keberlangsungan program saemaul. Begitu juga dalam pelaksanaan program saemaul masyarakat bekerja sama untuk keberhasilan program tersebut seperti membagi waktu bekerja setiap minggunya menyesuaikan dengan kemampuan dan waktu yang tersedia.



**Gambar 2.2 Program perbaikan atap rumah sebagai bagian dari program Saemaul Undong**

Foto diambil dari <https://desakodasari.wordpress.com/2014/02/15/mengenal-saemaul-undong-gerakan-pembangunan-pedesaan-di-korea-selatan/> Januari 2017

Keberadaan pemimpin saemaul (*saemaul leader*) sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program saemaul undong. Pemimpin saemaul merupakan orang yang ditunjuk dan diberikan pendidikan dan latihan oleh pemerintah Korea Selatan untuk memastikan keberhasilan saemaul undong. Pemimpin saemaul merupakan sukarelawan (tidak digaji) yang bekerja sama dengan kepala desa agar program saemaul undong terlaksana dengan baik, dalam pelaksanaannya bertugas membujuk penduduk desa agar berpartisipasi dalam program tersebut. contohnya untuk mengorbankan tanahnya untuk dipakai menjadi jalan desa sebagai akibat pelebaran jalan desa.



**Gambar 2.3 Kegiatan Pelebaran Jalan Desa sebaga bagian dari program Saemaul Undong**

**Foto diambil dari** dari <https://desakodasari.wordpress.com/2014/02/15/mengenal-saemaul-undong-gerakan-pembangunan-pedesaan-di-korea-selatan/> Januari 2017



Setelah dilaksanakannya program Saemaul Undong perekonomian Korea Selatan meningkat dari tahun ke tahun meskipun ketika kepemimpinan Presiden Park Chung Hee berakhir ketika Presiden Park Chung Hee terbunuh di tahun 1979. Jiwa dan semangat saemaul undong telah menyebar ke seluruh lini pembangunan tidak hanya pembangunan fisik namun juga pembangunan mental dan spiritual yang menjadi energi yang tak pernah surut untuk tetap berkarya demi kemajuan bangsa.

## **5. Kominkan di Jepang**

Kata Kominkan tak asing lagi bagi mahasiswa Pendidikan Luar Sekolah karena sering dibahas di beberapa mata kuliah. Dari beberapa pembahasan dosen, program KOMINKAN (sama seperti PKBM di Indonesia) sangat berbeda. Di Indonesia, calistung (baca, tulis, berhitung) masih menjadi topik pokok dalam pengembangan PKBM. Di Jepang tak lagi mengurus calistung, program-program kominkan lebih menekankan bagaimana mengisi waktu luang. Terkadang programnya terkesan unik bila dibandingkan di Indonesia seperti Program Seni Menata Bunga, dari beberapa kunjungan ke PKBM program yang dapat ditemukan yaitu Kejar Paket A,B,C, PAUD, kursus Komputer, dll yang terkadang terlihat sekedar formalitas sebagai upaya memenuhi persyaratan didirikannya PKBM karena hasil observasi saya dan kawan-kawan mendapatkan bahwa proram-program tersebut tidak berjalan.

Program kominkan tak hanya berpusat pada bidang pendidikan namun juga pada bidang olahraga/rekreasi, pertanian, ekonomi/bisnis, kesehatan, teknologi, budaya dan studi sosial dan pembangunan masyarakat.



**Gambar 2.5** Salah satu contoh kominkan di Jepang : Asozu Kominkan

Foto diambil dari <https://haynurhayati.wordpress.com/2012/06/02/kominkan-vs-pkbm/> Januari 2017



**Gambar 2.6** Salah satu contoh kegiatan yang ada di kominkan yang warga belajarnya adalah lansia.

Foto diambil dari <https://haynurhayati.wordpress.com/2012/06/02/kominkan-vs-pkbm/> Januari 2017

Jika Indonesia mempunyai PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) sebagai institusi pendidikan Nonformal yang terkait dengan pendidikan masyarakat yang tersebar diseluruh pelosok yang bisa dikatakan sebagai Pusat Pembelajaran Masyarakat atau Community Learning Centre (CLC) maka Jepang mempunyai KOMINKAN atau artinya “Citizens Public Hall”. Kominkan pada saat ini kurang menekankan pada pendidikan dasar masyarakat dan pelatihan kejuruan. Implementasi program pendidikan sosial di Jepang lebih menekankan pada hal-hal yang berhubungan dengan berbagai budaya, gaya hidup (*lifestyle*), olah raga dan rekreasi, serta kegiatan pembelajaran masyarakat lainnya. Yang menjadi landasan adanya kominkan di Jepang yaitu adanya Undang-undang tentang pendidikan sosial sebagai dasar sistem pengembangan pendidikan sosial disahkan pada tahun 1949 metekankan pada dua asas pokok, yaitu:

1. Menjamin hak-hak setiap warga negara untuk belajar, khususnya mereka yang kurang mampu untuk bersekolah, dan
2. Memajukan demokrasi yang partisipatif kepada masyarakat melalui proses pembelajaran di tengah-tengah lingkungan masyarakat.

Kominkan berdiri satu tahun setelah berakhirnya perang Dunia ke II tepatnya didirikan sekitar tahun 1946 atau lebih tua 4 tahun dari Undang-Undang Pendidikan Sosial. Terdapat 2 model kominkan yang ada di bawah pengawasan *social education administration*, yaitu urban Kominkan dan rural Kominkan. Kedua Kominkan ini seringkali disebut dengan *legal Kominkan* karena pengelolaannya dibawah aturan administrasi pemerintah Kota. Namun ada juga Kominkan yang didirikan oleh masyarakat, asosiasi (organisasi) sukarela atau lembaga independent (non pemerintah). Kominkan jenis ini dikenal dengan autonomous Kominkan (Kominkan mandiri). Peserta didik kominkan tidak dipunggut biaya (gratis) selama persyaratan kegiatan kominkan dipenuhi. Untuk honor atau gaji

staf kominkan milik pemerintah ditanggung oleh pemerintah lokal sedangkan untuk Autonomous Kominkan (kominkan mandiri) honor dan gaji staf tidak dianggarkan secara khusus karena sifat volunterisme atau hanya bersifat sukarela.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Nurhayati. 2012. Kominkan vs PKBM. diambil dari <https://haynurhayati.wordpress.com/2012/06/02/kominkan-vs-pkbm/> Januari 2017



# BAB III

## PENGELOLAAN PENDIDIKAN NONFORMAL

### A. Hakikat Manajemen

Ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir.<sup>7</sup> Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang – tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu – yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Follet<sup>8</sup> mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha

---

<sup>7</sup> C.S. George Jr. *The History or Management Thought*, ed. 2nd. (Upper Saddle River, NJ. Prentice, 1972) p.4

<sup>8</sup> Manajemen adalah seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi manajemen seperti yang dikemukakan oleh Stoner tersebut pada dasarnya sependapat dengan definisi manajemen yang dikemukakan oleh Tery yang menyatakan, bahwa manajemen sebagai suatu tindakan untuk melaksanakan sesuatu melalui orang lain. Artinya tindakan tersebut melalui perencanaan dan pengorganisasian, pengarahan dan penggerakan serta koordinasi dan pengawasan. Dalam Soebagio Atmodiwirio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000) h.5

para anggota organisasi dan penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Manajemen sebagai suatu proses pembimbingan, pengarahan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terkoordinasi dalam kelompok-kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Manajemen akan selalu berhubungan dengan segenap usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diharapkan melalui orang lain berdasarkan target terhadap sasaran-sasaran tertentu dengan menggunakan strategi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dan praktis serta dengan memanfaatkan berbagai fasilitas dan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya.<sup>9</sup>

Manajemen adalah suatu fenomena sosial yang telah ada sejak adanya seseorang menggunakan orang lain untuk memenuhi keinginannya, dalam hal ini manajemen, adalah seni. Seni merupakan suatu keterampilan seseorang untuk mencapai hasil nyata sesuai dengan yang diharapkan. Jadi hakekat seni, adalah suatu keberhasilan yang nyata dan baik walaupun sifatnya relatif (tergantung pada orang, waktu, tempat dan keadaan).<sup>10</sup> Manajemen sebagai sebuah ilmu karena telah dapat memenuhi kaidah-kaidah keilmuan, yaitu dapat diuraikan secara sistematis, mengandung prinsip, dalil, rumus, hukum dan teori yang diperoleh dari hasil pengalaman, pengamatan, pemikiran dan penelitian secara objektif, universal serta dapat dibuktikan kebenarannya berdasarkan kenyataan yang ada. Artinya ilmu, adalah sesuatu yang dapat dipelajari dan diajarkan sedangkan hakekat ilmu, adalah sebagai suatu kenyataan yang objektif, logis dan universal. Oleh sebab itu betapapun majunya manajemen sebagai suatu ilmu sifat seninya tidak mungkin hilang, manajemen akan tetap selaku ilmu yang

---

<sup>9</sup> Uhar Suharsaputra. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama. 2010) h.30

<sup>10</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta. 2010) h.93

berseni (*artistic science*) disamping seni yang ilmiah (*scientific art*). Orang memimpin apa saja asal tahu apa yang diperlukan dan dapat memenuhinya sehingga akan menjadi seorang pemimpin yang baik. Seseorang yang memimpin usaha swasta dan atau pemerintahan hanya berbeda dalam lingkungannya saja tetapi dalam banyak hal sama.

Manajemen merupakan ilmu yang mempelajari penataan sumberdaya, yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Di antara sumberdaya-sumberdaya tersebut, manusia merupakan sumberdaya yang paling penting, karena pada hakikatnya, sumberdaya yang lain, merupakan produk dari manusia, yang dibuat, dipilih dan diimplementasikan oleh manusia. Itulah sebabnya, dapat dikatakan bahwa "*Our greatest asset is people*".<sup>11</sup>

Memperhatikan definisi-definisi di atas, dapat dikemukakan terdapat beberapa substansi penting, yang tercakup dalam pengertian manajemen, yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, manajemen melaksanakan fungsi-fungsi tertentu.
- c. Tidak ada keseragaman pendapat di antara para pakar dalam mengelompokkan fungsi-fungsi manajemen. Di antara pendapat para ilmuwan, menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah *planning, organizing, leading, motivating, staffing, dan controlling*.
- d. Penggunaan istilah "*leading*" menekankan pada pembimbingan dan keteladanan, sedangkan "*motivating*" menekankan pada kesadaran kepada bawahan agar tergerak untuk melakukan kegiatan yang diharapkan oleh pimpinan. Sedangkan fungsi "*staffing*" dapat ditempatkan

---

<sup>11</sup> Drucker, Peter F. *An Introductory View of Management*. (New York: Harper's College Press.1977 ) p. 262



sebagai fungsi terpisah dari fungsi-fungsi lain, atau dapat dirangkum dalam satu istilah “organizing”.

Manajemen dapat dirumuskan juga sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Jadi, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, perlu menggunakan seluruh sumber daya yang terdapat dalam organisasi, termasuk pekerjaan para anggotanya, yang harus direncanakan, diorganisasikan, dipimpin dan dikendalikan.

Apa yang telah dikenalkan oleh Owen dan Babbage pada akhir abad 19 memberikan kontribusi yang berharga bagi para praktisi manajemen bahwa organisasi bisnis perlu dikelola secara benar, terutama jika organisasi tersebut berskala besar dan melibatkan banyak sekali orang dan sumber daya yang harus dikelola. Kontribusi Owen dan Babbage seolah telah membukakan mata para praktisi bisnis pada saat itu bagaimana seharusnya bisnis dijalankan. Bermunculan pula setelah itu berbagai teori-teori dalam ilmu manajemen.

Perkembangan pemikiran manajemen sebagai praktik yang dilandasi konsep teori adalah sebagai berikut:<sup>12</sup>

a. Teori Manajemen Aliran Klasik (1890-1930)

Frederick W Taylor, Henry L Gantt, Frank Bunker Gillberth dan Lilian Gillberth adalah tokoh-tokoh dibalik teori manajemen ilmiah. Mereka memikirkan suatu cara meningkatkan produktivitas dengan menangani kondisi kekurangan tenaga terampil melalui efisiensi para pekerja.

Taylor disebut sebagai “bapak manajemen ilmiah” dengan karyanya “scientific management” yang telah memberikan prinsip-prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya

---

<sup>12</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar yang dikembangkan Taylor adalah:

1. Pengembangan metode ilmiah dalam manajemen agar suatu pekerjaan dapat ditentukan metode pencapaian tujuannya secara maksimal.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan agar para karyawan dapat diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai keahlian.
3. Pendidikan dan pengembangan karyawan.
4. Kerjasama yang harmonis antara manajemen dan para karyawan.

Teknik yang digunakan untuk melaksanakan prinsip tersebut adalah melalui studi gerak dan waktu (*time and motion studies*), pengawasan fungsional, *system tariff* berbeda yaitu karyawan yang lebih produktif dan efisien mendapatkan gaji lebih besar dari yang lainnya.

Kontribusi terbesar dari Gantt adalah dengan menghasilkan metode grafik sebagai teknik *scheduling* produksi untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi yang populer dengan sebutan "Bagan Gantt".

- b. Manajemen Organisasi Klasik (*Classical Organization Theory*) atau Manajemen Operasional Modern (1900-1940)

Henry Fayol merupakan tokoh teori manajemen operasional manajemen dikenal dengan julukan Bapak teori manajemen modern. Dalam bukunya yang berjudul *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum) Fayol membagi aktivitas-aktivitas industri dalam enam kelompok yaitu teknis, komersial, finansial, keamanan, kepastian, akuntansi dan manajerial. Ia adalah perumus empat belas prinsip manajemen yaitu:

- 1) Pembagian kerja
- 2) Wewenang
- 3) Disiplin
- 4) Kesatuan perintah

- 5) Kesatuan pengarahan
- 6) Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum
- 7) Balas jasa/imbalan
- 8) Sentralisasi
- 9) Rantai scalar/khirarki
- 10) Order/susunan
- 11) Keadilan
- 12) Stabilitas staf organisasi
- 13) Inisiatif
- 14) Esprit de corps (semangat korps)

Fayol percaya bahwa melalui penguasaan keterampilan dan prinsip dasar manajemen orang yang mendalaminya dapat menjadi manajer yang baik.

c. Aliran Perilaku (1924-1940)

Elton Mayo dan F.J. Roethlisberger melakukan studi tentang perilaku manusia dalam bermacam situasi kerja di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western Electric dengan temuan bahwa kelompok kerja informal lingkungan sosial karyawan memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas.

McGregor memandang perlu adanya perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan dengan menunjukkan dua kategori manusia yaitu manusia X dan manusia Y atau lebih dikenal dengan teori X dan teori Y. Manusia tipe X adalah manusia yang harus selalu diawasi agar mau melakukan usaha dalam pekerjaan mereka. Sedangkan manusia Y sebaliknya, ia bersemangat bekerja sebagai kesempatan untuk mengaktualisasikan diri tanpa ada pengawasan sekalipun.

Di samping penelitian yang focus terhadap perilaku manusia, dikembangkan juga aliran perilaku organisasi yang memandang bahwa hubungan manusia dalam manajemen

berada dalam konteks organisasi. Diantara tokohnya adalah Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Edgar Schein.

Aliran perilaku organisasi menganut prinsip bahwa:

- 1) Organisasi adalah satu keseluruhan jangan dipandang bagian perbagian.
- 2) Motivasi karyawan sangat penting yang menghasilkan komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis secara ketat (peranan, prosedur dan prinsip).

d. Pendekatan Sistem (1940-sekarang)

Pendekatan sistem memandang bahwa organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian/komponen-komponen yang saling berkaitan. Chester I Barnard menjelaskan dalam "the functions of the executive" bahwa tugas manajer adalah menyarankan pendekatan sistem sosial komprehensif dalam aktifitas "managing".

Komponen-komponen/bagian-bagian tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, memengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Oleh karena itu harus disadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya. Dengan demikian berpikir dan bertindak sistem berarti tidak memandang komponen secara parsial, tetapi saling terpadu satu sama lain secara sinergi.

Sinergi berarti bahwa keseluruhan lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagiannya. Sistem yang sinergi adalah tiap-tiap unit atau bagian-bagian bekerja dengan serius dalam tatanannya dan menyadari secara penuh dan bertanggung jawab terhadap kemajuan sistem secara umum.

Sistem memiliki makna bahwa (1) suatu sistem terdiri atas bagian-bagian yang saling terkait satu dengan yang lainnya, (2) bagian-bagian yang saling hubung itu dapat berkerja dan berfungsi secara independent atau bersama-sama, (3)

berfungsinya bagian-bagian tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan umum dari keseluruhan (sinergi), (4) suatu system yang terdiri atas bagian-bagian yang saling hubung tersebut berada dalam suatu lingkungan yang kompleks.

e. Pendekatan Kontingensi atau Pendekatan Situasional (1950-sekarang)

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Itu semua sangat tergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai.

## **B. Manajemen Pendidikan Nonformal**

Perencanaan program pendidikan nonformal dalam rangka mempersiapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah guna memenuhi kebutuhan pendidikan secara realistis harus berpedoman kepada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara jelas dan terinci. Berbagai tujuan yang telah ditetapkan akan menentukan pula pola pendekatan perencanaannya.

Ini berarti bahwa sektor pendidikan harus menyediakan lembaga-lembaga pendidikan serta fasilitas untuk menampung seluruh kelompok umur yang ingin memperoleh pendidikan. Jika jumlah tempat yang tersedia masih lebih kecil daripada jumlah tempat yang seharusnya ada, maka dikatakan bahwa permintaan masyarakat melebihi penyediaan. Perbedaan-perbedaan dalam tujuan itu menyebabkan timbulnya bermacam-macam pendekatan dalam perencanaan pendidikan. Seluruh

pendekatannya yang ada dapat disederhanakan dalam tiga kategori:<sup>13</sup>

### 1. Pendekatan Permintaan Masyarakat

Pendekatan permintaan masyarakat adalah suatu pendekatan yang bersifat tradisional dalam pengembangan pendidikan. Pendekatan ini didasarkan kepada tujuan untuk memenuhi tuntutan atau permintaan seluruh individu terhadap pendidikan pada tempat dan waktu tertentu dalam situasi perekonomian, sosial, politik, dan kebudayaan yang ada pada waktu itu. Dengan menggunakan pendekatan perencanaan seperti ini, maka perencanaan pendidikan pada umumnya harus memperkirakan kebutuhan pada masa yang akan datang dengan mengadakan analisis terhadap :

- a. Pertambahan penduduk, penduduk usia sekolah
- b. Persentase penduduk yang bersekolah
- c. Arus murid dari tingkat yang satu ke tingkat yang lebih tinggi dan dari satu jenjang pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
- d. Pilihan atau keinginan masyarakat dan individu tentang jenis-jenis pendidikan.

### 2. Pendekatan Ketenagakerjaan

Di dalam pendekatan ketenagakerjaan ini kegiatan-kegiatan pendidikan diarahkan kepada usaha untuk memenuhi kebutuhan nasional akan tenaga kerja. Dalam keadaan seperti ini kebanyakan negara mengharapkan supaya pendidikan mempersiapkan dan menghasilkan tenaga kerja yang terampil untuk pembangunan di sektor pertanian, perdagangan, industri, dan lain sebagainya dan juga untuk calon pemimpin yang cerdas dalam profesinya. Untuk itu perencana pendidikan harus mencoba membuat perkiraan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan oleh setiap kegiatan pembangunan nasional. Dalam hal ini perencana pendidikan dapat meyakinkan

---

<sup>13</sup> Harjanto. 1997. *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta. hlm. 33

bahwa penyediaan fasilitas dan pengarahan arus murid benar-benar didasarkan atas perkiraan kebutuhan tenaga kerja perlu ditetapkan atau dibuat terlebih dahulu sesuai dengan kepentingan dan kondisi.

### 3. Pendekatan Nilai Imbalan

Dalam pendekatan ini dipertimbangkan penentuan besarnya investasi dalam dunia pendidikan sesuai dengan hasil, keuntungan atau efektifitas yang akan diperolehnya. Dalam hal ini bukan hanya biaya keseluruhan pendidikan, tetapi juga biaya suatu jenjang dan jenis pendidikan selalu dibandingkan dengan nilai hasil, misalnya kenaikan pendapatan atau kenaikan produktivitas dari orang-orang yang sudah memperoleh pendidikan. Pendekatan seperti ini mempunyai harapan bahwa kegiatan pendidikan yang tidak produktif dapat diiadakan melalui proses pendekatan efisiensi investasi atau nilai imbalan ini.

Selain beberapa pendekatan diatas, ada juga pendekatan lain dalam manajemen pendidikan nonformal, yaitu :

#### 1. Manajemen adalah kerjasama orang-orang

Pengelola pendidikan nonformal berhubungan dengan pengawas selaku pembina, kasubdik dinas pendidikan kota/kabupaten dengan berbagai stafnya, kepala dinas provinsi, sampai kepada menteri pendidikan dengan berbagai bagiannya dan berbagai urusannya. Dengan demikian, manajemen melibatkan banyak orang untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskannya. Orang-orang dari tingkat menteri sampai tingkat lembaga (pengelola, tutor, dan yang lainnya) harus memiliki persepsi yang sama dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu mencapai tujuan yang telah disepakati secara efektif dan efisien.

#### 2. Manajemen adalah suatu proses

Pendekatan ini menekankan perilaku administratif, yaitu kegiatan administrasi. Analisis tentang administratif pertama dikemukakan oleh Henry Fayor yang mendefinisikan lima

fungsi administratif umum, yaitu *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*.

3. Manajemen sebagai suatu system. Manajemen adalah suatu keseluruhan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi pengeluaran (*output system*).
4. Manajemen sebagai pengelolaan. Jika melihat administrasi dari kaca manajemen, akan terlihat adanya pengaturan atau pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi atau sumber daya yang harus ada untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang ada harus dimanfaatkan seefisien mungkin dan seefektif mungkin.
5. Kepemimpinan dalam manajemen
6. Organisasi kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada semua anggota dalam mencapai tujuan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan bisa kendur.
7. Mengambil keputusan dalam manajemen. Pengambilan keputusan ini merupakan atau inti atau sentral dari kegiatan manajemen. Langkah-langkah dalam mengambil keputusan:
  - a) Menganalisis adanya suatu masalah
  - b) Memikirkan alternatif pemecahan masalah
  - c) Memilih alternatif atau menganalisis alternatif keputusan yang menguntungkan dengan resiko yang paling minimal
  - d) Menemukan alternatif yang terbaik
  - e) Menetapkan keputusan
8. Komunikasi dalam manajemen. Komunikasi merupakan syarat dalam kehidupan organisasi sekolah. Komunikasi sebagai upaya membuat orang-orang yang terlibat didalamnya mengerti dan memahami fungsi dan tugasnya masing-masing.



9. Ketatausahaan dalam manajemen. Kegiatan pendukung yang terdapat pada setiap bagian dalam organisasi memiliki fungsi yang cukup penting. Pada mulanya ketatausahaan berarti setiap penyusunan keterangan dibuat secara sistematis dan pencapaiannya dibuat secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh keterangan-keterangan dalam keseluruhan kegiatan sekolah dan dalam kesatuan hubungan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya.

10. Garapan manajemen sekolah

Dalam melaksanakan kegiatannya, sekolah memiliki nbarbagai garapan. Oleh karena itu, diperlukan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut sehingga kegiatan tersebut termasuk kedalam bidang garapan yang sesuai.

Manajemen pendidikan nonformal memiliki garapan sebagai berikut:

- a) Manajemen kurikulum
- b) Manajemen warga belajar
- c) Manajemen personil/ anggota
- d) Manajemen sarana dan prasarana
- e) Manajemen keuangan
- f) Manajemen hubungan dengan masyarakat
- g) Manajemen layanan khusus.

Manajemen pada hakikatnya berfungsi untuk melakukan semua kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijakan umum yang telah ditentukan. Fungsi-fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, monitoring dan evaluasi serta pengendalian dari penggunaan sumber daya untuk mengerjakan tujuan-tujuan kinerja manajemen.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Schermerhorn, John R., Jr. *Management*. Eighth Edition. (New York: John Wiley & Sons, Inc 2005) p.15

## 1. Perencanaan

Perencanaan sebagai fungsi manajemen dilakukan pada tahap pertama sebelum melaksanakan kebijakan, program dan kegiatan. Perencanaan sebagai cetak biru (*blu print*) atas kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan organisasi.<sup>15</sup> Perencanaan merupakan upaya untuk menentukan program dan kegiatan yang ingin dilakukan dan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, perencanaan adalah usaha sadar, terorganisir dan terus-menerus dilakukan guna memilih alternatif yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk mencapai tujuan.<sup>16</sup>

Dari beberapa pengertian perencanaan yang telah dikemukakan ada beberapa persamaan pendapat menyangkut beberapa aspek perencanaan. Aspek-aspek perencanaan tersebut yaitu:

- a. Perencanaan sebagai suatu proses. Pada pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas bahwa perencanaan merupakan suatu proses berkesinambungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di mana proses terkait dengan rangkaian peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan segala kompleksitasnya dalam waktu yang telah ditetapkan, dengan target atau sasaran yang diharapkan. Perencanaan sebagai proses artinya bahwa setiap peristiwa yang terjadi dan terorganisir secara efektif dan efisien tidak saja sebagai rangkaian yang berkelanjutan tetapi juga tujuan dari suatu peristiwa-peristiwa tersebut mencapai tujuan akhirnya.
- b. Perencanaan berorientasi masa depan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka perencanaan selalu berorientasi pada masa depan. Dengan orientasi inilah

---

<sup>15</sup> Stoner, James, A.F., Freeman, R.W. dan Gilbert, Jr. 1996. *Management*. Pritice-Hall, New Jersey. P. 120

<sup>16</sup> *ibid*

maka perencanaan harus mampu memprediksi kondisi lingkungan sosial-ekonomi baik di dalam organisasi atau di luarnya agar tetap seirama dengan tujuan yang diharapkan membuat suatu perencanaan adalah berupaya semaksimal mungkin menciptakan misi dan tujuan organisasi. Perencanaan mengontrol dan mengarahkan organisasi secara keseluruhan.

- c. Perencanaan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi kegiatan-kegiatan yang direncanakan hendaklah merupakan penjabaran dari pada tujuan yang hendak dicapai, baik suatu kegiatan sebagai bagian dari keseluruhan organisasi. Adanya orientasi terhadap tujuan ini, berarti terlaksananya kegiatan yang direncanakan merupakan aktivitas pencapaian tujuan pada tahap tertentu.
- d. Perencanaan menjabarkan kegiatan-kegiatan. Perencanaan merupakan usaha untuk memperkirakan kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat dilaksanakan pada masa yang akan datang agar tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud.
- e. Perencanaan sebagai kegiatan untuk mengidentifikasi sumberdaya yang dapat menunjang pelaksanaan kegiatan-kegiatan. Kegiatan-kegiatan yang direncanakan tidak dapat diwujudkan jika tidak disertai dengan usaha untuk memikirkan dan mempersiapkan berbagai sumber daya yang dapat menunjang tercapainya kegiatan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan.
- f. Perencanaan merupakan kegiatan mempersiapkan sejumlah alternatif. Rencana yang tersusun sebagai hasil proses perencanaan merupakan alternatif-alternatif yang akan diberikan kepada para pengambil keputusan yaitu administrasi dalam menentukan alternatif yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian<sup>17</sup> adalah fungsi manajemen yang membagi tugas-tugas yang harus dikerjakan, serta menata sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut. Fungsi pengorganisasian termasuk seluruh kegiatan manajerial yang menerjemahkan rencana kegiatan yang diperlukan ke dalam sebuah struktur tugas dan kewenangannya.

Dalam artian praktis, fungsi pengorganisasian meliputi: (1) perancangan tanggung jawab dan kewenangan setiap jabatan individual, dan (2) penetapan jabatan-jabatan tersebut dikelompokkan dalam bagian-bagian tertentu. Hasil dari fungsi pengorganisasian adalah struktur organisasi.

- a. Penentuan staf atau *staffing* merupakan kegiatan yang dipusatkan pada manajemen sumber daya manusia. Fungsi *staffing* mencakup penetapan tipe orang-orang yang akan dipekerjakan; menarik pekerja yang prospektif; menyeleksi pekerja; menetapkan standar kinerja; memberikan kompensasi kepada pekerja; mengevaluasi kinerja; memberikan nasehat dan penyuluhan kepada pekerja, melatih serta mengembangkan para pekerja.
- b. Pemimpinan atau *leading*. Dengan rumusan yang berbeda, namun menggambarkan cakupan yang hampir sama dan saling melengkapi, *leading* sebagai fungsi manajemen merupakan proses upaya menggerakkan semangat dan inspirasi untuk mencapai tujuan. Pemberian semangat dan inspirasi tersebut, diharapkan agar para bawahan dapat melakukan pekerjaan, morilnya terpelihara dan termotivasi. Itulah sebabnya, fungsi *leading* dapat diartikan pula sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada anggota-anggota kelompok atau organisasi secara keseluruhan.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> *ibid*

<sup>18</sup> Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, Jr. *Management* Sixth Edition. International Edition. (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1995)

- c. Pemberian motivasi, *motivating*. Istilah *motivating* mempunyai makna dan lingkup yang lebih luas daripada *leading*, yaitu mencakup upaya-upaya pembentukan perilaku manusia, mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, pelimpahan wewenang, pengayaan jabatan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional serta moril manajerial.
- d. Pengendalian, yaitu proses pengukuran kinerja serta pengambilan tindakan untuk menjamin hasil yang diharapkan.

### C. Monitoring dan Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi, dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena. Inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.<sup>19</sup> Evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya.<sup>20</sup>

Evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Pelaksanaan evaluasi terdapat tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu: 1) *focusing the evaluation* (penentuan fokus yang akan dievaluasi), 2) *designing the*

---

p. 12

<sup>19</sup> National Study Committee on Evaluation dalam Stark dan Thomas (1994:12) lihat juga Jody Fitzpatrick. *Evaluation in Action: Interviews With Expert Evaluators*. (Los Angeles: SAGE Publication, 2009) p. 43

<sup>20</sup> R.L. Thorndike and E.P.Hagen, *Measurement and Evaluation in Teaching*. (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2009) p.123

*evaluation* (penyusunan desain evaluasi), 3) *collecting information* (pengumpulan informasi), 4) *analyzing and interpreting* (analisis dan interpretasi informasi), 5) *reporting information* (pembuatan laporan), 6) *managing evaluation* (pengelolaan evaluasi), dan 7) *evaluating evaluation* (evaluasi untuk evaluasi). Berdasarkan pengertian tersebut menunjukkan bahwa dalam melakukan evaluasi, evaluator pada tahap awal harus menentukan fokus yang akan dievaluasi dan desain yang akan digunakan. Hal ini berarti harus ada kejelasan apa yang akan dievaluasi yang secara implisit menekankan adanya tujuan evaluasi, serta adanya perencanaan bagaimana melaksanakan evaluasi. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan data, menganalisis dan membuat interpretasi terhadap data yang terkumpul serta membuat laporan. Selain itu, evaluator juga harus melakukan pengaturan terhadap evaluasi dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan dalam melaksanakan evaluasi secara keseluruhan.<sup>21</sup>

Ada empat hal yang ditekankan pada rumusan tersebut, yaitu: 1) menunjuk pada penggunaan metode penelitian, 2) menekankan pada hasil suatu program, 3) penggunaan kriteria untuk menilai, dan 4) kontribusi terhadap pengambilan keputusan dan perbaikan program dimasa mendatang. Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa evaluasi merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya.

Adapun tujuan evaluasi adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan obyektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk

---

<sup>21</sup> Martin Tessmer. *Planning and Conducting Formative Evaluation*. (London: Kogan Page Limited, 1995) p. 12

mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.

### **1. Pengendalian/Controlling**

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan.<sup>22</sup> Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.<sup>23</sup> Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Dalam pendidikan non formal, agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen

---

<sup>22</sup> *ibid*

<sup>23</sup> Syaiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta. p. 88

pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun PNF merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Kegiatan harus memiliki perencanaan yang jelas dan realitis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

## **2. Administrasi Pendidikan Nonformal**

Administrasi pendidikan nonformal mencakup bidang-bidang garapan yang sangat luas. Tercakup di dalamnya administrasi personil, administrasi kurikulum, kepemimpinan, kepengawasan, atau supervisi pendidikan, organisasi lembaga pendidikan dan sebagainya. Secara rinci, bidang garapan administrasi pendidikan nonformal dapat pula diuraikan sebagai berikut :

- a. Administrasi tata laksana. Hal ini mencakup :
  - 1) Organisasi dan struktur pegawai tata usaha (TU).
  - 2) Organisasi dan anggaran belanja
  - 3) Masalah kepegawaian dan kesejahteraan personil.
  - 4) Masalah perlengkapan dan perbekalan.
  - 5) Keuangan dan pembukuannya.
  - 6) Korespondensi/Surat menyurat.
  - 7) Laporan-laporan (bulanan, kuartalan, tahunan).
  - 8) Masalah pengangkatan, mutasi, penempatan, dan pemberhentian pegawai.
  - 9) Pengisian buku rapor, klaper (kumpulan nilai-nilai angka)
- b. Administrasi personil pamong dan pegawai. Hal ini meliputi antara lain :
  - 1) Pengangkatan dan penempatan tenaga pamong.



- 2) Organisasi personil pamong.
  - 3) Masalah kepegawaian dan kesejahteraan pamong.
  - 4) Rencana orientasi bagi pamong baru.
  - 5) Kondite dan penilaian kemajuan pamong.
  - 6) Pelatihan dan penataran bagi para pamong.
- c. Administrasi warga belajar, hal ini meliputi antara lain :
- 1) Organisasi dan perkumpulan warga belajar.
  - 2) Masalah kesehatan dan kesejahteraan warga belajar.
  - 3) Penilaian dan pengukuran kemajuan warga belajar.
  - 4) Bimbingan dan penyuluhan bagi warga belajar.
- d. Supervisi pengajaran. Hal ini meliputi antara lain :
- 1) Usaha membangkitkan dan merangsang semangat pamong-pamong dan para pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
  - 2) Usaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik.
  - 3) Mengusahakan cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan pengajaran.
  - 4) Mengusahakan dan mengembangkan kerjasama yang baik antara guru, siswa dan pegawai tata usaha.
  - 5) Usaha mempertinggi mutu dan pengalaman pamong-pamong.
- e. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum :
- 1) Mempedomani dan merealisasikan apa yang tercantum di dalam kurikulum yang bersangkutan dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran.
  - 2) Menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta mater-materi, sumber dan metode-metode pelaksanaannya.

# **BAB V**

## **PENGEMBANGAN PROGRAM PADA PENDIDIKAN NONFORMAL**

### **A. Pengertian Program**

Ada dua pengertian untuk istilah “program”,<sup>24</sup> yaitu pengertian secara khusus dan umum. Menurut pengertian secara umum, “program” dapat diartikan sebagai “rencana”. Rencana ini mungkin berupa keinginan untuk melanjutkan kependidikan yang lebih tinggi, mencari pekerjaan, membantu orang tua dalam membina usaha, atau mungkin juga belum menentukan program apapun. Pengertian umum lainnya tentang definisi “program” adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan.

Program merupakan aktivitas yang diterapkan pada pernyataan tertulis tentang sesuatu yang harus dimengerti dan diusahakan. Program menggambarkan tentang apa yang perlu dilaksanakan dan mengapa hal itu perlu dilaksanakan. Program dapat digambarkan berupa suatu pernyataan tertulis tentang situasi, tujuan-tujuan yang hendak dicapai, makalah-makalah yang hendak dipecahkan, dan cara-cara pemecahannya.<sup>25</sup>

Program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan tidak hanya satu kali, tetapi berkesinambungan.

---

<sup>24</sup> Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. (International Edition. New Jersey. Prentice-Hall / Pearson. 2005). p.11

<sup>25</sup> Zulminarni, N. *Gender dan Pengembangan Masyarakat; Sebuah Tinjauan Konseptual, dalam Mengkontruksi Realitas Dengan Perspektif Gender*. (Yogyakarta: Serikat Pekerja Bersama Yogyakarta. 2007) h.139

Sedangkan secara khususnya, apabila “program” ini langsung dikaitkan dengan evaluasi program maka program didefinisikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Program adalah segala sesuatu yang anda lakukan dengan harapan akan mendatangkan hasil atau manfaat. Dari pengertian ini dapat ditarik benang merah bahwa semua perbuatan manusia yang darinya diharapkan akan memperoleh hasil dan manfaat dapat disebut program.<sup>26</sup> Program dapat dipahami dalam dua pengertian yaitu secara umum dan khusus. Secara umum, program dapat diartikan dengan rencana atau rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh seseorang di kemudian hari. Sedangkan pengertian khusus dari program biasanya jika dikaitkan dengan evaluasi yang bermakna suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses berkesinambungan dan terjadi dalam satu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.<sup>27</sup>

Menilik pengertian secara khusus ini, maka sebuah program adalah rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara berkesinambungan secara waktu pelaksanaannya biasanya panjang. Selain itu, sebuah program juga tidak hanya terdiri dari satu kegiatan melainkan rangkaian kegiatan yang membentuk satu sistem yang saling terkait satu dengan lainnya dengan melibatkan lebih dari satu orang untuk melaksanakannya.

Program-program pendidikan nonfomal mendasarkan dirinya terhadap visi, misi, dan tujuan pendidikan nonformal sebagai berikut:

---

<sup>26</sup> Djudju Sudjana. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006) h.87

<sup>27</sup> Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010) h.22

1. Visi Pendidikan Nonformal

Mewujudkan Masyarakat Pembelajar Sepanjang Hayat.

2. Misi Pendidikan Nonformal

Meningkatkan kualitas keterampilan, kecakapan hidup dan profesionalitas, bagi anggota masyarakat yang membutuhkan dalam rangka meraih kesejahteraan jasmani dan rohani, dengan menerapkan prinsip belajar sepanjang hayat dan untuk meningkatkan daya saing bangsa di era global.

3. Tujuan Pendidikan Nonformal

Pendidikan nonformal menetapkan 5 (lima) tujuan pembangunan PNF, yaitu:

- a) Memperluas, mengembangkan, dan mengkoordinasikan pelaksanaan PAUD yang merata, adil, dan bermutu dalam rangka membentuk kesiapan belajar anak untuk menempuh pendidikan lebih lanjut.
- b) Menurunkan jumlah penduduk buta aksara melalui gerakan pemberantasan buta aksara dengan menggunakan mekanisme yang efektif, efisien, dan akuntabel.
- c) Mewujudkan pendidikan kesetaraan berbasis kompetensi dan kecakapan hidup secara efektif dan akuntabel untuk menunjang penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 12 tahun dan pendidikan menengah.
- d) Melaksanakan program-program pendidikan dan pelatihan yang mampu mengembangkan keterampilan, keahlian, kecakapan, serta nilai-nilai keprofesian untuk mendorong produktivitas sebagai tenaga kerja andal atau kemandirian berusaha.
- e) Menata kelembagaan unit-unit pelaksana teknis PNF baik di pusat maupun di daerah dalam rangka perluasan akses dan pemerataan pendidikan, peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing serta keadilan mendapatkan

layanan pendidikan nonformal bagi seluruh lapisan masyarakat.

## **B. Keterkaitan antar Komponen Program**

Dalam setiap proses kegiatan yang berlangsung secara sistematis serta berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu selalu memiliki komponen-komponen yang saling berinteraksi secara simultan. Yang dimaksudkan dengan komponen adalah unsur-unsur yang terdapat dalam proses itu sendiri, yang masing-masing unsur itu memiliki hubungan fungsional antara unsur yang satu dengan yang lainnya.

Masukan sarana (*Instrumental Input*) meliputi keseluruhan sumber dan fasilitas yang memungkinkan bagi seseorang atau kelompok dapat melaksanakan belajar. Ke dalam masukan ini termasuk tujuan program, tujuan kurikulum, pendidik (tutor, pelatih, fasilitator) tentang kependidikan lainnya, tenaga pengelola program, sumber belajar, media fasilitas, biaya, pengelola program.

Masuk mentah (*Raw Input*) yaitu peserta didik (warga belajar) dengan berbagai karakteristik yang dimilikinya, termasuk ciri-ciri yang berhubungan dengan faktor internal, yang meliputi struktur kognitif, pengalaman, sikap, minat, keterampilan, kebutuhan belajar, aspirasi dan lain sebagainya serta ciri-ciri yang berhubungan dengan faktor eksternal, seperti keadaan keluarga dalam segi ekonomi, status sosial, pendidikan, biaya dan sarana, serta cara dan kebiasaan belajar.

Masukan lingkungan (*Environmental input*) yaitu faktor lingkungan yang menunjang atau mendorong berjalannya belajar pendidikan, meliputi lingkungan keluarga, lingkungan sosial, seperti teman bergaul atau teman kerja, lapangan kerja, kelompok sosial dan sebagainya, serta lingkungan lainnya (iklim, lokasi, tempat tinggal)

Proses, menyangkut interaksi antara masukan, sarana, terutama masukan pendidik dengan masukan mentah, yaitu

peserta didik (warga belajar) .proses terdiri atas kegiatan belajar membelajarkan, bimbingan dan penyuluhan serta evaluasi.

Keluaran (*output*), yaitu kualitas lulusan yang disertai kualitas perubahan tingkah laku yang didapat melalui kegiatan belajar membelajarkan. Perubahan tingkah laku ini mencakup ranah kognitif, afektif dan psikomotor yang sesuai dengan kebutuhan belajar yang mereka perlukan.

Masukan lain (*other input*) adalah daya dukungan lain yang memungkinkan para peserta didik dan lulusannya dapat menggunakan yang telah dimiliki untuk kemajuan hidupnya. Masukan ini meliputi dana dan modal, lapangan kerja, paguyuban peserta didik (warga belajar) latihan lanjutan, bantuan eksternal, dan sebagainya.

Pengaruh (*Infac*), menyangkut hasil yang diperoleh peserta didik dan lulusan. Pengaruh ini meliputi: (a) Perubahan taraf hidup yang ditandai dengan perolehan pekerjaan atau berwira usaha, perolehan atau peningkatan pendapatan, kesehatan dan penampilan diri, (b) kegiatan membelajarkan orang lain atau mengikut sertakan orang lain dalam memanfaatkan hasil belajar yang telah dimiliki; dan (c) Peningkatan partisipasi dalam kegiatan sosial dan pembangunan masyarakat, baik partisipasi buah pikiran, tenaga, harta benda dan dana.

Komponen-komponen yang terdapat dalam program pendidikan non formal mengacu kepada 10 patokan Dikmas sebagai berikut :

1. Warga belajar
  - Jenis kelamin dan jumlah yang belajar dalam kelompok belajar
  - Tingkat kehidupan warga belajar
  - Pendidikan warga belajar
  - Kebutuhan belajar warga belajar
2. Sumber belajar
  - Jenis kelamin dan jumlah sumber belajar

- Tempat tinggal sumber belajar
  - Kemampuan dalam penyampaian materi
  - Jenis keterampilan yang dimiliki
  - Syarat yang harus dipenuhi
  - Kesesuaian dengan kebutuhan belajar kelompok belajar.
3. Ragi belajar
- Jenis ragi yang telah digunakan
  - Jenis ragi yang masih dapat didayagunakan
  - Pengaruh ragi belajar terhadap kegiatan warga belajar
  - Pengaruh ragi belajar terhadap sekitar kelompok belajar
4. Pamong belajar
- Jenis kelamin dan jumlah pamong belajar
  - Tempat tinggal pamong belajar
  - Mengorganisasi dan membina kelompok belajar
  - Pengaruh dan wibawanya dalam masyarakat
  - Inisitif, dedikasi dan kreasinya.
5. Kelompok belajar
- Susunan organisasi
  - Jumlah warga belajar dan jenis kelamin
  - Jumlah sumbe belajar yang digunakan
  - Proses saling belajar
  - Adanya program belajar
  - Administrasi kelompok belajar
6. Sasaran belajar
- Jenis dan jumlah
  - Kesesuaian sarana dilihat dari segi-segi, mudah, murah, menarik, menggugah, manfaat, menantang, mustari
  - Sumber sarana
  - Ratio penggunaan oleh warga belajar

7. Dana belajar
  - Wujudnya
  - Sumbernya
  - Pengelolaannya
8. Panti Kegiatan Belajar (PKB)
  - Jenis panti dan jumlah panti belajarnya
  - Lokasi panti belajar
  - Pemilihan panti belajar
9. Program belajar
  - Jenis program dan bentuk kegiatan
  - Yang mengembangkan program
  - Jadwal kegiatan
  - Kesesuaian dengan kebutuhan warga belajar.
10. Hasil belajar
  - Jumlah warga belajar yang menyelesaikan program tertentu.
  - Jenis program belajar yang telah dilaksanakan
  - Pemanfaatan hasil belajar terhadap pribadi dan lingkungannya

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen pendidikan nonformal meliputi paling tidak adanya warga belajar, sumber belajar, program belajar, tempat belajar, dana belajar dan adanya pengaruh dari kegiatan belajar berupa hasil belajar yang ditunjukkan adanya perubahan perilaku warga belajar.

Pendidikan nonformal dalam kegiatannya dibina atas dasar: asas kebutuhan, asas relevansi, asas pendidikan sepanjang hayat, asas ke masa depan.

a. Asas Kebutuhan

Kebutuhan adalah suatu keadaan yang harus dipenuhi atau diperlukan. Kebutuhan hidup, kebutuhan pendidikan



dan kebutuhan belajar mempunyai hubungan yang erat dan perlu dipertimbangkan secara mendasar baik dalam penentuan kebijaksanaan maupun dalam penyelenggaraan program pendidikan non formal.

Berdasarkan kutipan di atas memberikan bahwa penerapan asas kebutuhan dalam program pendidikan luar sekolah dimaksudkan agar berorientasi pada sasaran didik, sehingga warga belajar mampu memenuhi kebutuhan hidupnya.

b. Asas Relevansi dengan pembangunan

Asas ini dimaksudkan agar program pendidikan luar sekolah menyesuaikan diri dengan pembangunan nasional yang sedang dilaksanakan. Asas relevansi pendidikan non formal dengan pengembangan masyarakat. Uraian pada bagian ini berkaitan dengan permasalahan pendidikan dan pengembangan masyarakat, pemanfaatan prinsip-prinsip, tujuan, fokus garapan, dan proses pengembangan masyarakat. Kelima aspek tersebut perlu dijadikan landasan dalam penyusunan kebijaksanaan Dasa Wisma program pendidikan non formal yang terintegrasi dengan program-program lainnya dalam gerakan pembangunan masyarakat.

c. Asas Pendidikan sepanjang hayat

Makna dari asas ini bahwa pendidikan non formal harus membina dan melaksanakan program yang mendorong para warga masyarakat umumnya dan warga belajar khususnya untuk terus belajar secara berkelanjutan. Kegiatan belajar tersebut tidak dibatasi oleh ruang dan waktu, dan belajar dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas hidupnya. Makna yang tergantung asas ini bagi pendidikan luar sekolah ialah bahwa pendidikan itu akan berakhir pada diri manusia tatkala manusia itu meninggal dunia.

d. Azas Wawasan ke Masa Depan

Asas ini memberi arah bahwa pendidikan luar sekolah berorientasi pada kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang”.

#### e. Azas Inovasi

Azas inovasi dalam pendidikan non formal merupakan azas yang paling penting dalam penyelenggaraannya, sebab setiap penyelenggaraan pendidikan luar sekolah harus merupakan suatu pengembangan pembaharuan bagi warga belajar pada khususnya dan umumnya untuk masyarakat.

Dengan demikian maka azas-azas pendidikan non formal selalu berorientasi pada kebutuhan yang dirasakan warga belajar yang memiliki relevansi dengan kegiatan pembangunan, memberi pelayanan terhadap kegiatan belajar sepanjang hayat untuk senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di masa depan dan selalu memberikan pengalaman-pengalaman baru atau inovatif.

### C. Program-Program PNF

#### 1. Pendidikan Keaksaraan

Dalam pendidikan keaksaraan, tantangan mutu terletak pada bagaimana keaksaraan fungsional dapat memberikan keterampilan praktis yang benar-benar dapat dirasakan manfaatnya bagi peserta didik setelah mereka *melek* aksara. Dalam pendidikan keaksaraan, pendekatan mutu diwujudkan melalui muatan kecakapan hidup (*life skill*) yang terbukti dapat mengantarkan para lulusannya mampu memperoleh mata pencaharian melalui pembukaan usaha baru atau keterampilan bekerja dunia usaha. Selain itu, mutu pendidikan keaksaraan juga akan ditentukan pada aspek kecakapan pribadi, intelektual, sosial vokasional yang mampu mengembangkan kelompok-kelompok masyarakat yang kurang beruntung (miskin) menjadi komunitas masyarakat pembelajar sepanjang hayat yang lebih maju dalam berpikir (*the new paradigm*), bersikap dan berperilaku, untuk memberikan kontribusinya bagi kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat luas.

Masalah-masalah yang dihadapi peserta didik PNF adalah masalah-masalah aktual yang memerlukan solusi efektif dan

cepat. Para penyandang buta aksara, anak-anak usia dini yang belum memperoleh pendidikan dan perawatan yang memadai, anak-anak yang putus sekolah atau belum/tidak pernah bersekolah, penduduk yang menganggur karena tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai, diskriminasi laki-laki dan perempuan, dan sebagainya, adalah masalah-masalah sosial-ekonomi yang akan selalu membawa bangsa dalam persoalan struktural kemiskinan dan keterbelakangan. Solusi pendidikan melalui Pendidikan Nonformal diharapkan dapat mengatasi persoalan-persoalan tersebut secara fundamental, asalkan dilakukan dengan strategi dan program yang efektif, serta komitmen yang sungguh-sungguh.

Sudah menjadi tekad bersama bahwa masalah buta aksara harus dituntaskan dalam waktu yang secepatnya, karena secara potensial, jumlahnya akan semakin meningkat sebagai eksekusi masalah-masalah sosial-ekonomi. Lebih dari itu, pemberantasan buta aksara menempati peran strategis karena akan mengatasi masalah-masalah fundamental sumber daya manusia yang menyangkut berbagai aspek kepentingan berikut.

*Pertama*; pendidikan keaksaraan merupakan salah satu upaya untuk memenuhi hak-hak dasar memperoleh pendidikan, yang juga merupakan bagian dari pemenuhan hak-hak asasi manusia. Pendidikan keaksaraan akan meningkatkan keberdayaan masyarakat melalui kemampuan membaca, menulis, dan berhitung untuk menuju kualitas kehidupan yang lebih baik. Pada tingkat ini, pendidikan keaksaraan diharapkan dapat meningkatkan kapasitas peserta didik hingga mencapai kemampuan *basic literacy*. *Kedua*; pendidikan keaksaraan dengan pendekatan keaksaraan fungsional, juga memberikan keterampilan praktis dan meningkatkan kecakapan peserta didik yang diarahkan pada peningkatan keberdayaan ekonomi melalui pemanfaatan keunggulan potensi lingkungannya untuk mendapatkan nafkah bagi kehidupannya. *Ketiga*; pendidikan keaksaraan juga diarahkan dapat meningkatkan kapasitas berpikir dan pengembangan potensi pribadi secara optimal

sehingga mampu berperan dalam dinamika kehidupan dan pergaulan lingkungan sosialnya, serta memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan dan dinamika sosial/budaya; *Keempat*; dengan meningkatnya kapasitas berpikir dan kepribadian, peserta didik keaksaraan fungsional akan lebih mampu menempatkan peran dan aktualisasi dirinya, termasuk meningkatnya kepercayaan diri dan kesadaran sebagai warga negara, yang penting bagi pengembangan partisipasi politik masyarakat. *Kelima*; meningkatnya kemampuan keaksaraan masyarakat, dengan berbagai kecakapan fungsionalnya, pada dasarnya merupakan investasi sumber daya manusia yang secara potensial dapat menggerakkan dinamika pembangunan sektoral dalam rangka mencapai kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat. *Keenam*; menurunnya angka buta aksara secara nasional dengan sendirinya akan memperbaiki indeks pembangunan manusia (HDI) sebagai salah satu parameter kemajuan kualitas sumber daya manusia.

Secara konsepsi, keaksaraan (*literacy*) dapat dijabarkan dalam tiga kategori, yaitu *basic literacy*, *functional literacy*, dan *advanced literacy*. Pengertian *basic literacy* adalah kemampuan keaksaraan yang paling dasar di mana penilaiannya didasarkan hanya sebatas kemampuan membaca, menulis, dan berhitung. *Functional literacy* sudah memberikan muatan kecakapan hidup/keterampilan yang dapat dimanfaatkan untuk bekerja atau berperan lebih positif dalam kehidupan bermasyarakat. *Advanced literacy* merupakan tingkat keaksaraan yang paling tinggi di mana seseorang sudah memiliki kapasitas melakukan analisis, berpikir konseptual dan kritis, serta mampu mengembangkan dan mengaktualisasikan dirinya untuk memberikan kontribusi yang bernilai bagi kemajuan dan kesejahteraan, baik bagi dirinya maupun lingkungannya. Program pendidikan keaksaraan yang dilaksanakan hingga tahun 2009, paling tidak diarahkan untuk dapat mencapai keberhasilan pada tingkat *functional literacy*, melalui pendidikan keaksaraan fungsional.

Pendidikan keaksaraan diupayakan untuk sejalan dengan program pengentasan kemiskinan agar lebih terarah, sistematis, dan berkelanjutan. Program ini menggunakan pendekatan peningkatan kecakapan hidup (*life skills*) dengan mengacu pada standar keaksaraan yang jelas dan terukur agar hasilnya dapat memberikan sumbangan terhadap peningkatan produktivitas masyarakat.

Gerakan pemberantasan buta aksara nasional, yang dicanangkan melalui Inpres No. 5 Tahun 2006, terutama diarahkan pada sembilan wilayah provinsi yang tertinggi angka buta aksaranya, yang meliputi Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, Banten, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Selatan, Kalimantan Barat, dan Papua. Melalui inpres tersebut Departemen Pendidikan Nasional melakukan langkah-langkah strategis yang meliputi, strategi horisontal, di mana pemerintah mengajak segenap komponen masyarakat, termasuk LSM, Ormas, perguruan tinggi, organisasi keagamaan, dan komponen masyarakat lainnya, agar aktivitas gerakan dapat menjangkau seluas mungkin sasaran hingga ke pelosok-pelosok wilayah. Disamping itu, dilakukan strategi vertikal (jalur birokrasi/struktural), yang melibatkan seluruh jajaran pemerintahan mulai dari tingkat pusat sampai desa/kelurahan, atau bahkan RW atau RT.

Untuk mengintensifkan pemberantasan buta aksara, pemerintah bersama-sama masyarakat akan melaksanakan Gerakan Nasional Percepatan Pemberantasan Buta Aksara (GN-PPBAI), yang menggunakan strategi berikut.

*Pertama*, dilaksanakan melalui program reguler yang sejauh ini sudah berlangsung di lembaga-lembaga penyelenggara PNF (PKBM, SKB, BPKB, BPPLSP, dll); *kedua*, melakukan *assessment* dan pendataan untuk mengetahui kondisi dan posisi sasaran/target terkini yang akan dicapai, serta hasil pencapaian program di setiap akhir periodisasi pelaksanaan program. Kegiatan yang akan dilakukan ialah melaksanakan

*Quick Count*, pendataan “by name”, kerjasama dan koordinasi dengan BPS, dan memanfaatkan LAMP (*Literacy Assessment Monitoring Program*); *ketiga*, melaksanakan sosialisasi program melalui berbagai media, termasuk iklan TV, radio, internet, media cetak, dll; *keempat*, lebih intensif memusatkan kegiatan pada kantong-kantong buta aksara, khususnya yang berada dalam wilayah 9 provinsi dengan angka buta aksara tertinggi.

Dengan mempertimbangkan penyebarannya yang bervariasi, kegiatan juga akan diarahkan ke kabupaten-kabupaten di luar 9 provinsi tersebut yang memiliki penduduk buta aksara tinggi; *kelima*, membangun kerjasama melalui kemitraan dengan berbagai Organisasi Sosial /Perempuan, Keagamaan, Dewan Masjid, Perguruan Tinggi dan Sekolah, model pelaksanaan kemitraan ini disebut dengan *strategi pendekatan horisontal*; *keenam*, menggunakan “kapasitas pemerintahan” dalam program keaksaraan, yaitu dengan memberikan *blockgrant* untuk Pemerintah Kab/Kota, Kecamatan/Desa, dan pelaksana kegiatan, serta menerapkan instruksi Pemerintahan Daerah dalam menggerakkan seluruh komponen masyarakat dalam program keaksaraan, model pelaksanaan ini disebut dengan *strategi pendekatan vertikal*.

Kebijakan pembangunan pendidikan nonformal telah menetapkan tujuan pendidikan keaksaraan sebagai salah satu dari lima tujuan PNF yang ingin dicapai, yaitu “Menurunkan jumlah penduduk buta aksara melalui gerakan pemberantasan buta aksara intensif dengan menggunakan mekanisme yang efektif, efisien dan akuntabel”. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah menempuh kebijakan strategis berikut.

- a. Pelaksanaan Pemberantasan Buta Aksara (PBA) dengan strategi vertikal dan horisontal melalui pendekatan pendidikan kecakapan hidup.
- b. Mengembangkan mekanisme insentif dan disinsentif dalam PBA.

- c. Kerjasama lembaga masyarakat dan sistem voucher melalui “Warung PLS”.
- d. Pengembangan standar keaksaraan, pengendalian, dan penjaminan mutu PBA.
- e. Menata mekanisme sistem informasi PBA pada unit pemerintahan terdepan.

## 2. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Dengan menyadari arti pentingnya anak-anak yang termasuk dalam usia 0-6 tahun, pemerintah telah menempatkan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) sebagai prioritas lainnya dari pembangunan pendidikan nonformal. Berdasarkan data yang ada, sebagian besar anak-anak usia dini kita, khususnya 2-4 tahun, belum mendapatkan pelayanan pendidikan dan perawatan yang memadai. Hingga tahun 2004, jumlah anak-anak usia dini kita yang sudah mendapatkan pelayanan pendidikan baru mencapai angka tidak lebih dari 30%.

Kondisi yang demikian itu merupakan tantangan bagi pemerintah untuk mengupayakan pemerataan dan perluasan akses pendidikan anak usia dini, sambil terus memperbaiki dan mengembangkan mutu penyelenggaraannya. Penanganan pendidikan pada anak-anak usia dini yang dianggap kritis itu harus dilakukan dengan benar untuk mencegah berkembangnya anak-anak menjadi manusia dewasa yang kurang produktif dan membawa masalah bagi keluarganya serta masyarakat pada umumnya.

Beberapa pertimbangan berikut merupakan alasan pentingnya pendidikan anak usia dini untuk diperhatikan dan diprioritaskan dalam PNF. *Pertama*, bahwa usia dini 0-6 tahun merupakan masa emas (*golden age*) bagi perkembangan anak-anak; *kedua*, perkembangan kecerdasan anak yang terjadi pada usia dini sangat pesat; *ketiga*, perkembangan kecerdasan itu memerlukan stimulasi yang positif dari lingkungan; *keempat*, stimulasi harus diberikan dengan cara yang benar dan dalam porsi yang sewajarnya, untuk mendorong pertumbuhan dan

perkembangan fisik dan emosi anak secara optimal, serta mampu melejitkan kecerdasan anak; *kelima*, pendidikan anak usia dini yang merupakan suatu lingkungan dan perlakuan yang dirancang secara sadar, diarahkan untuk mengembangkan potensi positif anak-anak.

Pendidikan dan perawatan anak usia dini dapat diibaratkan sebagai dua sisi dari satu mata uang, oleh karenanya strategi mengembangkan pendidikan anak usia dini akan diintegrasikan dengan strategi memberikan pelayanan perawatan. Strategi ini akan diimplementasikan hingga ke tingkat operasional pelaksanaan pendidikan dan perawatan, yakni melalui penyelenggaraan, kelembagaan, dan pelayanan terpadu, seperti model POSPAUD (Posyandu-PAUD terintegrasi).

Kebijakan pembangunan pendidikan nonformal telah menetapkan tujuan Pendidikan Anak Usia Dini sebagai salah satu dari lima tujuan yang ingin dicapai, yaitu “Memperluas, mengembangkan, dan mengkoordinasikan pelaksanaan PAUD yang merata, adil dan bermutu dalam rangka membentuk kesiapan belajar anak untuk menempuh pendidikan lebih lanjut”. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah menempuh kebijakan strategis berikut.

- a. Pemberdayaan partisipasi masyarakat untuk perluasan dan pemerataan PAUD.
- b. Pengembangan model inovatif PAUD untuk mencapai standar nasional pendidikan.
- c. Koordinasi antar-sektor dalam pendidikan dan pengembangan Anak Usia Dini.
- d. Pengendalian, penjaminan mutu, dan pendirian pusat-pusat keunggulan PAUD.
- e. Pengembangan model pembelajaran PAUD berbasis ICT/ multimedia.



### 3. Pendidikan Kesetaraan

Program Pendidikan Kesetaraan menempati posisi strategis untuk mengatasi paling tidak tiga tantangan penting, yakni *pertama*, membantu penuntasan program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun, dengan menarik kembali anak-anak yang mengalami putus sekolah di pendidikan dasar dan mengajak anak-anak yang tidak/belum bersekolah karena miskin, hambatan geografis atau alasan lain untuk mengikuti program pendidikan kesetaraan Paket A dan Paket B; *kedua*, memberikan dorongan dan bantuan kepada anak-anak lulusan pendidikan dasar yang tidak melanjutkan dan menarik kembali anak-anak yang putus sekolah di pendidikan menengah, untuk mengikuti program pendidikan kesetaraan Paket C; serta *ketiga*, memberikan muatan pendidikan kecakapan hidup dengan keterampilan praktis yang relevan dan dibutuhkan oleh dunia kerja, dan kemampuan merintis dan mengembangkan usaha mandiri (*enterpreneurship*), dalam rangka membantu mengatasi pokok persoalan mereka yaitu ketidakberdayaan secara ekonomi. Untuk menjawab berbagai perkembangan dinamika masyarakat seperti di atas, seiring dengan peningkatan mutu layanan pendidikan kesetaraan, maka diperlukan *reformasi pendidikan kesetaraan*. Reformasi ini bertujuan untuk melakukan revitalisasi fungsi pendidikan kesetaraan sebanding dengan pendidikan formal, terjaga mutu pelayanannya melalui kurikulum, bahan ajar yang induktif tematis dan proses pembelajaran yang ekuivalen dengan pendidikan formal, serta meningkatkan kompetensi peserta didik dengan pendidikan kecakapan hidupnya.

Pendidikan nonformal menyadari, diperlukan strategi dan pendekatan khusus dalam implementasi reformasi pendidikan kesetaraan ini, agar peserta didik benar-benar dapat merasakan manfaat pendidikan sesuai dengan kondisi obyektif mereka yang mengalami kompleksitas ketidakberdayaan sosial-ekonomi. PNF sedang mengembangkan pendidikan kesetaraan sebagai “pendidikan alternatif”, agar peserta didik tidak mendapatkan

sistem, muatan, dan perlakuan yang sama dengan yang diperoleh di pendidikan formal dasar/menengah umum, yang sekarang ini dianggap belum mampu menjawab kebutuhan lulusan pendidikan dasar atau menengah yang ingin langsung bekerja. Pendidikan alternatif yang dimaksud juga diharapkan dapat menumbuhkan kepercayaan, ketertarikan, motivasi, dan potensi peserta didik. Sistem dan model pendidikan kesetaraan akan dikembangkan dengan berorientasi pada kebutuhan peserta didik, yang mengacu pada dua hal pokok, yaitu pencapaian standar kompetensi lulusan dan penguasaan keterampilan bekerja atau membangun usaha mandiri (berwirausaha).

Kebijakan pembangunan pendidikan nonformal telah menetapkan tujuan Pendidikan Kesetaraan sebagai salah satu dari lima tujuan yang ingin dicapai, yaitu “Mewujudkan pendidikan kesetaraan berbasis kompetensi dan kecakapan hidup secara efektif dan akuntabel untuk menunjang penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 tahun dan pendidikan berkelanjutan”. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah menempuh kebijakan strategis berikut.

- a. Pelaksanaan Paket A/B/C, melalui pendekatan kompetensi
- b. Pembelajaran kecakapan hidup yang mengacu pada standar kompetensi pendidikan dasar dan menengah
- c. Mengembangkan bahan ajar secara induktif dan tematis
- d. Menerapkan pembelajaran yang berorientasi pada pemecahan masalah lingkungan
- e. Pelaksanaan ujian kesetaraan yang berbasis pada pencapaian kompetensi

#### **4. Pendidikan Kecakapan Hidup**

Kebijakan pendidikan nonformal untuk Pendidikan Kecakapan Hidup (PKH) ingin melaksanakan dua hal strategis agar PKH dapat efektif dan bermanfaat bagi peserta didik pendidikan nonformal, yaitu *pertama*, mendorong lembaga berwenang untuk mengembangkan standardisasi, akreditasi,

dan sertifikasi serta penguatan kemampuan lembaga pendidikan nonformal, termasuk “*benchmarking*” dengan standar internasional, nasional dan peningkatan mutu lembaga-lembaga kursus di pedesaan, dan mengembangkan mekanisme alih kredit dari satuan pendidikan nonformal terutama lembaga-lembaga kursus ke pendidikan formal; *kedua*, mengupayakan perluasan peserta didik yang orang tuanya miskin dan orang dewasa miskin dan/atau pengangguran, agar dapat memperoleh kompetensi yang dapat dijadikan modal untuk usaha mandiri atau bekerja.

Mengingat masih besarnya jumlah mereka, kegiatan strategis ini menjadi sangat penting peranannya bagi penanggulangan kemiskinan dan pengangguran; *ketiga*, melibatkan seluruh komponen pendidikan khususnya satuan-satuan pendidikan nonformal yang meliputi, Lembaga Pelatihan Kursus (LPK), Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), Lembaga Pengembangan/ Pemberdayaan Terpadu Masyarakat (LPTM), Organisasi Sosial (Orsos), Organisasi Kemasyarakatan (Ormas), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan Organisasi Perempuan. Selain itu, juga dapat melibatkan satuan pendidikan formal seperti Sekolah Kejuruan, Politeknik dan Lembaga Pengabdian Masyarakat Perguruan Tinggi (LPM-PT); *keempat* membangun jaringan kerja dengan stakeholder pendidikan untuk pengembangan kursus dari kalangan dunia usaha/industri (DUDI), dalam kerangka pengembangan usaha mandiri peserta didik maupun penyaluran kerja baik di dalam dan luar negeri.

Kebijakan pembangunan pendidikan nonformal telah menetapkan tujuan Pendidikan Kecakapan Hidup sebagai salah satu dari lima tujuan yang ingin dicapai, yaitu “Melaksanakan program-program pendidikan dan pelatihan yang mampu mengembangkan keterampilan, keahlian, kecakapan, serta nilai-nilai keprofesian untuk mendorong produktivitas dan kemandirian berusaha bagi pesertanya”. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah menempuh kebijakan strategis berikut.

- a. Mengembangkan kursus berstandar internasional dan nasional serta inovasi layanan kursus pada masyarakat.
- b. Merintis model PKH-PLS wirausaha pedesaan, berbasis pengembangan potensi unggulan daerah serta wirausaha bagi para penganggur perkotaan, termasuk meningkatkan PKH-PLS bagi para pekerja (*refitting*).
- c. Merintis atau mengembangkan model pendidikan *paraprofesi* untuk penyaluran kerja di dalam maupun di luar negeri.
- d. Mengembangkan literasi komputer ICDL dalam kerangka revitalisasi peran dan fungsi BPKB/SKB untuk memberikan sertifikasi komputer yang berstandar internasional.
- e. Mengembangkan konsorsium-konsorsium kursus dan pelatihan *paraprofesi*.
- f. Meningkatkan mutu dan manajemen kursus melalui standardisasi, akreditasi, uji kompetensi, uji profesi, dan sertifikasi berstandar nasional maupun internasional.

## 5. Pengarusutamaan Gender (PUG)

Isu kesetaraan gender yang menuntut persamaan hak dan kesempatan bagi laki-laki dan perempuan di bidang pendidikan, menjadi dasar kebijakan program Pengarusutamaan Gender (PUG). PUG mengupayakan memperkecil kesenjangan gender di segala aspek penyelenggaraan pendidikan. Dengan pendekatan pengarusutamaan gender, semua perencanaan pembangunan pendidikan, pengambilan kebijakan dan program pendidikan nonformal, seperti pemberantasan buta aksara, pendidikan anak usia dini, pendidikan kesetaraan, dan pendidikan kecakapan hidup, dirumuskan dan dijabarkan dengan mempertimbangkan aspek kesetaraan dan keadilan gender. Kesetaraan dan keadilan gender tersebut harus tercermin pada indikator-indikatornya dari aspek peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, termasuk para pelaku manajemen dan tenaga-tenaga struktural dan fungsional lainnya di bidang pendidikan.

Pada tataran implementasi, program pengarusutamaan gender menempuh strategi sebagai berikut.

- a. Penyediaan akses pendidikan yang bermutu terutama pendidikan dasar secara merata bagi anak laki-laki dan perempuan baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan nonformal.
- b. Penyediaan akses pendidikan kesetaraan bagi penduduk usia dewasa laki-laki dan perempuan yang tidak dapat mengikuti pendidikan formal.
- c. Peningkatan penyediaan pelayanan pendidikan keaksaraan bagi penduduk dewasa terutama perempuan.
- d. Peningkatan koordinasi, informasi dan edukasi dalam rangka mengarusutamakan pendidikan berwawasan gender.
- e. Pengembangan dan penguatan kelembagaan (*capacity building*) pendidikan berwawasan gender, baik di pusat maupun daerah mengenai pendidikan berwawasan gender.
- f. Peningkatan koordinasi dan penyebaran Komunikasi, Informasi, dan Edukasi (KIE).

## 5. Peningkatan Budaya Baca

Program Peningkatan Budaya Baca bertujuan untuk mendorong berkembangnya minat dan budaya baca bagi anggota masyarakat melalui perluasan Taman Bacaan Masyarakat (TBM) dan penyediaan bahan bacaan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat sehingga pada gilirannya dapat mendorong berkembangnya industri perbukuan. Ditjen PLS melalui program ini memberikan *blockgrant* bagi sasaran prioritas sebagai dana stimulan untuk menyediakan sarana TBM, bahan bacaan yang bermutu dan relevan, serta sumber informasi lain yang dibutuhkan. Dalam pelaksanaan program ini Ditjen PLS membuka peluang untuk bekerjasama dengan departemen/ instansi dan organisasi/masyarakat yang berkepentingan dengan program budaya baca dan pembinaan perpustakaan.

Pengembangan program budaya baca dan Taman Bacaan Masyarakat yang dilakukan melalui strategi berikut,

- a. mengintegrasikan pelaksanaan program pendirian dan peningkatan mutu TBM di daerah kelompok sasaran program-program PNF.
- b. memberikan dana stimulasi berupa *blockgrant* pada TBM dengan spektrum pedesaan dan perkotaan.
- c. menjadikan TBM sebagai sumber bahan belajar dan sumber informasi melalui ICT.
- d. mengembangkan jaringan kemitraan pengembangan TBM dengan *stakeholder* pendidikan terkait.

#### **D. Pengembangan Program**

Pengembangan menurut Sudjana,<sup>28</sup> diambil dari istilah bahasa Inggris yaitu *development*. Artinya, pengembangan adalah upaya memperluas atau mewujudkan potensi-potensi, membawa suatu keadaan secara bertingkat kepada suatu keadaan yang lebih lengkap, lebih besar, atau lebih baik, memajukan sesuatu dari yang lebih awal kepada yang lebih akhir atau dari yang sederhana kepada tahapan perubahan yang lebih kompleks.

Berdasarkan pengertian tersebut maka, pengembangan dalam program pendidikan non formal, dapat diartikan sebagai upaya memajukan program pendidikan non formal ke tingkat program yang lebih sempurna, lebih luas dan lebih kompleks. Sebagai suatu konsep yang lebih luas ruang lingkungannya, pengembangan program telah didefinisikan dan diuraikan dalam bentuk yang lebih komprehensif. Dapat kita saksikan misalnya di Illionis, pengembangan program ialah suatu proses yang digunakan oleh lembaga pembelajaran untuk merencanakan,

---

<sup>28</sup> Sudjana (2000). *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production. p. 353

mengimplementasikan dan mengevaluasi program-program edukasionalnya.

Proses tersebut esensial bagi personil dan pimpinan lembaga tertentu untuk menentukan prioritas penggunaan sumber daya edukasional yang efektif dan efisien, ketika mereka berusaha mengembangkan program yang berarti bagi masyarakatnya. Suatu program dilibatkan bersama-sama dengan perencanaan untuk :

1. Mengembangkan suatu struktur organisasi untuk menganalisis, menginterpretasikan, membuat keputusan tentang masalah-masalah ataupun situasi-situasi yang harus diubah atau diperbaiki.
2. Menggunakan sumber daya secara efektif dalam studi dan analisis orang-orang maupun komunitasnya.
3. Menentukan prioritas masalah dan situasi untuk mana perubahan-perubahan yang dikehendaki harus diidentifikasi dalam rencana kegiatan.
4. Mengidentifikasi hasil yang hendak dicapai melalui program tersebut bersama-sama orang-orang maupun komunitasnya.
5. Mengidentifikasi sumber daya dan dukungan bagi promosi dan implementasi program tersebut secara efektif.
6. Mendesain suatu rencana instruksional yang memberikan kesempatan yang luas pada warga pengembangan untuk melibatkan diri dalam pengalaman belajar yang sesuai.
7. Mengimplementasikan rencana kegiatan yang didesain untuk memberikan kesempatan belajar yang memadai seperti dalam bentuk kompreksi, pertemuan, loka karya, konsultasi individu, dan program-program radio dan televisi.
8. Mengembangkan pendekatan pertanggungjawaban yang memadai yang memungkinkan adanya penilaian yang efektif tentang nilai program tersebut.

9. Mengkomunikasikan nilai program tersebut pada pembuat-pembuat keputusan dalam bidang keuangan, partisipan, dan individu-individu maupun kelompok-kelompok lain yang berminat.

Dari definisi tersebut di atas, dapat kita lihat bahwa konsep pengembangan program dalam pendidikan non formal mencakup tidak saja perencanaan suatu program, akan tetapi juga pelaksanaan, evaluasi, dan komunikasi nilai program tersebut kepada pihak-pihak yang menaruh minat dan berkepentingan. Sedangkan kegunaan fungsi pengembangan, sesuai dengan pengertian di atas, adalah untuk meningkatkan dan memperluas program. Kegunaan yang disebut pertama, yaitu meningkatkan, menekankan segi kualitatif. Peningkatan diarahkan untuk menyempurnakan program pembelajaran yang telah atau sedang dilaksanakan menjadi program baru yang lebih baik.

Dengan peningkatan ini program baru disusun sesuai pengalaman penyelenggaraan program yang telah dilaksanakan, kebutuhan peserta didik dan masyarakat serta lembaga, dan sesuai pula dengan perkembangan dan perubahan lingkungan. Hal yang ditingkatkan, di satu pihak, mungkin tentang proses dan/atau hasil fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dan pengembangan itu sendiri. Di pihak lain, yang ditingkatkan itu adalah komponen, proses dan/atau tujuan program pendidikan non formal. Secara sistemik, yang menjadi sasaran peningkatan adalah masukan lingkungan, masukan sarana, masukan mentah, proses, keluaran, masukan lain, dan/atau pengaruh program. Dalam hal ini mungkin pula yang ditingkatkan itu adalah, komponen dimensi, variabel, dan/atau atribut dalam variabel program pendidikan non formal. Misalnya, yang dikembangkan adalah atribut dari variabel pada dimensi dalam komponen (*masukan mentah atau raw input*).



Contoh lain, yang dikembangkan dari komponen masukan alat (*instrumental input*) adalah dimensi pembelajaran variabel tingkat pendidikannya sehingga atribut (*keahlian tertentu*) dapat dimiliki pendamping pembelajaran sesuai dengan persyaratan baru yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kegunaan pengembangan program ialah untuk meningkatkan mutu pengelolaan dan/atau sistem pembelajaran.

Selanjutnya pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui empat fase perencanaan, yakni:

1. Melibatkan penentuan situasi yang diinginkan.
2. Menemukan situasi pada saat ini, berdasarkan analisis fakta-fakta yang menunjukkan tingkat performans pada saat tersebut.
3. Di mana situasi pada saat ini dibandingkan dengan situasi yang diinginkan. Berdasarkan perbedaan pengukuran yang terdapat diantara keduanya, maka kesenjangan dapat diidentifikasi.
4. Dilakukan evaluasi pada kesenjangan itu, untuk menentukan tujuan yang hendak dicari. Dalam kesempatan ini derajat kepentingan relatif suatu kesenjangan dibandingkan dengan yang lain dan prioritaspun kemudian dapat ditentukan.

Dalam pengembangan untuk menentukan apa bentuk pendekatan pengembangan program yang sesuai, kita dituntut untuk mempertimbangkan pengaplikasian konsep pelibatan khalayak dalam usaha mengembangkan program tersebut. Pendamping pembelajaran dituntut untuk secara serius memberikan pertimbangan dan kesempatan pada khalayak yang akan dikenal oleh suatu program perubahan untuk melibatkan diri dalam proses pengembangan program itu. Hal ini tentunya dilakukan dengan alasan-alasan tertentu.

Pendekatan yang dipandang strategis untuk mengembangkan program antara lain adalah *pendekatan partisipatif*. Pendekatan ini menekankan bahwa dalam upaya

mengembangkan program itu dilakukan oleh pimpinan program/pengelola program dan/atau pihak-pihak yang terkait dengan program. Partisipasi merupakan proses yang dengan proses tersebut suatu kelompok atau lebih, yang terlibat dalam penyelenggaraan program, berinisiatif untuk melaksanakan kegiatan pengembangan program.

Kegiatan pengembangan itu dilakukan karena adanya rangsangan dari pihak pengambil keputusan (dari pimpinan tingkat lebih atas) atau karena kehendak kelompok yang bersangkutan yang didasarkan atas tuntutan kebutuhan baru dan/atau perubahan lingkungan. Dalam proses ini, maka setiap pihak yang terlibat dalam program secara terkoordinasi, melakukan kegiatan bersama secara efisien dan efektif dalam mengembangkan program yang telah atau sedang dilaksanakan.

Pendekatan partisipatif dapat dilakukan baik langsung maupun tidak langsung. Pada pendekatan langsung, pengelola program mengikutsertakan semua orang yang terlibat dalam penyelenggaraan program pembelajaran. Orang-orang yang berpartisipasi itu antara lain ialah staf, rekan sejawat, pendidik, peserta didik, dan pemuka masyarakat. Pendekatan langsung dilakukan dalam kelompok kecil yang bertatap muka. Pendekatan ini akan efektif apabila dalam kelompok itu terjadi hubungan yang akrab diantara para partisipan, tersedianya informasi lengkap sebagai hasil penilaian program, dan adanya keinginan serta kepentingan yang sama di antara para partisipan. Selain itu mereka merasakan manfaat dari program yang telah dilaksanakan dan memandang penting upaya untuk meningkatkan atau melanjutkan program tersebut.

Pendekatan partisipatif secara tidak langsung biasanya dilakukan dalam kelompok besar. Pendekatan ini pun dapat dilaksanakan dalam kegiatan yang tersebar pada wilayah yang luas, sehingga setiap orang yang terlibat tidak memungkinkan dapat bertatap muka antara satu sama dengan yang lainnya. Apabila kelompok itu besar atau kegiatannya tersebar, maka

keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tentang pengembangan program sering dilakukan dengan mengikut-sertakan wakil-wakil pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan program.

Misalnya, pihak staf atau peserta didik yang dilibatkan ialah orang-orang yang dipandang mampu oleh pimpinan atau yang dipilih oleh kelompoknya untuk mewakili mereka dalam membuat keputusan tentang pengembangan program. Keikutsertaan mereka yang tersebar di tempat yang berjauhan dapat pula dilakukan melalui media tertulis atau lisan seperti angket, korespondensi, dan telepon.

Urgensi partisipasi dalam pengembangan program masyarakat sebagai berikut:

1. Partisipasi warga suatu komunitas dalam suatu kegiatan-kegiatan dapat dianggap sebagai suatu upaya untuk mendidik warga komunitas tersebut. Hal ini penting karena ia akan menghasilkan pengertian, konsensus dan keputusan yang bijaksana.
2. Untuk mendapatkan dukungan publik, yang memberi penekanan pada basis politik kelompok, interaksi kelompok konflik, dan akomodasi sebagai cara memformulasikan keputusan yang baik.
3. Pelibatan warga masyarakat memberi perencanaan informasi yang lebih akurat tentang keinginan dan kebutuhan masyarakat setempat, dan juga untuk menghindari kesalahpahaman dan konsepsi yang salah yang mungkin saja timbul kemudian.
4. Bahwa partisipasi dapat dianggap sebagai suatu sarana terapi sosial, yaitu suatu kesempatan bagi pihak yang dirugikan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang akan mempengaruhi mereka, yang pada akhirnya akan dapat menghilangkan sikap mereka yang bermusuhan.
5. Partisipasi dapat dianggap sebagai suatu cara untuk memperbaiki struktur kekuasaan setempat. Dalam

hubungan ini, ada suatu argumentasi yang kuat bahwa partisipasi warga masyarakat ialah suatu cara untuk menyalurkan kekuasaan warga masyarakat tersebut.

6. Partisipasi dapat juga dianggap sebagai suatu cara untuk melegitimasi suatu program. Alasan ini menunjukkan bahwa pelibatan warga masyarakat akan dapat mempercepat perubahan dan mengurangi resistansi terhadap program tersebut.
7. Partisipasi dapat juga dianggap sebagai suatu cara untuk memperlancar proses belajar mengajar, terutama dalam kasus perencanaan program-program yang bersifat edukasional. Alasannya ialah bahwa partisipasi akan membutuhkan belajar yang aktif, yang tidak saja lebih permanen, akan tetapi juga tersedia.
8. Partisipasi dapat juga dianggap sebagai suatu cara untuk memobilisasikan sumber daya. Oleh karena paksaan tidak akan dapat digunakan untuk menggerakkan orang agar mau menyumbangkan sumber daya yang dikuasainya.
9. Partisipasi itu sendiri merupakan suatu tujuan yang hendak dicapai. Argumentasi ini menunjukkan bahwa partisipasi itu sendiri merupakan suatu aktivitas yang digalakkan untuk mendorong lahirnya inisiatif, kreativitas dan kepercayaan setiap individu pada diri sendiri.

Setelah menyadari tujuan dan kegunaan partisipasi ataupun pelibatan warga masyarakat yang akan dikenal oleh suatu program pembelajaran, maka kita dapat memperkirakan kemungkinan-kemungkinan apa saja yang dapat terjadi, terutama yang menyangkut hubungan warga masyarakat suatu sistem sosial dengan pihak-pihak lain yang juga terlibat dalam proses pengembangan ataupun perencanaan program aksi sosial.

Dalam hubungan ini, perlu kita ketahui bahwa tidak semua pihak sependapat bahwa pelibatan khalayak merupakan satu-

satunya cara untuk memperoleh suatu rencana yang berkualitas baik.

Ada empat alternatif pendekatan pada pengembangan program. Keempat alternatif tersebut adalah :

1. Pendekatan akademik. Dalam pendekatan ini otoriti profesional merupakan suatu kekuatan utama dan bersifat sangat menentukan.
2. Pendekatan "*Gross-Roots*". Dalam pendekatan ini, kekuatan utama terletak di tangan khalayak yang belajar untuk memperbaiki dirinya sendiri. Oleh karena itu, merekalah yang memiliki tanggung jawab utama dalam pembuatan keputusan.
3. Pendekatan "*Education For Reality*". Dalam pendekatan ini, pengabdian pada masyarakat dan khalayak yang belajar bersama-sama melibatkan diri dalam pengembangan program pembelajaran.
4. Pendekatan Propaganda. Menurut pendekatan ini, program dikembangkan oleh pihak ketiga, tanpa mengikutsertakan baik pengabdian masyarakat atau penyuluh maupun khalayak. Program-program yang dikembangkan oleh berbagai macam lembaga ataupun organisasi yang terutama mempromosikan ataupun menjual idea ataupun "*vested interest*" mereka sendiri dapat dijadikan contoh pendekatan semacam ini.

Salah satu bentuk model pengembangan program yang dikemukakan oleh Pesson. Menurut Pesson (1966) terdapat delapan elemen ataupun unsur dalam modelnya. Elemen-elemen ini disusun dalam bentuk yang sedemikian rupa, sehingga menggambarkan tahap demi tahap pemecahan masalah-masalah sosial itu. Tahap-tahap itu kemudian diprosentasikan sebagai bagian-bagian dari suatu siklus pengembangan program.

Adapun kedelapan tahap pengembangan program pembelajaran itu, antara lain:

1. Pengumpulan data ataupun fakta
2. Analisis situasi
3. Identifikasi masalah
4. Penentuan tujuan
5. Pengembangan rencana kerja
6. Pelaksanaan rencana kerja
7. Penentuan kemajuan

Pesson selanjutnya mengelompokkan kedelapan tahap pengembangan program pendidikan non formal tersebut menjadi dua fase utama. Fase pertama disebutnya sebagai fase perencanaan program, yang terdiri dari tahap pengumpulan fakta, analisis situasi, identifikasi masalah, dan penentuan tujuan. Sedangkan yang kedua adalah fase pelaksanaan program, yang terdiri dari tahap pengembangan rencana kerja, pelaksanaan rencana kerja, dan penentuan kemajuan. Tahap rekonsiderasi dinyatakan Pesson terdapat pula kedua fase tersebut, yang mengarah pada tahap pengumpulan fakta, sehingga menjadi awal bagi suatu proses pengembangan program yang baru lagi.

Sebagai perbandingan bagi model yang dikemukakan oleh Pesson diatas, maka ada baiknya apabila ditunjukkan juga model pengembangan program yang lain. Model ini dibuat oleh Raudabaugh (1967) dan diperkenalkannya sebagai model pengembangan program. Model tersebut terdiri dari lima tahap yaitu : identifikasi masalah; penentuan tujuan; pengembangan rencana kerja; pelaksanaan rencana kerja; dan penentuan kemajuan. Model ini tampak lebih sederhana. Penyederhanaan ini jelas terlihat dari berkurangnya tahap siklus pengembangan program itu. Dibandingkan dengan model yang diungkapkan oleh Pesson, model ini tidak menunjukkan adanya tahap pengumpulan fakta, analisis situasi, dan rekonsederasi. Namun demikian, apabila dipelajari secara seksama, maka akan kita ketahui bahwa Raudabaugh menggabungkan tahap-tahap tersebut dengan tahap-tahap lainnya.

Dalam hubungan ini, tahap pengumpulan fakta dan analisis situasi dianggap sebagai bagian dari tahap identifikasi masalah, sedangkan tahap rekonsiderasi dianggap sebagai bagian dari tahap penentuan kemajuan. Selanjutnya dengan maksud yang sama, Raudabaugh juga membagi tahap-tahap pengembangan menjadi dua fase, yaitu: (1) fase penentuan program, dan (2) fase pelaksanaan program.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Pesson, Lyon L., "The Plan of Work" dalam Sanders, Houseman.C. (E.d), The Cooperative Extension Service, Englewood Cliffs, N.1. : Prentice Hall, Inc. 1966. . 22

# BAB V

## PERENCANAAN PROGRAM PENDIDIKAN NONFORMAL

### A. Pengertian Perencanaan

Menurut Stooner perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, yang meliputi merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan (*controlling*). Edwin memberikan ruang lingkup tentang fungsi-fungsi manajemen meliputi: merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), mengawasi (*directing*) dan mengawasi (*controlling*). A. Baford dan G. Bedian fungsi-fungsi manajemen meliputi: merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*) manajemen staf dan sumber daya manusia, (*staffing and human resource management*) memimpin dan mempengaruhi (*leading and influence*) dan mengawasi (*controlling*).<sup>30</sup> Perencanaan sebagai fungsi manajemen merupakan langkah awal yang dilakukan suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Dalam ilmu manajemen fungsi perencanaan merupakan aspek yang utama; terutama dalam manajemen modern sejak tahun 1916 diperkenalkan Henry Fayol. Fayol pertama kali memperkenalkan pengertian manajemen meliputi lima (5) fungsi: (1) merencanakan (*planning*), (2) mengorganisasikan

---

<sup>30</sup> Stooner, F, Freeman, E, R dan Gilbert, D. *Management*: (New Jerecy. Pretice Hall. 1998). p. 89.



(*organizing*), (3) mengarahkan (*commanding*), (4) mengkoordinasi (*coordinating*), (5) mengontrol (*controlling*).<sup>31</sup>

Marvin mendefinisikan perencanaan dengan menekankan pada upaya untuk mempersiapkan kemampuan sekarang menuju kondisi yang akan datang dengan mempertimbangkan lingkungan.<sup>32</sup>

Aspek-aspek perencanaan tersebut yaitu:

1. Perencanaan sebagai suatu proses.

Perencanaan merupakan suatu proses berkesinambungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di mana proses terkait dengan rangkaian peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan segala kompleksitasnya dalam waktu yang telah ditetapkan, dengan target atau sasaran yang diharapkan. Perencanaan sebagai suatu proses artinya bahwa setiap peristiwa yang terjadi dan terorganisir secara efektif dan efisien tidak saja sebagai rangkaian yang berkelanjutan tetapi juga tujuan dari suatu peristiwa-peristiwa tersebut mencapai tujuan akhirnya.

2. Perencanaan berorientasi masa depan.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka perencanaan selalu berorientasi pada masa depan. Dengan orientasi inilah maka perencanaan harus mampu memprediksi kondisi lingkungan sosial-ekonomi baik di dalam organisasi atau di luarnya agar tetap seirama dengan tujuan yang diharapkan membuat suatu perencanaan adalah berupaya semaksimal mungkin menciptakan misi dan tujuan organisasi. Perencanaan mengontrol dan mengarahkan organisasi secara keseluruhan.

---

<sup>31</sup> Owen, Robert G. *Organizational Behavior In Education*: Toronto. Allyn and Bacon. 1991). p. 29.

<sup>32</sup> Monahan, W.G, dan Hengst, R, Herbert. *Contemporary Educational Administration*. (New York. Macmillan Publishing Co.Inc. 1982). p. 88.

3. Perencanaan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan-kegiatan yang direncanakan hendaklah merupakan penjabaran dari pada tujuan yang hendak dicapai, baik suatu kegiatan sebagai bagian dari keseluruhan organisasi. Adanya orientasi terhadap tujuan ini, berarti terlaksananya kegiatan yang direncanakan.
4. Perencanaan menjabarkan kegiatan-kegiatan. Perencanaan merupakan usaha untuk memperkirakan kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat dilaksanakan pada masa yang akan datang agar tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud.
5. Perencanaan sebagai kegiatan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dapat menunjang pelaksanaan kegiatan-kegiatan. Kegiatan-kegiatan yang direncanakan tidak dapat diwujudkan jika tidak disertai dengan usaha untuk memikirkan dan mempersiapkan berbagai sumber daya yang dapat menunjang tercapainya kegiatan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan.
6. Perencanaan merupakan kegiatan mempersiapkan sejumlah alternatif. Rencana yang tersusun sebagai hasil proses perencanaan merupakan alternatif-alternatif yang akan diberikan kepada para pengambil keputusan yaitu administrasi dalam menentukan alternatif yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Ketika melakukan perencanaan apapun dalam suatu organisasi maka diperlukan elemen dasar tentang perencanaan yang harus dipegang oleh pembuat rencana.

Terdapat beberapa prinsip perencanaan<sup>33</sup> yaitu : *Pertama*, pendekatan pada perencanaan harus bersifat fleksibel serta selalu dilakukan tinjauan ulang. Ini dimaksudkan agar setiap perencanaan yang dibuat mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi baik bersifat internal ataupun eksternal. *Kedua*: Semua sivitas akademika harus berpartisipasi pada hal-hal tertentu pada proses perencanaan. Anggota organisasi diharapkan dapat berpartisipasi dalam proses perencanaan agar dapat memahami secara baik dan tepat apa yang menjadi tujuan organisasi. Karena dengan cara demikian bahwa semua unsur yang ada pada organisasi sebagai bagian dari sistem manajemen. *Ketiga*: Setiap aktivitas perencanaan harus saling terkait pada masing-masing unsur dalam sistem organisasi tersebut. Suatu keterkaitan antara unsur terutama sekali diarahkan oleh kesamaan misi dan tujuan yang telah ditetapkan pada level faktor akademik, pendanaan, sosial dan fisik.

Perencanaan pendidikan berarti berupaya membentuk sistem pendidikan baik eksternal ataupun internal proses pendidikan agar mampu menampung dan mencetak lulusan yang relevan dengan suatu perkiraan kebutuhan pendidikan untuk pembangunan ekonomi. Ada sembilan langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan, seperti yang pernah dilakukan dalam penelitian yang dilakukan OECD (*Organization Economic Cooperation Development*) pada tahun 1961 di Eropa, Yunani, Italia, Portugal, Spanyol, Turki dan Yugoslavia, yaitu: 1) mempersiapkan suatu daftar tenaga kerja pada tahun tertentu setiap sektor dan cabang industri dan dengan ketenagakerjaan. 2) memperkirakan jenis pasar kerja untuk target satu tahun. 3) mengestimasi seluruh karyawan pada masing-masing sektor dan cabang yang diperkirakan pertahun. 4) mengalokasikan karyawan pada masing-masing sektor dan cabang di dalam kategori pekerjaan, dan agregat melalui kategori, 5) menyelaraskan

---

<sup>33</sup> Harris, B.M dan Monk, B Jo. *Personnel Administration in Education*; (Toronto; Allyn and Becon. 1992) p. 188.

data syarat-syarat kategori pe-kerjaan dengan data persyaratan kualifikasi pendidikan, 6) mengestimasi penyediaan karyawan yang siap kerja dalam masing-masing atau pada tahun ter-sebut, 7) menghitung perubahan yang biasa terjadi dari berbagai jenjang dan tingkat kebutuhan sistem pendidikan untuk menciptakan keseimbangan antara pengangkatan dan penyiapan tenaga kerja, 8) menghitung kebutuhan peserta didik pada tiap jenjang dan tingkat pendidikan dari sistem pendidikan untuk memenuhi peningkatan tahun yang direkrut, 9) memperkirakan pamong dan fasilitas-fasilitas apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan peningkatan tersebut dan menghitung biaya tiap-tiap input.

Perencanaan sebagai cetak biru (*blu print*) atas kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan organisasi.<sup>34</sup> Perencanaan merupakan upaya untuk menentukan program dan kegiatan yang ingin dilakukan dan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, perencanaan adalah usaha sadar, terorganisir dan terus-menerus dilakukan guna memilih alternatif yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk mencapai tujuan.<sup>35</sup>

Dalam pengertian tersebut, fungsi perencanaan meminta para manajer untuk membuat keputusan-keputusan tentang 4 (empat) unsur rencana yang fundamental, yaitu sasaran, tindakan, sumber daya dan pelaksanaan. "*The planning function requires managers to make decisions about four fundamental elements of plan. They are (1) objectives, (2) actions, (3) resources, and (4) implementation*".<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Stoner, James, A.F., Freeman, R.W. dan Gilbert, Jr., *Management*. Pritice-Hall, New Jersey.1996). p. 120.

<sup>35</sup> *ibid*

<sup>36</sup> Ivancevich, John M. *Human Resource Management*..Eighth Edition, International Edition. (New York: McGraw-Hill & Irwin.2001 ) p.51.

Dari beberapa pengertian perencanaan yang telah dikemukakan, penulis merumuskan beberapa persamaan pendapat menyangkut beberapa aspek perencanaan dalam penelitian ini. Aspek-aspek perencanaan tersebut yaitu:

1. Perencanaan sebagai suatu proses. Pada pengertian-pengertian yang dikemukakan di atas bahwa perencanaan merupakan suatu proses berkesinambungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Di mana proses terkait dengan rangkaian peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan segala kompleksitasnya dalam waktu yang telah ditetapkan, dengan target atau sasaran yang diharapkan. Perencanaan sebagai proses artinya bahwa setiap peristiwa yang terjadi dan terorganisir secara efektif dan efisien tidak saja sebagai rangkaian yang berkelanjutan tetapi juga tujuan dari suatu peristiwa-peristiwa tersebut mencapai tujuan akhirnya.
2. Perencanaan berorientasi masa depan. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka perencanaan selalu berorientasi pada masa depan. Dengan orientasi inilah maka perencanaan harus mampu memprediksi kondisi lingkungan sosial-ekonomi baik di dalam organisasi atau di luarnya agar tetap seirama dengan tujuan yang diharapkan membuat suatu perencanaan adalah berupaya semaksimal mungkin menciptakan misi dan tujuan organisasi. Perencanaan mengontrol dan mengarahkan organisasi secara keseluruhan.
3. Perencanaan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi kegiatan-kegiatan yang direncanakan hendaklah merupakan penjabaran dari pada tujuan yang hendak dicapai, baik suatu kegiatan sebagai bagian dari keseluruhan organisasi. Adanya orientasi terhadap tujuan ini, berarti terlaksananya kegiatan yang direncanakan merupakan aktivitas pencapaian tujuan pada tahap tertentu.
4. Perencanaan menjabarkan kegiatan-kegiatan. Perencanaan merupakan usaha untuk memperkirakan kegiatan-kegiatan

- apa saja yang dapat dilaksanakan pada masa yang akan datang agar tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud.
5. Perencanaan sebagai kegiatan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dapat menunjang pelaksanaan kegiatan-kegiatan. Kegiatan-kegiatan yang direncanakan tidak dapat diwujudkan jika tidak disertai dengan usaha untuk memikirkan dan mempersiapkan berbagai sumber daya yang dapat menunjang tercapainya kegiatan tersebut dalam rangka pencapaian tujuan.
  6. Perencanaan merupakan kegiatan mempersiapkan sejumlah alternatif. Rencana yang tersusun sebagai hasil proses perencanaan merupakan alternatif-alternatif yang akan diberikan kepada para pengambil keputusan yaitu administrasi dalam menentukan alternatif yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Adanya reformasi yang menimbulkan tuntutan demokratisasi, yang mengarah kepada dua hal yaitu pemberdayaan masyarakat dan pemberdayaan pemerintah daerah (otda). Ini artinya peranan pemerintah akan dikurangi dan memperbesar partisipasi masyarakat. Demikian juga peranan pemerintah pusat yang bersifat sentralistis dan yang telah berlangsung selama 50 tahun lebih, akan diperkecil dengan memberikan peranan yang lebih besar kepada pemerintah daerah yang dikenal dengan sistem desentralisasi. Kedua hal ini harus berjalan secara simultan; inilah yang merupakan paradigma baru, yang menggantikan paradigma lama yang sentralistis.

Dengan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan, maka pendanaan pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara pemerintah (pusat), pemerintah daerah, dan masyarakat (pasal 46 ayat 1 UU Sisdiknas). Bahkan, pemerintah (pusat) dan pemerintah daerah bertanggungjawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat (4) Undang Undang Dasar Negara RI tahun 1945 – (“Negara memprioritaskan

anggaran pendidikan sekurang-kurangnya duapuluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional”) – (pasal 46 ayat 2). Itulah sebabnya dana pendidikan, selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan, harus dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan, dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah (APBD) (pasal 49 ayat 1). Khusus gaji guru dan dosen yang diangkat oleh pemerintah (pusat) dialokasikan dalam APBN (pasal 49 ayat 2).

Fungsi perencanaan mengharuskan manajer untuk membuat keputusan sedikitnya mengenai 4 elemen dasar rencana, yaitu : tujuan, tindakan, sumberdaya dan implementasi.

1. Tujuan, menetapkan kondisi masa depan yang diharapkan seorang manajer untuk dicapai,
2. Tindakan, adalah sarana (aktivitas) khusus yang direncanakan untuk mencapai tujuan. Penetapan tujuan dan pemilihan rangkaian tindakan juga memerlukan peramalan (*forecasting*) masa depan. Seorang manajer tidak dapat membuat rencana tanpa mempertimbangkan berbagai kejadian dan faktor masa depan yang akan mempengaruhi apa yang mungkin akan dicapai,
3. Sumberdaya merupakan rangkaian tindakan, suatu rencana harus menetapkan macam dan banyaknya sumberdaya yang diperlukan, sumberdaya potensial dan alokasi sumberdaya. Penetapan sumberdaya melibatkan penganggaran (*budgeting*), identifikasi dan tingkat sumberdaya yang dapat dipastikan untuk serangkaian tindakan,
4. Implementasi, melibatkan penugasan dan arahan personel untuk melaksanakan rencana artinya sebuah rencana harus memasukan cara dan sarana untuk mengimplementasikan tindakan-tindakan yang dimaksud.

Cara yang populer untuk menjabarkan rencana organisasi, adalah menurut luasnya (strategi Vs operasional), kerangka waktu (jangka pendek vs jangka panjang), kekhususan (pengarahan vs otonomi) dan frekuensi penggunaan (dipakai sekali terus-menerus).

## **B. Perencanaan Strategis dan Analisis SWOT**

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. **Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory).**

Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*) adalah Proses pemilihan tujuan - tujuan organisasi, penentuan strategi, program - program strategi, dan penetapan metode - metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Perencanaan Strategi juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan.

Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran



strategik (strategic objective), (2) inisiatif strategik (strategic initiative) dan (3) target.

#### Pentingnya Perencanaan Strategis:

1. Perencanaan strategis memberikan kerangka dasar bagi perencanaan – perencanaan lainnya.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk perencanaan lainnya.
3. Perencanaan strategis merupakan titik permulaan bagi penilaian kegiatan manajer dan organisasi.

Metoda analisa SWOT dalam perencanaan bisa dianggap sebagai metoda analisa yg paling dasar, yg berguna utk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yg berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan/rekomendasi utk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yg ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.

Analisis SWOT dapat dibagikan dalam lima langkah:

1. Menyiapkan sesi SWOT.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
3. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman.
4. Melakukan ranking terhadap kekuatan dan kelemahan.
5. Menganalisis kekuatan dan kelemahan.

# SWOT ANALYSIS

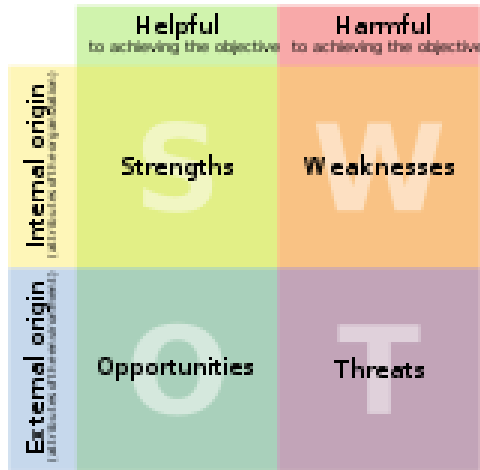


Diagram Ilustrasi Analisis SWOT

**SWOT** merupakan metode analisis perencanaan strategi (strategic planning) guna mengetahui peta faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal suatu perusahaan atau unit bisnis sehingga menghasilkan kesimpulan yang berguna untuk memberi masukan terhadap pengambilan keputusan strategi dan memberi masukan prioritas strategi terhadap apa yang sebaiknya dilakukan terlebih dahulu oleh pengambil keputusan.

*SWOT analysis is a technique that enables a group or individual to move from everyday problems and traditional strategies to a fresh perspective.*

## Tujuan Analisis SWOT

1. Memanfaatkan keuntungan dari kekuatan yang dimiliki dan kesempatan yang ada

## 2. Meminimalisasi Kelemahan dan mengeliminasi ancaman

Analisis SWOT sangat berguna untuk mengenali situasi, lingkungan, dan kondisi saat ini untuk keperluan pengambilan keputusan-keputusan menentukan langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan terhadap kelangsungan hidup aktivitas bisnisnya. Analisis SWOT memberikan alur pikir (framework) yang baik untuk keperluan peninjauan strategi, posisi, dan arah perusahaan pengambilan posisi bisnis dalam industri, mengevaluasi kompetitor, pengambilan kebijakan dalam perencanaan strategi marketing atau bisnis, membuat laporan penelitian, *brainstorming* saat *meeting*, atau kebutuhan lainnya.

### Langkah-langkah SWOT:

- Langkah 1: Identifikasi kelemahan dan ancaman yang paling penting untuk diatasi secara umum pada semua komponen.
- Langkah 2: Identifikasi kekuatan dan peluang yang diperkirakan cocok untuk upaya mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi lebih dahulu pada Langkah 1.
- Langkah 3: Masukkan butir-butir hasil identifikasi (Langkah 1 dan Langkah 2) ke dalam Pola Analisis SWOT. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dipilah menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran.
- Langkah 4: Rumuskan strategi atau strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut.
- Langkah 5: Tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman itu, dan disusun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan (kalau mungkin dalam bentuk *Ganttchart*).

- Poin-poin *Strength* di-breakdown dengan diurutkan berdasarkan kekuatan yang paling menonjol
- Poin-poin *Weakness* di-breakdown dengan diurutkan berdasarkan kelemahan yang paling kecil
- Poin-poin *Opportunity* di-breakdown dengan diurutkan berdasarkan kesempatan paling besar yang dapat diraih
- Poin-poin *Threat* di-breakdown dengan diurutkan berdasarkan ancaman yang paling berbahaya / menonjol

### MATRIX SWOT

	Internal	<b>Strength:</b>	<b>Weakness:</b>
		1) ...	1) ...
	Eksternal	2) ...	2) ...
	<b>Opportunity:</b>	<b>S - O:</b>	<b>W - O:</b>
	1) ...	1) ...	1) ...
	2) ...	2) ...	2) ...
	<b>Threat:</b>	<b>S - T:</b>	<b>W - T:</b>
	1) ...	1) ...	1) ...
	2) ...	2) ...	2) ...

Catatan:

S - O ==> Bersifat ekspansi

W - O  
S - T  
W - T } Bersifat konsolidasi

## INTISARI PEMETAAN MATRIX SWOT

<b>Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
<b>Eksternal</b>	<b>Kekuatan/Peluang Memilih keuntungan</b>	<b>Kelemahan/Peluang Memanfaatkan peluang</b>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi Pemecahan Masalah, Perbaikan &amp; Pengembangan</b>	
<b>Ancaman (T)</b>		
	<b>Mengerahkan kekuatan Kekuatan/Ancaman</b>	<b>Mengendalikan ancaman Kelemahan/Ancaman</b>

Kesimpulan:

1. ...
2. ...

Prioritas:

1. ...
2. ...

Catatan:

- Pada bagian kesimpulan dan saran, minimal sebanyak poin S - O, W - O, S - T, W - T
- Pada bagian prioritas, sertakan alasan kenapa menjadi prioritas

# **BAB VI**

## **MEMAHAMI MASALAH SOSIAL MASYARAKAT**

### **A. Mengenal Perubahan Masyarakat**

Untuk melakukan perubahan masyarakat ada suatu hal yang harus diketahui yaitu bahwa sejauh yang saya ketahui memang belum ada satu metode yang sistematis, dan tersusun rapi, dan tentunya dapat diterima, yang dapat memberikan pengarahan dan petunjuk kepada praktisi atau pemberdaya untuk memahami semua unsur agar dapat mempelajari atau menyelidiki suatu masyarakat.

Bagi seorang praktisi dan pemberdaya dibidang makro, menurut F Ellen Neting dkk dalam bukunya *Sosial Work Makro Practice* memahami berarti mengumpulkan data dan informasi sebanyak atau selengkap mungkin tentang bidang perhatian atau kepentingan yang khusus serta membuat keputusan yang terbaik dan informastif tentang informasi tersebut agar dapat dijadikan pedoman atau petunjuk.

Ada tiga alasan mengapa para praktisi bidang makro memerlukan suatu pendekatan yang sistematis untuk membentuk konsep tentang masyarakat dan masalah-masalah sosial masyarakat. Alasan pertama, sudut pandang orang yang ada dalam lingkungan bersifat kritis terhadap praktek pekerjaan sosial professional. Masyarakat sangat memerlukan orang yang melakukan praktek pekerjaan sosial, masalah-

masalah yang dihadapinya, serta sumber-sumber yang tersedia untuk mengatasi atau menangani masalah-masalah tersebut. Ketentuan-ketentuan yang ada dalam pekerjaan sosial professional tidak mungkin sesuai atau realistis tanpa memahami pengaruh-pengaruh yang ada di masyarakat tersebut. Kerangka yang akan disajikan untuk memahami masyarakat dibuat untuk membantu membentuk konsep tentang lingkungan yang di dalam lingkungan tersebut klaiyen mempunyai harapan-harapan dan mendapatkan kekuatan dan juga menghadapi tekanan-tekanan dan frustasi.

Kedua, perubahan masyarakat pada tingkat makro memerlukan suatu pemahaman tentang latar balakang atau sejarah dan perkembangan dari suatu masyarakat, disamping memerlukan analisis terhadap status masyarakat tersebut saat ini. Tanpa mengetahui sejarah, perkembangan serta status masyarakat, seorang praktisi pemberdaya hanya mempunyai jangkauan yang terbatas pada kedalaman dan keluasan nilai, sikap dan tradisi serta kesignifikanan nilai, sikap, dan tradisi tersebut baik dalam mempertahankan status quo ataupun dalam melakukan perubahan.

Ketiga, bahwa masyarakat secara terus menerus berubah. Setiap orang dan kelompok orang dapat melakukan perubahan untuk kekuasaan, perubahan struktur ekonomi, perubahan sumber-sumber pendanaan dan perubahan peranan warga masyarakat. Kerangka untuk memahami masyarakat dapat bermanfaat untuk mengetahui dan membuat interpretasi terhadap perubahan-perubahan tersebut.

## **B. Analisa Masalah Dan Kebutuhan Untuk Rancangan Program Pemberdayaan**

Untuk memulai pemberdayaan, seorang pemberdaya tidak serta merta membuat program yang ditujukan kepada masyarakat. Tetapi perlu adanya pendekatan terlebih dahulu kepada masyarakat untuk menjalin keakraban dan komunikasi

dua arah. Pendekatan kepada masyarakat bisa dilakukan dengan melakukan kunjungan kepada beberapa tokoh masyarakat, atau kepala wilayah di daerah tersebut untuk mendapatkan data baik primer maupun skunder tentang keadaan daerah tersebut.

Apabila pemberdaya seorang yang paham tentang agama/ustadz menurut pengalaman dan hemat penulis akan lebih mudah melakukan pendekatan kepada masyarakat. Kebiasaan menyampaikan materi dakwah ke masyarakat, memudahkan pendekatan kepada masyarakat langsung ke seluruh anggota masyarakat. Hal ini akan memudahkan pemberdaya memahami kondisi masyarakat secara langsung dan mendapatkan data-data primer, karena langsung di dapat dari sumber yang akan dijadikan obyek pemberdayaan masyarakat. Selain itu, pemberdaya juga mendapatkan data permasalahan yang dihadapi warga masyarakat secara langsung dengan dialog atau meminta keterangan secara tertulis.

Namun, akan sangat berbeda hasilnya apabila pemberdaya melakukan pendekatan kepada tokoh masyarakat, mengingat tidak setiap tokoh mengetahui kondisi anggota masyarakat secara langsung. Walaupun itu, juga bisa dijadikan data primer karena boleh jadi data yang disampaikan oleh tokoh masyarakat tersebut berdasarkan pengamatan langsung kepada anggota masyarakat yang bersangkutan. Akan lebih jelas lagi apabila pemberdaya bertemu dan mendapatkan data langsung dari obyek pemberdaya atau masyarakat sasaran langsung.

Analisa masalah pada intinya adalah untuk memudahkan atau menyederhanakan maslaah yang besar, sehingga menjadi kecil dan mudah untuk diselesaikan. Gambarnya adalah sebagai berikut;





**Gambar 2**  
**Menebang Pohon**

Bagaimana caranya menebang pohon ? Bayangan kita mungkin langsung mengarah pada melakukannya dengan sebuah kapak besar yang diayunkan berulang-ulang ke sebuah pohon. Terus-menerus sampai akhirnya pohon itu roboh. Tapi coba Anda perhatikan lebih mendetail imajinasi Anda, pohon apa yang sedang ditebang itu ?

Rata-rata yang ada dalam gambaran kita adalah pohon itu cukup besar untuk kita rangkul dengan kedua tangan, atau sedikit lebih kecil dengan batang yang tinggi. Lalu dengan enaknyanya ditebang dengan kapak tadi. Ini adalah cara yang normal atau lebih tepatnya cara yang banyak dibayangkan orang ketika disebutkan kepada mereka kalimat “menebang pohon”, cara untuk merobohkan masalah.

Penyederhanaan seperti inilah yang kerap kali kita lakukan dalam memandang banyak hal dalam kehidupan. Penyederhanaan yang dibangun melalui sebuah pemberian deskripsi yang memang sengaja disederhanakan. Dimasukkan dalam alam pikiran melalui sebuah proses yang identik, dunia idealitas. Sehingga masalah akan nampak seperti mudah untuk dipecahkan dengan metode-metode yang telah disiapkan.

Dunia idealitas dibutuhkan untuk membangun sebuah pemahaman awal, memudahkan dalam mengambil hakikat

dasar sebuah masalah dengan mengabaikan berbagai kerumitan. Tetapi dunia idealitas ini tidak bisa selamanya dipakai, dia akan berkembang ketika manusia berhadapan dengan dunia realitas. Begitu banyak hal yang tidak sama dengan idealitas, yang bertahun-tahun kita pelajari di bangku sekolah. Inilah dunia yang sebenarnya.

Dengan demikian, bagaimana cara menebang pohon tidak selamanya sesederhana itu. Cobalah kita awali dengan pertanyaan tadi, pohon apa yang hendak ditebang ?

Bagaimana Anda menebang pohon semangka ? Pernahkah Anda melihat pohon semangka ? Pohonnya kecil, pendek, rapuh, batangnya bahkan bisa dipatahkan dengan dua buah jari, walaupun itu bisa disebut sebagai batang. Nampaknya lucu jika kita gunakan istilah menebang untuk pohon sekecil itu.

Tentu kita tidak akan menggunakan kapak besar untuk melakukannya. Apalagi biasanya di suatu ladang semangka, pohonnya banyak berjejer-jejer bisa sampai ratusan. Kapak besar itu terlalu berat, untuk sekedar mengayunkannya saja perlu tenaga besar. Seratus batang akan membuat nafas terengah-engah hampir pingsan, hanya karena pohon kecil yang rapuh.

Adakalanya masalah itu kecil, bahkan tidak bisa dibilang sebagai masalah. Namun ditangani dengan cara yang berlebihan, membunuh seekor semut dengan rudal *crusier intercontinent* berhulu ledak nuklir. Betapa sering penyelesaian yang tidak bijak ini dilakukan hanya karena kita sudah terlanjur memegang kapak besar, berbangga dengannya, dan ingin menggunakannya untuk menebas apapun.

Berhati-hatilah dalam hal ini, karena bukan saja kita sendiri bisa menderita kelelahan yang tidak perlu, bahkan upaya penyelesaian itu sangat mungkin menciptakan masalah baru.

Lain lagi cara menebang bambu....Coba perhatikan pohon bambu ketika tertiuip angin yang cukup besar, meliuk-liuk ke kanan dan ke kiri, batangnya bengkok, tapi tak patah patah,

tak juga roboh. Padahal akar pohon bambu itu tidak dalam menancap ke tanah, pijakannya tidak kuat.

Jika batang bambu tadi cukup bagus, ayunan mendatar sekuat tenaga kapak sangat mungkin akan terpentol, atau minimal hanya sedikit melukainya. Batang itu membalikkan gaya pemotong. Ini karena serat-serat pohon bambu mengarah vertikal sepanjang batangnya. Serat itu sangat lentur, punya kemampuan meredam gaya dari samping dan saling mengokohkan. Nah, bagaimana cara menebangnya ?

Kalau Anda pernah sempat melihat batangan bambu utuh, coba perhatikan ujung bawahnya, bekas penebangannya. Itulah kuncinya.

Ketika menebang, penebang bambu akan mengincar bagian paling pangkal yang mungkin untuk dipotong. Lalu mengayunkan kapaknya secara miring, bukan mendatar tapi memotong membentuk sudut antara horizontal dan vertikal sampai tengah diameternya. Lalu dia akan melakukan hal yang sama dari sisi yang lain sehingga bekas pemotongannya membentuk huruf V. Akhirnya robohlah pohon bambu itu.

Cara yang berbeda, metode yang unik seringkali harus digunakan dalam menyelesaikan masalah. Pengambilan sudut pandang lain untuk berfikir di luar kotak dan tidak terjebak pada yang biasa digunakan, kreativitas.

Ada banyak masalah yang “cukup pintar” untuk mencegah penyelesaian. Antivirus memang selalu dikembangkan, tapi virus juga selalu diperbaharui untuk lari darinya. Menciptakan kekuatan sendiri bukan dari keterbatasannya. Menciptakan arus baru yang sulit dimasuki sehingga masalah menjadi rumit dan mementalkan semua solusi. Pada saat ini, cobalah untuk memahami arah arus, mengikuti permainannya, memodifikasi metode, kemudian membelokkannya perlahan-lahan, sampai akhirnya mengepung agar terdesak menuju solusi. Menggunakan lebih dari satu pendekatan, sehingga menciptakan mata gunting, memotong dari dua sisi.

Sekarang tibalah saatnya menebang pohon besar, Pohon Jati berumur ratusan tahun. Akarnya menghujam kuat, batangnya selebar lima orang bergandengan merentangkan tangan, kulit pohonnya keras.

Siapkan kapak besar, senjata kita yang terbaik dan terkuat. Mulailah dengan membersihkan alang-alang, cabang-cabang, pohon-pohon kecil, dan segala sesuatu di sekitarnya yang mungkin akan mengganggu pekerjaan kita. Lakukanlah agar kita dapat benar-benar memandangi masalah secara jelas, fokus kepadanya dan tidak terganggu oleh benang kusut yang tidak ada hubungannya.

Carilah tempat yang memberikan posisi terbaik, pijakan yang mantap, kebebasan mengayunkan kapak, dan sisi batang yang mudah untuk dipotong. Pastikan kita berada pada kondisi yang benar-benar nyaman untuk menebangnya. Kita juga harus sudah punya rencana bagaimana menebangnya, terutama menentukan mau dimulai dari mana.

Batang pohon itu sangat besar, maka sebelum semuanya, sadarilah bahwa untuk menebangnya bukan pekerjaan satu-dua jam, bahkan mungkin berhari-hari. Jangan berharap menyelesaikan masalah seperti ini secara instant, satu tindakan dan selesai semuanya. Segala sesuatu butuh proses, perlu waktu, harus bersusah payah dahulu sebelum memetik hasilnya. Namun bagaimanapun juga, segala sesuatu juga butuh awal, maka angkatlah kapak, arahkan mata kapak miring membentuk sudut dari mendatar, kemudian buatlah tebasan yang pertama.

Jika yang kita lihat adalah hanya sebuah goresan kecil pada pohon yang nampaknya tak berarti, tenanglah. Jangan dulu mengharapkan apapun pada tebasan yang pertama, bersabarlah. Sekali lagi segala sesuatu butuh proses, jalan yang harus dilalui masih panjang. Ayunkanlah kapak sekali lagi, kemudian sekali lagi, dan sekali lagi, begitu seterusnya.

Saat tebasan kita semakin masuk ke dalam batang, kita akan merasakan lebih sulit untuk mendalamkannya lagi, baik ketika

kita menebasnya maupun ketika mencabut kapak dari batang, lebih berat. Begitulah, pada tahap tertentu, usaha penyelesaian masalah yang kita jalankan seolah akan menemui jalan buntu, terhalang tembok yang sulit ditembus. Hal ini biasa, ternyata masalahnya hanyalah lubang yang kita buat sudah terlalu kecil bagi mata kapak untuk masuk, ruang tebasannya menjadi sempit. Sekarang ayunkanlah kapak ke samping kemudian buat tebasan mendatar pada batang, buatlah ruang yang lebih besar. Lebarakan semua pintu masuk kekuatan yang mungkin dibutuhkan untuk mendobrak tembok itu.

Dengan begitu, semakin lama, lubang yang kita buat bukan hanya akan semakin dalam, tapi juga semakin lebar.

Jika kita sudah berhasil memotong sampai titik pusat diameternya, pergilah ke sisi yang satunya. Kemudian lakukan yang persis sama seperti ketika menebang pohon bambu, membentuk huruf V. Hanya saja ini akan sedikit berbeda karena pohonnya lebih besar. Untuk menebang pohon masalah yang besar seperti ini, memang semua potensi dan kemampuan harus dikerahkan, waktu, tenaga, uang, kreativitas, dan semua hal yang telah kita pelajari sebelumnya. Hanya saja, perencanaan yang tepat memungkinkan kita mengeluarkan hal-hal di atas seefektif mungkin.

Selama kita menebang pohon masalah, perhatikanlah keadaan kapak kita. Ada saatnya kapak itu menjadi tumpul, sehingga kekuatannya akan berkurang. Saat ini terjadi, berhentilah sebentar untuk mengasahnya agar kembali tajam. Hanya orang bodoh yang tidak berhenti membelah kayu dengan kapak yang tumpul, dia pikir tidak ada waktu untuk berhenti, hanya tahu menebang dan terus menebang. Ini keputusan yang salah, pertempuran tidak bisa dimenangkan hanya dengan kerja keras saja. Bekerjalah dengan lebih cerdas, bukan sekedar lebih keras.

Kita belajar bahwa pengalaman mengajarkan lebih banyak daripada seribu buku. Semakin banyak pohon yang berhasil

kita tebang, semakin dekat kita dengan predikat ahli. Maka jika kita takut gagal menebang pohon sehingga tidak pernah melakukannya, kita hanya akan berakhir menjadi pengumpul ranting kecil yang berserakan.

Kedewasaan dalam menyelesaikan masalah, ketenangan hati dan pikiran, ketajaman insting dan kreativitas hanya bisa didapat melalui aktivitas, bukan dengan sekedar mempelajari teori. Masih sangat banyak pohon yang harus ditebang, bukan hanya agar pohon itu tumbang, tapi agar kita siap ketika harus berhadapan dengan pohon yang paling besar.

Terkadang kita juga mengalami permasalahan yang perlu dipecahkan. Kita memandang permasalahan itu terlalu besar sehingga kita susah untuk melihatnya dengan jelas. Disisi lain ada hikmah dalam kisah seorang pemuda yang dirundung dengan penuh masalah tetapi menyelesaikan tetapi menyelesaikan masalah dengan perumpamaan segenggam garam. Kisahnya adalah demikian; Suatu ketika, hiduplah seorang tua yang bijak. Pada suatu pagi, datanglah seorang anak muda yang sedang dirundung banyak masalah. Langkahnya gontai dan air muka yang ruwet. Pemuda itu, memang tampak seperti orang yang tak bahagia. Pemuda itu menceritakan semua masalahnya.

Pak Tua yang bijak mendengarkan dengan seksama. Beliau lalu mengambil segenggam garam dan segelas air. Dimasukkannya garam itu ke dalam gelas, lalu diaduk perlahan.

“Coba, minum ini, dan katakan bagaimana rasanya,” ujar Pak tua itu.

“Asin. Asin sekali,” jawab sang tamu, sambil meludah kesamping.

Pak Tua tersenyum kecil mendengar jawaban itu. Beliau lalu mengajak sang pemuda ke tepi telaga di dekat tempat tinggal Beliau. Sesampai di tepi telaga, Pak Tua menaburkan segenggam garam lagi ke dalam telaga itu. Dengan sepotong kayu, diaduknya air telaga itu.

“Coba, ambil air dari telaga ini dan minumlah.”

Saat pemuda itu selesai mereguk air itu,

Beliau bertanya, “Bagaimana rasanya?”

“Segar,” sahut sang pemuda.

“Apakah kamu merasakan garam di dalam air itu?” tanya Beliau lagi.

“Tidak,” jawab si anak muda.

Dengan lembut Pak Tua menepuk-nepuk punggung si anak muda. “Anak muda, dengarlah. Pahitnya kehidupan, adalah layaknya segenggam garam tadi, tak lebih dan tak kurang. Jumlah garam yang kutaburkan sama, tetapi rasa air yang kau rasakan berbeda. Demikian pula kepahitan akan kegagalan yang kita rasakan dalam hidup ini, akan sangat tergantung dari wadah yang kita miliki. Kepahitan itu, akan didasarkan dari perasaan tempat kita meletakkan segalanya. Itu semua akan tergantung pada hati kita. Jadi, saat kamu merasakan kepahitan dan kegagalan dalam hidup, hanya ada satu hal yang bisa kamu lakukan. Lapangkanlah dadamu menerima semuanya. Luaskanlah hatimu untuk menampung setiap kepahitan itu.”

Beliau melanjutkan nasehatnya.

“Hatimu adalah wadah itu. Perasaanmu adalah tempat itu. Kalbumu adalah tempat kamu menampung segalanya. Jadi, jangan jadikan hatimu itu seperti gelas, buatlah laksana telaga yang mampu meredam setiap kepahitan itu dan merubahnya menjadi kesegaran dan kebahagiaan.”

Ada banyak faktor yang mempengaruhi permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Faktor sosial, politik, ekonomi, budaya dan lain-lain mempengaruhi hubungan antar anggota masyarakat. Dari sisi faktor sosial, perbedaan status sosial dimasyarakat akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dengan orang lain. Selain itu juga mempengaruhi hubungan komunikasi antar keduanya (*ewuh-pakewuh* =jawa). Merasa lebih rendah karena status sosial atau sebaliknya merasa lebih tinggi

kedudukannya dimasyarakat merupakan permasalahan yang juga harus dipecahkan oleh seorang pemberdaya.

Faktor yang lain adalah faktor politis, dimana seseorang yang terlibat dipolitik praktis merasa enggan untuk menjalin komunikasi dengan orang lain yang berbeda partai dan aliran politiknya. Tetapi sebaliknya, dengan orang yang separtai dan sealiran politik orang merasa lebih *enjoy* dan merasa dapat memberikan kepercayaan walaupun belum tentu yang diberi kepercayaan itu dapat melaksanakan amanah dengan baik. Banyak kasus terjadi dimasyarakat, terkait dengan masalah politik ini. Misalnya, tidak mau memberikan bantuan kepada warga masyarakat yang pada waktu pemilihan umum tidak banyak warga yang memilih partainya. Atau hanya memberikan bantuan kepada warga masyarakat yang pada waktu pemilihan umum banyak warga yang memilih partainya. Perbedaan pilihan partai politik menjadikan warga masyarakat terkotak-kotak dalam pilihan partai politik. Komunikasi antar warga yang berbeda partai politik menjadi kurang terjalin dengan baik, sehingga adanya penyadaran publik tentang pentingnya partai politik dalam sebuah negara demokrasi sangat diperlukan. Penyadaran publik tentang wacana dan kegiatan demokrasi juga merupakan tugas yang harus diemban dalam pemecahan masalah bagi seorang pemberdaya.

Selain faktor sosial dan politik, pengaruh faktor ekonomi juga merupakan sumber masalah bagi upaya pemberdayaan masyarakat. Dalam permasalahan ekonomi, ketimpangan sosial adanya jarak yang cukup lebar antara si kaya dan miskin dapat menimbulkan permasalahan sosial, adanya kejahatan perampokan, penodongan, pencurian, penjambretan dan kejahatan-kejahatan lainnya hanyalah merupakan eksekusi dari ketimpangan sosial yakni adanya perbedaan yang sangat dalam antara si kaya dan si miskin. Disini dibutuhkan peran pemberdaya yang dapat menjembatani antara si kaya dan si miskin. Dalam Islam, ajaran zakat, infak dan shadaqah merupakan salah satu alternatif



mengurangi ketimpangan sosial, dan juga menjadi jembatan bagi terbinanya hubungan baik antara kaum *aghniya'* dan *dhu'afa'*.

Adalagi faktor yang mempengaruhi timbulnya permasalahan dimasyarakat adalah faktor budaya. Budaya sering menjadi polemik dimasyarakat ketika seseorang menilai budaya dari sisi lain. Misalnya menilai budaya dari sisi agama. Kebanyakan polemik yang ditimbulkan oleh budaya adalah adanya penilaian budaya dari sisi agama tertentu secara kaku yang dianggap bertentangan dengan dasar-dasar agama yang di anut seseorang. Walaupun tidak semua orang yang menganut agama tertentu itu setuju dengan penilaian budaya dengan prinsip-prinsip dasar agama tersebut. Tetapi yang jelas penilaian budaya dengan prinsip-prinsip agama telah menimbulkan permasalahan sosial yang cukup serius di tengah-tengah masyarakat. Permasalahan lain yang ditimbulkan oleh faktor budaya adalah budaya santai, tidak disiplin, budaya malas, budaya hidup jorok, merokok, kenakalan remaja dan lain-lain aktifitas yang kurang baik yang telah menjadi kebiasaan di masyarakat. Buang sampah sembarangan menjadikan bencana bagi lingkungan. Merokok sembarangan menimbulkan bau tidak sedap di ruangan, bahkan mengancam kesehatan orang banyak. Permasalahan-permasalahan ini dianggap kecil oleh sebagian orang, namun sesungguhnya eksesnya akan menjadi persoalan besar dimasyarakat dimasa yang akan datang. Seorang pemberdaya memiliki tugas juga untuk mengantisipasi persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat termasuk persoalan-persoalan yang timbul dari faktor budaya.

Faktor-faktor sosial, politik, ekonomi dan budaya memang dapat menimbulkan permasalahan di masyarakat. Namun sesungguhnya tidak semua faktor diatas menimbulkan masalah di masyarakat. Ada kalanya faktor-faktor tersebut justru menjadi upaya untuk merekatkan hubungan sosial antar warga masyarakat dan memberikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi warga masyarakat. Tergantung dari perilaku sosial dan tingkah laku personal seseorang di masyarakat. Apabila

seseorang memiliki kedudukan sosial yang tinggi di masyarakat, kaya, dan menjadi pejabat publik tetapi memiliki tingkah laku yang baik di masyarakat, mengangkat derajat masyarakat, membantu yang lemah, tidak menindas orang lain, maka masyarakat merasa terlindungi dan aman.

Jadi sesungguhnya masalah sosial merupakan suatu keadaan negatif yang mempengaruhi masyarakat atau berdampak pada kelompok sasaran pemberdayaan masyarakat. Yang nampak dipermukaan sebagaimana yang dijelaskan diatas sesungguhnya hanyalah sebagian kecil saja. Karena permasalahan di masyarakat bukan hanya sebatas permasalahan hubungan antar sesama manusia, tetapi lebih jauh daripada itu, yang tidak diketahui orang lain yakni permasalahan pribadi. Permasalahan pribadi lebih kompleks daripada permasalahan sosial. Oleh karena itu untuk mendapatkan informasi permasalahan masyarakat secara pribadi perlu pendekatan yang lebih ke arah kekeluargaan.

Islam mengajarkan silaturahmi. Dalam silaturahmi tersebut tergantung pandai-pandainya pemberdaya untuk menarik informasi kepada individu tanpa merasa diinterogasi atau tanpa merasa ada beban untuk menyampaikan permasalahannya. Misalnya dengan membawa peralatan rekaman *handphone*, saat bersilaturahmi untuk mendapatkan data primer. Dengan percakapan sederhana dan santai kita dapat menarik informasi permasalahan masyarakat sebanyak-banyaknya hanya dengan ngobrol biasa dan akrab tanpa ada beban yang menghalangi komunikasi secara baik. Kita bisa panjang lebar dalam menyampaikan ide dan pendapat, dan kitapun bisa menghentikan percakapan apabila merasa data yang diinginkan dirasa sudah cukup. Dengan selesainya percakapan sesuai yang kita inginkan, secara sadar atau tidak kita sudah merekam seluruh pembicaraan dengan anggota masyarakat dengan baik. Tinggal dievaluasi saja, mana pembicaraan yang penting dan mana yang dirasa kurang penting. Ini hanya bagian kecil dari salah satu contoh untuk mendapatkan data primer dari masyarakat yang akan diberdayakan.

Dari hasil analisis yang kita dapatkan dari wawancara secara langsung (kelompok sasaran, enak santai tanpa ada beban dalam menyampaikan pendapat), kita dapat memberikan penilaian kelebihan dan kekurangan dari masyarakat yang akan diberdayakan.

Misalnya ketika penulis melakukan pendampingan terhadap kelompok petani ikan "Paguyuban Minakarya" di Minomartani Ngaglik Sleman. Penulis mendapatkan banyak permasalahan terhadap budidaya ikan gurameh, salah satu contohnya beberapa indukan gurameh mati. Menurut mereka ini adalah wajar, namun sesungguhnya disana ada masalah. Mustinya dipertanyakan, mengapa gurameh pada mati? Dari gurameh yang mati ditemukan jamur. Apakah setiap gurameh yang mati selalu ditemukan jamur? Apakah jamur tersebut menjadi penyebab kematian ikan gurameh? Adakah jamur pada ikan gurameh lain yang masih hidup? Bagaimana mengatasi jamur pada kulit gurameh? Apa faktor yang menyebabkan tumbuhnya jamur pada kulit ikan gurameh? Mustinya inilah yang menjadi pertanyaan dan yang harus dijawab oleh para petani ikan.

Setelah mengadakan diskusi dengan argumentasi yang agak alot tanpa ada dasar yang jelas maka penulis berusaha mencatat setiap kejadian dari perilaku ikan gurameh tersebut. Ada beberapa kemungkinan yang menjadi penyebab ikan gurameh mati. Kematian ikan gurameh mungkin disebabkan oleh adanya insektisida atau obat-obatan yang beracun yang disemprotkan petani di sawah untuk pengendalian hama wereng dan ulat yang masuk kedalam air dan terbawa melalui saluran air menuju kolam ikan. Kematian ikan gurameh juga dimungkinkan karena kurangnya kandungan oksigen di dalam air karena keruh akibat debu yang masuk ke dalam air. Karena kondisi musim hujan, siang panas terik matahari sangat terasa, dan malam hari udara terasa sangat dingin, hujan di siang hari, menyebabkan temperatur udara tidak stabil (sering berubah-ubah). Ini juga menjadi dugaan penyebab kematian ikan gurameh. yang

Dari perubahan suhu udara yang cepat, adanya jamur yang menempel pada sisik ikan gurameh, termasuk adakah tanda-tanda adanya perubahan fisik ikan yang di duga menjadi penyebab kematian gurameh. Ini penulis lakukan sebelum menghadirkan seorang ahli dibidang perikanan. Dan ternyata setelah dilakukan kajian sedikit terhadap masalah kematian ikan. Didapatkan penjelasan dan tindakan yang harus diambil para petani ikan agar guramehnya tidak ada yang mati lagi.

Hal yang demikian ini, tidak akan mengemuka apabila dari pihak pemberdaya tidak memberikan respon pertanyaan dan sering mengadakan wawancara "*jagongan*" (Jawa) dengan petani ikan. Karena para petani ikan atau kebanyakan dari anggota masyarakat /kelompok sasaran tidak tahu apakah kejadian yang dialaminya itu menjadi masalah atau tidak. Sehingga mereka hanya melihat yang namanya masalah adalah hambatan tampak dalam kehidupan bermasyarakat. Jika masalah itu tidak muncul ke permukaan, mereka tidak akan tahu dan tidak memahami seungguhnya itu adalah masalah. Atau mereka memahami masalah dari akibat yang ditimbulkan oleh masalah itu secara umum. Jadi kalau tidak umum ya tidak dianggap sebagai masalah.

### **C. Menentukan Masalah**

Bagaimana menentukan segala sesuatu yang terjadi di masyarakat itu sebagai masalah. Karena banyak persepsi dimasyarakat tentang berbagai permasalahan yang ada. Ada anggota masyarakat yang menganggap tidak ada permasalahan dalam usahanya, karena kurang memahami bagaimana menentukan sesuatu itu masalah atau bukan. Sementara adapula anggota masyarakat yang menganggap hidup ini penuh dengan masalah. Sehingga yang seharusnya tidak masalah malah jadi masalah. Sampai cara duduk saja jadi masalah.

Dalam kaitannya dengan pemberdayaan, maka perlu adanya pernyataan masalah yang dapat dijadikan rujukan untuk menentukan segala sesuatu itu termasuk masalah atau bukan ?

Pernyataan masalah yang baik adalah :

1. *Menjelaskan sesuatu situasi yang memerlukan adanya perubahan.* Misalnya dalam kasus ikan gurameh diatas, gurameh ada yang mati. Walaupun ini dianggap sepele oleh para petani namun jika dibiarkan akan merugikan petani gurameh. Oleh karena itu, hal ini perlu penjelasan yang lebih detail kepada para petani agar petani gurameh tidak menanggung kerugian lebih besar lagi. Petani perlu diberikan pertanyaan. Mengapa gurameh pada mati? Apa penyebabnya ? Bagaimana mengatasi agar gurameh yang mati tidak bertambah? Dan lain sebagainya.
2. *Menyebutkan siapa dan apa yang harus diubah.* Artinya harus dipahami bahwa untuk menentukan masalah perlulah diketahui dan diperhatikan secara menyeluruh, sehingga dapat diketahui dengan pasti mana yang menjadi masalah dan mana yang bukan masalah. Apabila sudah dipahami dengan pasti bahwa sesuatu itu adalah menjadi permasalahan bagi anggota masyarakat atau kelompok sasaran maka harus pula segera dipertanyakan apa penyebabnya ? Dan apabila sudah diketahui penyebabnya maka perlu mengatasi sebab-sebab yang menyebabkan sesuatu itu menjadi masalah. Misalnya gurameh mati disebabkan oleh jamur, maka solusinya jamur itu diatasi agar tidak menjadi penyakit dan berkembang biak, maka saran para ahli perikanan dari pengalaman mereka didalam mengelola perikanan, perlu diberikan obat anti jamur yang dituangkan ke dalam kolam dengan ukuran tertentu. Tentunya ini dengan biaya yang agak mahal. Secara tradisional bisa juga ditumbukkan daun Pepaya

yang dicampuri dengan garam kemudian ditaburkan ke kolam. Perlu diingat bahwa untuk menentukan masalah diperlukan perhatian secara menyeluruh. Sehingga boleh jadi penyebab kematian gurameh itu bukan jamur tetapi misalnya perubahan suhu air yang cepat yang menyebabkan tumbuhnya jamur di seluruh tubuh ikan gurameh. Kalau matinya itu disebabkan karena keruhnya air maka air harus diganti dan lain sebagainya yang kesemuanya itu mengarahkan pada siapa dan apa yang harus segera dirubah.

3. *Mengkuantifikasi masalah (berapa banyak)*. Umumnya masyarakat awam atau yang belum terbiasa menangani permasalahan di masyarakat, tidak mengetahui dan tidak jeli terhadap permasalahan yang sedang dihadapinya. Mereka memandang segala permasalahan hanya dari satu sisi saja. Oleh karena itu, sudah seharusnya bagi para pemberdaya berusaha untuk dapat memahami permasalahan sosial kemasyarakatan dari berbagai sisi. Sehingga akan didapat berbagai permasalahan yang begitu banyak dan kompleks. Mengklasifikasikan dan mengidentifikasi masalah merupakan kelanjutan langkah yang harus ditempuh seorang pemberdaya untuk memudahkan pengklasifikasian. Mana yang menjadi masalah primer yang harus disegerakan dan mana masalah skunder yang dapat dijadikan antisipasi timbulnya lagi masalah di masa yang akan datang, sebagai bahan pertimbangan pembuatan *problem of tree*.
4. *Menjawab suatu isu yang berkaitan dengan tujuan program / misi lembaga*. Apabila yang menjadi obyek pemberdayaan kelompok, pastilah kelompok itu memiliki tujuan yang mulia. Maka dalam menentukan bentuk dan spesifikasi masalah hendaklah dikaitkan dengan visi dan misi kelompok. Sehingga penentuan masalah yang dihadapi masyarakat, dapatlah menjadi

gambaran untuk menentukan bentuk penyelesaiannya secara menyeluruh.

Apa yang menjadi dasar analisa masalah yang dihadapi oleh obyek pemberdayaan di masyarakat? Yang dijadikan dasar pertimbangan analisa permasalahan di masyarakat adalah sebab dan akibat. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam menganalisa permasalahan agar lebih mudah dan jelas untuk menentukan sikap dan perbuatan yang harus dikerjakan oleh para pemberdaya. Apa sebab-sebab yang menjadikan sesuatu masalah bagi anggota masyarakat dan kelompok sasaran? Sebab-sebab itu tentunya juga disebabkan oleh sebab-sebab yang lain juga.

Untuk menggambarkan lebih detail tentang dasar analisa tersebut hendaklah mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

#### Penyebab

- Penyebab adalah segala sesuatu yang menjadikan terjadinya sesuatu yang berbeda karena hubungan dan keterkaitan antara keduanya yang disebut sebab akibat. Sebelum melihat, memahami dan menyaksikan segala sesuatu yang menjadi penyebab permasalahan, maka perlu diidentifikasi dulu apa yang menjadi masalah utama dalam pemberdayaan masyarakat itu. Mengapa perlu melakukan perubahan? Apa yang akan diubah? Setelah ada perubahan mestinya akan membutuhkan suatu program. Program apa yang cocok untuk pemberdayaan masyarakat pada saat itu? Mengapa program dibutuhkan?
- Apa yang menjadi penyebab utama masalah tersebut? Kadang kekurangjelian kita dalam menganalisa masalah menyebabkan kita terjebak pada permasalahan yang sebenarnya bukanlah masalah utama. Misalnya ada anak sekolah yang tidak mampu membayar SPP. Kalau ditanyakan apa yang menjadi penyebab anak tidak mampu bayar SPP? Maka jawabnya akan ditemukan

bermacam-macam. Ada yang menjawab orang tuanya tidak mampu, orang tuanya tidak bekerja, orang tuanya bekerja tidak setiap hari, Anaknya belum meminta ke orang tua, anaknya sudah dikasih uang tetapi belum dibayarkan ke sekolah, Orang tuanya terjerat hutang, orang tuanya tidak punya ketrampilan untuk bekerja, orang tuanya tidak punya modal untuk membuka usaha kecil-kecilan. Itu semua terkait dengan aspek-aspek internal. Lantas bagaimana dengan aspek eksternalnya? Macam-macam jawaban dari penyebab anak tidak bisa sekolah antara lain; kebijakan pemerintah yang tidak memihak pada rakyat kecil khususnya biaya pendidikan, mahalnya harga jual buku-buku dipasaran sehingga tidak terjangkau oleh masyarakat. Banyaknya penyebab seperti ini kalau kurang jeli, kita tidak bisa menentukan apa yang sebenarnya menjadi penyebab utama dari anak yang tidak mampu sekolah tersebut.

- Apakah penyebabnya saling tergantung? Dari sekian banyak penyebab adakalanya antara penyebab yang satu dengan yang lain saling ketergantungan, tetapi adakalanya pula tidak. Dalam contoh diatas anak tidak mampu sekolah bisa disebabkan oleh lemahnya perkonomian keluarga orang tua, yang disebabkan tidak bekerjanya orang tua anak. Orang tua tidak bisa bekerja juga disebabkan oleh tidak adanya keterampilan pada diri orang tua tersebut atau tidak adanya modal untuk usaha. Tetapi tidak semua sebab-sebab tersebut antara satu dengan lainnya saling tergantung dan terkait. Misalnya ketidakkampuan sekolah anak disebabkan oleh faktor internal anak, orang tua mampu menyekolahkan anak, tetapi anaknya tidak mau sekolah, alasannyapun macam-macam. Gurunya tidak cocok, galak, tidak ramah atau karena pengaruh teman yang tidak sekolah karena pergaulan. Nongkrong-nongkrong di pinggir jalan dianggap sebagai pemuas



dan penyelesaian permasalahan hidup. Sesungguhnya tidak ada kaitannya masalah dengan penyebab, tetapi oleh anak dijadikan penyebab. Ini sering kita jumpai pada anak jalanan ketika melakukan dampingan.

### Akibat

- Akibat adalah terjadinya sesuatu yang dikarenakan sesuatu yang lain yang saling berkaitan dan berhubungan. Sehingga dalam suatu permasalahan yang terjadi di masyarakat sering menimbulkan bekas-bekas atau dampak yang terjadi karena suatu sebab. Apa dampak dari masalah itu ? (konsekuensinya dan akibatnya) merupakan pertanyaan yang baik untuk mengetahui segala sesuatu itu merupakan akibat dari permasalahan yang telah atau pernah terjadi. Misalnya apabila yang dijadikan permasalahan adalah ketidakmampuan anak bersekolah –dengan sebab-sebab yang pernah diuraikan diatas- maka akibat dari permasalahan ini adalah kemiskinan berlanjut, tingkat pengangguran tinggi, masyarakat kurang memiliki skill untuk bertahan hidup, tidak ada kemajuan pembangunan di masyarakat dan lain-lain.
- Sesungguhnya yang terpenting bukanlah apa masalahnya ? Tetapi apa yang menyebabkan terjadinya permasalahan tersebut? Sehingga dengan mengetahui permasalahan tersebut secara baik akan dapat ditentukan sikap yang baik dalam menghadapi permasalahan tersebut. Tanpa mengetahui permasalahan tersebut secara baik, maka susah pula menentukan sikap dan tindakan yang terbaik untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Selain itu kita juga dapat menentukan siapa yang dipengaruhi oleh masalah dan siapa “pemilik” masalah ? Sehingga akan di dapat keterangan yang lebih jelas lagi tentang permasalahan tersebut.

- Biasanya permasalahan yang dihadapi masyarakat itu sangatlah kompleks, bukan saja terkait dengan permasalahan ekonomi tetapi juga masalah sosial, budaya, politik dan bahkan permasalahan ideologi. Kalau setiap masalah itu dapat berdiri sendiri, itu akan lebih mudah diselesaikan, namun biasanya karena perilaku politik, atau kekuasaan seseorang menjadikan permasalahan yang sebenarnya hanya sebatas ekonomi saja, menjadi permasalahan yang lebih luas lagi. Merembet ke permasalahan-permasalahan sosial, politik dan lain-lain. Dalam melihat permasalahan hendaklah dipertimbangkan jangka panjang dari permasalahan tersebut, sehingga dapat diantisipasi sebelumnya sebelum merembet ke permasalahan yang lebih luas lagi. Pertanyaan yang cocok untuk diajukan dalam permasalahan ini adalah Apakah ada efek ekonomi, politis atau budaya? Untuk mengantisipasi permasalahan yang lebih luas lagi.

#### **D. Teknik Analisa Masalah**

Teknik analisa masalah adalah sistem atau aturan yang dibuat untuk memudahkan para pemberdaya dan anggota masyarakat sendiri dalam menentukan permasalahan yang sedang dihadapi. Tanpa adanya aturan yang dibuat terlebih dahulu untuk memudahkan menentukan permasalahan maka akan sulit bagi pemberdaya untuk menganalisa permasalahan yang berkembang dimasyarakat baik yang di permukaan maupun di dalam, yang kelihatan oleh mata, didengar oleh telinga dan dirasakan oleh perasaan dan hati, maupun yang tidak bisa dilihat, di dengar maupun dirasakan kalau tidak diceritakan sendiri oleh orang/kelompok yang bersangkutan.

Untuk mempermudah dalam membuat aturan ada beberapa pedoman yang bisa digunakan di dalam membuat aturan atau teknik analisa masalah antara lain;

- Sebelum menentukan permasalahan yang terjadi di masyarakat maka perlu mengidentifikasi dan menganalisis masalah dari penyebabnya dan konsekuensinya. Misalnya kita bisa menentukan masalah-masalah yang sedang dihadapi masyarakat dari hasil pengamatan secara umum di lapangan, ada tingginya angka pengangguran, biaya sekolah tinggi, bau tidak sedap yang ditimbulkan oleh pembuangan sampah sembarangan, pencemaran air, pencemara udara, pencemaran lingkungan dan lain sebagainya. Dari sekian banyak permasalahan yang ada yang di dapatkan dari hasil pengamatan maka langkah selanjutnya adalah merumuskan masalah yang sedang dihadapi oleh masyarakat, apa yang menjadi permasalahan inti dari berbagai masalah di masyarakat yang di dapat dari hasil pengamatan secara umum. Untuk memudahkannya, maka dibuatlah diagram masalah. Apa itu diagram masalah?
- Diagram Masalah adalah satu set hubungan yang kompleks antara variabel sistem dan variabel di dalam lingkungan sistem. Dengan diagram masalah akan diketahui apa yang menjadi penyebab dari masalah tersebut dan apa dampak yang ditimbulkan dari masalah yang dihadapi masyarakat tersebut.
- Selain membuat diagram masalah perlu juga instrumen-instrumen lain untuk memudahkan dalam mendapatkan permasalahan pokok yang dihadapi oleh masyarakat. Instrumen pendekatan untuk pengkajian masalah tersebut menggunakan media bagan analisis pohon masalah (*problem tree*). Dengan membuat bagan analisis pohon masalah akan lebih jelas dan gamblang apa yang menjadi masalah pokok yang dihadapi masyarakat, apa penyebabnya dan akan diketahui pula apa dampak akan ditimbulkan apabila maslaah pokok tersebut tidak segera teratasi.

### Contoh rumusan masalah

- Rendahnya jaminan perlindungan hak pendidikan bagi anak miskin dan anak jalanan
- Buruknya kondisi dan pelayanan pada KRL ekonomi
- Lambatnya pengurusan KTP dan pungli dalam proses administrasinya
- Konsumen tidak tahu akan hak untuk memperoleh informasi halal dalam makanan

### Diagram Analisis Masalah

Dalam menganalisa penyebab permasalahan yang terjadi di masyarakat digunakan alat bantu diagram sebab akibat (*Fishbone Diagram*). Diagram sebab akibat ini digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab permasalahan yang timbul dan karakteristik masalah (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab dalam program pemberdayaan masyarakat. Fungsi dari diagram sebab akibat ini adalah :

1. Membantu mengidentifikasi akar penyebab masalah
2. Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi masalah
3. Membantu penyelidikan dan pencarian fakta lebih lanjut yang
4. berkaitan dengan masalah

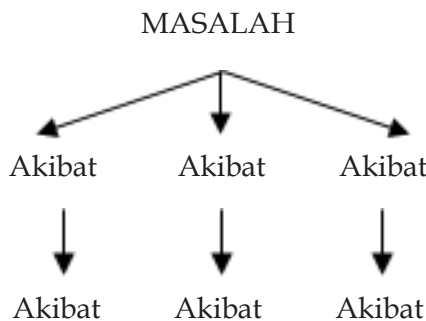
Gambar dibawah ini menunjukkan kerangka dari diagram sebab akibat yang akan digunakan. Pada gambar tersebut telah ditetapkan kategori-kategori penyebab dari permasalahan yang dihadapi (*secondary and primary*). Pemilihan kategori penyebab yang menyebabkan masalah disesuaikan dengan kebutuhan (Kategori yang tertera pada gambar tidak harus diisi seluruh penyebab-penyebabnya).

Tata cara pengisian penyebab pada setiap kategori :

1. Tentukan setiap penyebab dalam kategori utama yang sesuai dengan menempatkan pada cabang yang sesuai.

- Untuk setiap kemungkinan penyebab, ungkapkan pertanyaan “Mengapa” beberapa kali untuk menemukan akar penyebab, kemudian daftarkan akar-akar penyebab itu dalam cabang-cabang yang sesuai dengan kategori utama (membentuk cabang-cabang permasalahan). Untuk menemukan akar penyebab dapat menggunakan cara bertanya “Mengapa” beberapa kali.

Penyebab	Penyebab	Penyebab <i>secondary</i>
Penyebab	Penyebab	<i>primary (langsung, spesifik)</i>



**Gambar 3**  
*Fishbone Diagram*

### Pohon Masalah

Sebelum kita bahas panjang lebar tema ini, sebelumnya perkenalkan saya untuk menceritakan suatu kejadian terkait dengan tema tersebut diatas. Walaupun sebenarnya tidak ada hubungannya, tetapi intinya sama yaitu untuk meringankan beban-beban dan permasalahan yang kita hadapi dilapangan ketika harus menyelesaikan permasalahan di masyarakat terkait dengan program pemberdayaan. Cerita tersebut adalah demikian;

Seorang pemrogram komputer yang dipesan untuk memperbaiki PC (*Personal Computer*) di rumahnya datang terlambat. Katanya, di tengah jalan ban mobilnya kempes. Ketika sedang memperbaiki komputer, bor listriknya macet

tak mau berfungsi. Akibat berbagai masalah tadi, ia kehilangan waktu kerjanya hampir dua jam.

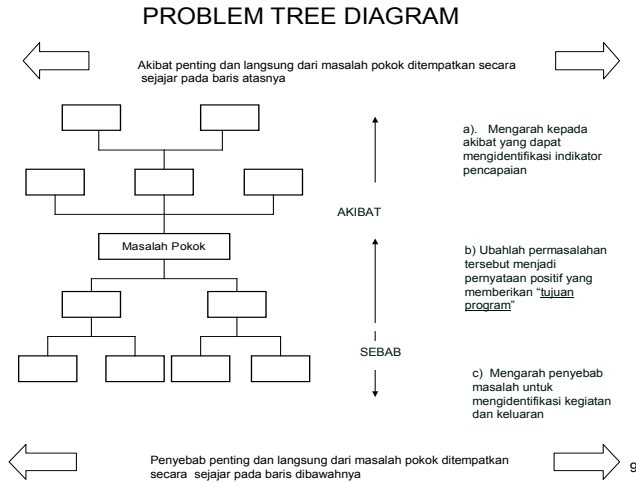
Rupanya, penderitaannya tak berhenti sampai di sini. Persisnya, saat mau pulang, mendadak mesin mobilnya tidak mau *distart* dan mogok. Agar tidak kemalaman, pemesan mengantarkannya pulang. Dalam perjalanan ia tampak termenung sedih atas kesialan yang bertubi-tubi menimpanya hari itu. Sesampainya di depan rumahnya, ia mengajak pemesan mampir. Saat pemesan berjalan menuju rumahnya, tiba-tiba programmer tadi berhenti sebentar di depan sebuah pohon kecil yang tumbuh di halaman depan. Ia menyentuh ujung-ujung cabang pohon itu dengan kedua tangannya. Setelah itu, raut mukanya menampakkan perubahan besar. Begitu pintu rumah terbuka, wajahnya yang semula lesu kusam itu mendadak penuh senyuman. Dengan riang dan hangat ia memeluk kedua anaknya serta mencium sang istri yang menyambutnya. Karena penasaran, sebelum berpamitan pemesan bertanya apa yang dia lakukan dengan pohon tersebut?, “Oh, itu adalah pohon masalah saya,” jawabnya. Menyadari lawan bicaranya Kebingungan, pria ini melanjutkan bicara, “Saya sadar, ada banyak persoalan muncul dalam pekerjaan. Namun, yang pasti segala permasalahan itu bukan milik orang rumah, baik anak maupun istri saya. Itulah sebabnya sore hari setiap pulang dari kantor, sebelum masuk rumah saya selalu menaruh semua masalah atau problem pekerjaan di pohon ini. Keesokan harinya, saya ambil untuk dibawa ke kantor lagi.” Anehnya,” lanjutnya sambil tersenyum, “ Di pagi hari ketika saya ambil lagi masalah-masalah tersebut dari pohon, rasanya tidak lagi seberat seperti ketika saya taruh kemarin sore.”

Cerita itu ini menginspirasi saya dalam memulai pembahasan pohon masalah ini. Mengapa pohon masalah? Apa manfaat pohon masalah? Minimal dua pertanyaan ini yang harus dijawab untuk menjelaskan secara gamblang dan mudah dalam menganalisis masalah di masyarakat. Untuk membuat system ini memang pada awalnya tidak mudah, perlu waktu

lama, *trial and error* selalu dilakukan untuk mendapatkan metode tercepat dan termudah untuk menganalisis permasalahan sosial di masyarakat. Banyak teori yang dikemukakan oleh para ahli untuk mendapatkan metode yang dianggap paling mudah. Hal ini akan selalu berkembang. Mungkin saat ini untuk menganalisis masalah yang dianggap mudah adalah dengan pohon masalah, tetapi dalam kurun waktu yang lain dapat dipastikan akan muncul metode baru yang lebih mudah. Demikianlah ilmu pengetahuan selalu tumbuh dan berkembang.

Manfaat yang dapat diambil dalam penyusunan pohon masalah ini (*problem tree*) adalah mendapatkan runtutan berfikir yang logis sehingga diperoleh akar masalah yang sebenarnya. Manfaat yang lain dari penyusunan pohon masalah ini adalah untuk membedah masalah sosial yang dicoba akan diselesaikan melalui program dan sekaligus alasan keberadaan program.

Analisa Pohon Masalah *memiliki panah ke bawah (dari atas ke bawah)*. Masalah pokok disebabkan oleh beberapa sebab, dan sebab-sebab yang ada disebabkan oleh sebab-sebab lain yang ada dibawahnya. Masalah pokok itu sendiri sesungguhnya juga merupakan penyebab dari masalah-maslaah di atasnya. Demikian terus menerus sehingga ditemukan penyebab inti dari permasalahan tersebut.



**Gambar 4**  
**Problem of tree**

### **Pengembangan Strategi (Hipotesis Proyek)**

Setelah memahami tentang pohon masalah dan manfaatnya, dan setelah mendapatkan masalah pokok yang sedang dihadapi masyarakat langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka pendek atau luaran yang diinginkan dari permasalahan pokok tersebut. Misalnya kesejahteraan peternak itik rendah yang menjadi akibat dari peternak itik yang memiliki penghasilan rendah karena produksi telur itik rendah. Produksi telur itik yang rendah menjadi masalah utama dan akar dari penyebab kesejahteraan peternak itik yang rendah. Yang perlu diselesaikan disini adalah bagaimana mengatasi masalah utama yakni produksi telur itik yang rendah.

Untuk mengatasi masalah ini maka harus diketahui dulu apa yang menjadi penyebab produksi telur itik rendah. Para peternak itik pasti memiliki hipotesis apa yang menjadi penyebab Produksi telur itik rendah. Produksi telur itik rendah dugaan awal mungkin dikarenakan pengalaman beternak



yang tradisional dan sikap yang tidak mau dirubah, merasa sudah berpengalaman. Bisa juga produksi telur itik rendah itu disebabkan karena cara beternak yang kurang efisien. Kita bisa juga menanyakan bagaimana pakannya, diperoleh dari mana ? Beli atau bikin sendiri ? Sehingga memungkinkan juga adanya hipotesa lain tentang mengapa produksi telur itik rendah yakni ketersediaan saponak/pakan itik yang susah diperoleh.

Kalau yang menjadi permasalahan cara beternak yang tradisional dan merasa bisa maka perlu adanya pelatihan mindset yang diharapkan bisa mengubah paradigma berpikir masyarakat peternak itik. Apabila masalahnya cara beternak yang kurang efisien maka diperlukan hal yang senada (pelatihan) yang dapat memahami permasalahan yang sesungguhnya yang sedang dihadapi masyarakat peternak itik pada saat ini. Namun apabila yang menjadi masalah yang ketiga yakni penjual saponak tidak ada atau sulit diperoleh maka perlu dipertegas. Biasanya dimana saponak dijual, kenapa terjadi kelangkaan. Bisa jadi karena jarak yang jauh dari masyarakat peternak itik maka perlu dibentuk koperasi saponak untuk mendekatkan peternak dengan pakan itik yang akan mengurangi biaya bagi peternak. Disini diperlukan penambahan modal atau membeli saponak secara berkelompok sehingga meringankan yang lain. Selain itu bisa juga saponak tidak beredar diperedaran karena musim pacelik. Pada saat-saat seperti ini seorang pemberdaya harus memiliki wawasan luas, dengan berpikir jangka panjang, misalnya berpikir tentang bahan adonan yang digunakan untuk membuat saponak, biasanya segala sesuatunya sudah tersedia di sekitar kita, namun kadang kita saja yang tidak mau terlalu *njlimet* dan susah untuk menganalisis hal tersebut. Tetapi sesungguhnya apabila kita mau ini akan lebih murah dan ngirit, namun butuh waktu, biaya dan tenaga.

Pengembangan strategi yang diterapkan hendaklah mencakup beberapa hal di bawah ini;

- Mengkonversikan masalah dan penyebabnya menjadi luaran yang diantisipasi. Misalnya apakah dengan mengatasi penyebab masalah yang terjadi di masyarakat dapat mengatasi segala sesuatunya. Dengan memberikan pelatihan dan ketersediaan sapronak dapat mengatasi produksi telur itik yang rendah meningkat menjadi tinggi. Kalau memang seperti itu, maka hendaklah peningkatan produksi telur itik menjadi tujuan.
- Menambahkan intervensi ke dalam diagram hipotesis proyek. Intervensi terhadap proyek memang sangat dibutuhkan tetapi tidak selamanya. Kalau masyarakat memang sudah mampu menganalisa dan mengidentifikasi permasalahan maka intervensi tidak diperlukan lagi hanya saja perlu pengawasan saran dan masukkan untuk membuat program yang lebih baik lagi. Pengawasan, saran dan masukkan atau intervensi diperlukan kalau masyarakat mengalami kebingungan dalam memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi. Biasanya ini, terkait dengan pengalaman dan kecakapan seseorang. Makin banyak pengalaman seseorang dalam menghadapi masalah tersebut maka semakin mudah dalam mengatasi permasalahan. Namun akan sangat sulit apabila masyarakat yang sedang mengalami masalah kurang atau bahkan tidak ada pengalaman sama sekali. Hal semacam ini akan menghambat analisis masalah, maka membutuhkan intervensi dalam membuat diagram hipotesis.
- Mengidentifikasi Asumsi-asumsi. Mengapa hal ini penting dalam mengembangkan strategi ? Mengasumsikan kemudahan menjadi awal dari kesuksesan berjalannya program. Dengan asumsi maka akan mempermudah perjalanan proyek. Dengan asumsi pula kita bisa menentukan keberlangsungan proyek tersebut. Misalnya dalam upaya peningkatan produktifitas telur bagi peternak kecil dengan

cara mengadakan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan bagi peternak kecil itik untuk meningkatkan efisiensi cara beternak. Untuk mengadakan pelatihan tentunya ada pematari ahli yang menyampaikan tatacara beternak itik yang benar, sarana dan prasarana, termasuk di dalamnya para peternak kecil itik yang akan diberi pelatihan. Bagaimana seandainya para peternak tidak mau dilatih ? Apabila para peternak kecil itik tidak mau dilatih maka akan sia-sia rencana program yang telah di buat untuk menyelesaikan masalah, khususnya dalam peningkatan efisiensi bagi peternak kecil. Maka identifikasi asumsi tentang kemauan peternak kecil itik untuk dilatih harus dimasukkan menjadi asumsi yang harus dikedepankan untuk berlangsungnya program peningkatan pendapatan peternak kecil itik.

#### **CONTOH :**

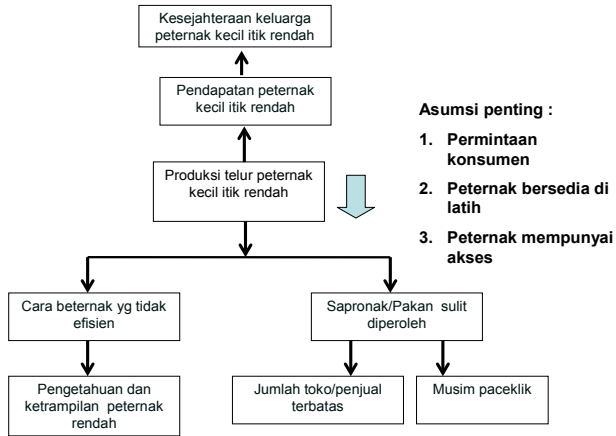
##### Masalah dan penyebabnya yang diantisipasi

- M : Produksi telur itik dari peternak kecil rendah  
P : Cara beternak yang tidak efisien, Sapronak/Pakan yang sulit diperoleh

##### OUTPUT yang diantisipasi :

- Produksi telur itik peternak kecil akan meningkat → jika.....  
→Peternak menggunakan cara/budidaya beternak yang baik/efisien
- Pakan tersedia dan mudah diperoleh → maka peternak tidak kesulitan untuk mendapatkan pakan

**Bagan Masalah : Pendapatan peternak itik rendah**



11

**Gambar 5**  
**Contoh Bagan Masalah**

**Analisa Tujuan**

Setelah mengetahui dan memahami strategi yang akan dikembangkan dalam proyek pemberdayaan dan sebelum melanjutkan melaksanakan proyek maka perlu dipertegas tujuan yang hendak dicapai. Apa tujuan yang hendak dicapai setelah program berjalan? Jangan-jangan kita melaksanakan program tanpa tujuan yang jelas atau yang penting jalan. Kalau itu yang dilakukan oleh seorang pemberdaya, maka sia-sialah perencanaan program yang dilaksanakan selama ini. Kalau yang jadi permasalahan adalah kelaparan maka harus dikasih makan jangan dikasih baju.

Oleh karena itu tujuan yang hendak dicapai harus jelas. Tentukan kebutuhan yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat. Analisis kebutuhan tersebut dengan benar. Tentukan pula jenis-jenis kebutuhannya. Misalnya dalam masalah peternak kecil itik adalah pendapatan peternak itik rendah, maka tujuan yang hendak dicapai adalah meningkatkan pendapatan peternak itik. Bagaimana cara meningkatkan

pendapatan peternak itik ? Untuk menjawab pertanyaan ini maka kita harus mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi penyebab peningkatan pendapatan rendah. Faktor utama pendapatan peternak itik adalah itiknya itu sendiri atau telur itiknya. Bagaimana dengan produksi telur itiknya yang merupakan pendapatan utama peternak itik? Ternyata misalnya ditemukan jawaban produksi telur itik rendah. Apa yang menyebabkan produksi telur itik rendah ? Ternyata ditemukan jawaban cara beternak yang tidak efisien, dan sapronak tidak ditemukan dipasaran atau mahal dan seterusnya. Analisis kebutuhan seperti ini dilakukan agar tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan. Dengan analisis kebutuhan diatas tentunya akan memudahkan para pemberdaya menentukan tujuan yang hendak dicapai dengan pasti dan tanpa ragu.

Jadi analisa kebutuhan digunakan untuk menentukan analisa tujuan agar tidak menyimpang dari rambu-rambu yang telah menjadi kesepakatan para pemberdaya. Kebutuhan apa saja yang sangat dibutuhkan dan menjadi keinginan serta dapat dirasakan manfaatnya bagi masyarakat untuk pengembangan strategi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan ? Analisa tujuan dapat didefinisikan secara normatif sebagaimana yang pernah dijalankan oleh lembaga-lembaga pemberdaya masyarakat. Analisa tujuan memuat kebutuhan spesifik yang didefinisikan, serta relatif yang merangkum dan menganalisis keinginan yang dirasakan masyarakat pada umumnya.

Normatif disini artinya standar baku dalam pelayanan operasional pemberdayaan. Misalnya tahapan-tahapan yang harus dilakukan seorang pemberdaya dalam memulai program pemberdayaan masyarakat. Membuat urutan masalah menjadi pohon masalah sampai diketahui permasalahan secara jelas, detail dan pasti. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam penentuan tujuan yang hendak di capai.

Relatif merangkum dan menganalisis keinginan artinya melihat dengan seksama kebutuhan program di lokasi dibandingkan dengan kebutuhan masyarakat lokasi /diwaktu yang berbeda. Sehingga para pemberdaya dapat merasakan apa yang menjadi kebutuhan masyarakat dengan mendengar, melihat apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan oleh masyarakat pada umumnya.

### **Pohon Tujuan**

Tujuan merupakan suatu kondisi yang diharapkan atau dicapai pada kurun waktu tertentu setelah program dimulai. Diperlukan langkah-langkah dan tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan yang harapkan. Tahapan-tahapan itu tidak serta merta muncul dengan sendirinya di masyarakat, tetapi harus digali. Partisipasi masyarakat dalam menyusun tahapan-tahapan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang berkembang sangat diperlukan untuk mempercepat penyelesaian masalah yang sedang dihadapi. Mengapa partisipasi masyarakat diperlukan? Pada dasarnya permasalahan yang terjadi di masyarakat merupakan masalah setiap anggota masyarakat. Baik yang bersifat pribadi maupun kolektif. Partisipasi masyarakat dibutuhkan karena yang memahami secara mendalam kondisi permasalahan di masyarakat adalah anggota masyarakat sendiri.

Setelah mamahami duduk permasalahan yang terjadi di masyarakat, dari rentetan sebab-sebab yang terjadi, ditemukan inti permasalahan utama yang harus diselesaikan. Penyelesaian masalah utama menjadi fokus tujuan bagi program pemberdayaan di masyarakat. Jadi tujuan dari program pemberdayaan masyarakat adalah menyelesaikan permasalahan yang terjadi di masyarakat. Inilah yang disebut dengan analisis tujuan.

Analisis tujuan ini berdasarkan dari analisis pohon masalah yang dipositifkan. Sehingga hasil analisis tujuan akan diperoleh mengenai *goal, purpose, output dan activities* untuk

mengatasi permasalahan. Goal adalah tujuan jangka panjang dari suatu program pemberdayaan yang dilakukan oleh seorang pemberdaya. Misalnya dengan aktivitas yang dilakukan seorang pemberdaya terhadap upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat peternak kecil itik dengan peningkatan pendapatan, disamping *purpose* meningkatkan produksi telur itik. Dengan melihat permasalahan yang dihadapi peternak kecil itik maka *output* yang diharapkan adalah pemberdaya dapat memberikan pelatihan dan pembinaan secara baik sehingga peternak kecil itik dapat beternak lebih efisien lagi. Selain itu, mengingat permasalahan yang dihadapi para peternak kecil itik bukan hanya masalah cara beternak. Tetapi juga masalah pakan maka *outputnya* juga bisa berupa mudahnya para peternak kecil itik untuk mendapatkan pakan atau sapronak. Kalau digambarkan seperti dalam pohon masalah maka ini disebut sebagai pohon tujuan (*Objective Tree*).

Pohon Tujuan adalah merubah rumusan negatif menjadi positif atau membuat kondisi anak panah dari bawah ke atas. Kalau dalam pohon masalah pendapatan peternak kecil itik rendah maka pada pohon tujuan adalah upaya meningkatkan pendapatan peternak kecil itik menjadi lebih tinggi. Untuk meningkatkan pendapatan peternak itik maka harus ditingkatkan produksi telur itiknya dengan jalan mengadakan sapronak atau sapronak dapat diperoleh dengan mudah, atau kalau dalam pohon masalah tidak ada penyebab produksi telur itik rendah adalah ketidakefisienan para peternak kecil itik dalam beternak, maka pada pohon tujuan cara beternak yang efisien menjadi masukan bagi proses keberlangsungan peningkatan kesejahteraan para peternak kecil itik tersebut.

### **Tingkatan Tujuan**

Suatu program pemberdayaan, tidak mungkin hanya berjalan begitu saja tanpa ada sesuatu yang diharapkan. Banyak harapan yang dikembangkan oleh seorang pemberdaya. Ada yang berharap dengan program pemberdayaan yang dijalaninya

dapat meningkatkan pendapatan bagi diri dan keluarganya, selain meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

Sangat jarang ditemukan seseorang yang bekerja sebagai *sosial enterpreuneur* dapat mensejahterakan orang lain sedangkan dirinya tidak sejahtera. Biasanya seorang pekerja sosial akan mendapatkan hasil apabila ia berhasil dalam mensejahterakan masyarakat, dan yang menjadi tujuan utama dari seorang pemberdaya adalah memberdayakan masyarakat sampai pada tingkat mandiri. Pertama, Mandiri secara Intelektual, berani menyampaikan pendapat di depan umum, mengurangi tingkat ketergantungan pada orang lain dalam segala hal, dari segi pendanaan, skill dan ketrampilan, dan kemauan. Kemandirian seseorang dari sisi intelektual akan menjadikan sikap kedewasaan berpikir, mampu berbuat bijak, terhadap segala sesuatu yang menjadi permasalahan dan dapat memecahkan segala persoalan dengan baik dan benar berdasarkan pada kejernihan hati, tanpa emosi dan berpikir cepat dan rasional. Kedua, Mandiri secara Organisasi yakni, seseorang dapat mengatur segala aktifitas pekerjaan dengan dengan memulai dengan perencanaan, analisa masalah perkerjaaan, memahami pekerjaan, mempraktekan rencana kerja serta mengevaluasi setiap hasil pekrejaan secara baik. Juga mampu mengelola usaha dari perencanaan, produksi, pemasaran sampai dengan mengelola keuangan secara mandiri. Ketiga, kemandirian secara Ekonomi, yakni ditandai adanya peningkatan kesejahteraan dengan bertambahnya omset pendapatan keluarga secara berkelanjutan. Setiap pekerjaan yang diusahakan selalu dipikirkan dengan analisis yang matang, tidak asal jalan. Cerdas dalam menangkap segala macam peluang usaha. Misalnya berpikir kreatif terhadap segala sesuatu yang kurang bermanfaat menjadi bermanfaat dan bernilai ekonomis. Daun yang kering, ranting-ranting yang jatuh, sampah anorganik, setiap bagian dari bantang-batang pohon maupun pelepah dapat menjadi bernilai ekonomis di tangan-tangan yang belalu berpikir kreatif dan terampil.



Ada tiga tujuan yang menjadi sandaran bagi para pemberdaya dalam upaya ikut membantu program pemerintah dalam pemberdayaan masyarakat dan pengentasan kemiskinan.

*Pertama* tujuan umum (*goals/overall objectives*) yaitu tujuan yang disandarkan pada *impact* program yang dihasilkan. Artinya setelah program pemberdayaan berjalan apa dampak yang dihasilkan atau apa dampak yang diharapkan. Minimal akan ada perubahan yang dihasilkan setelah program berjalan. Untuk mencapai tujuan umum tersebut diperlukan waktu berapa lama ? Kalau tujuan itu diarahkan pada tingkat kemandirian minimal juga ada tiga periode waktu yang dibutuhkan untuk mencapai kemandirian dari ketiganya itu. Misalnya untuk sampai pada tahap kemandirian organisasi apa saja materi yang disampaikan dalam pendampingan. Berapa lama waktu yang digunakan dalam menyampaikan materi dampingan tersebut ? Setelah kurun waktu tertentu, maka perlu dievaluasi sampai dimana kemampuan atau tingkat kemandirian dari dampak hasil dampingan tersebut ? Sudahkah sampai pada tingkat kemandirian yang diharapkan ? Sudahkah hasil dampingan mandiri dalam bidang organisasi setelah kurun waktu yang ditentukan itu selesai ? Minimal ada perubahan yang terjadi setelah ada pendampingan sebagai dampak hal dari pendampingan itu sendiri. Sehingga untuk mencapai tujuan umum ini, ditentukan lebih dahulu perubahan apa yang akan diharapkan untuk dicapai sebagai dampak dari pelaksanaan program pendampingan pemberdayaan dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai dampak hasil pemberdayaan tersebut.

*Kedua* tujuan program (*project purpose/immediate objective*) yaitu tujuan yang didasarkan pada suatu kondisi diharapkan akan tercapai setelah program berjalan. Tentunya untuk sampai pada tujuan ini diperlukan banyak sarana dan prasarana yang harus disiapkan. Sarana dan prasarana yang harus disiapkan itu antara lain adanya kesiapan program yang dengan *master plan* yang jelas dan tidak asal-asalan. Kita bisa belajar dari

pangalaman program-program yang pernah digulirkan oleh pemerintah melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) atau kalau dulu Proyek Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP). Secara kuantitatif banyak program yang dijalankan secara serampangan tanpa ada master plan yang jelas ditingkat *grassrote*. Walaupun tidak semua demikian namun kebanyakan dari sekian ratus dana yang digulirkan saya yakin rata-rata tanpa ada masterplan yang jelas tentang upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan Pemberdayaan. PNPM cenderung lebih digunakan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan program-program pembangunan fisik dan bantuan secara langsung dari pada pemberdayaan secara berkelanjutan. Memang ada di beberapa daerah PNPM dianggap berhasil. Selain adanya *master plan* yang jelas adanya fasilitator atau pendamping yang benar-benar memiliki komitmen untuk memberdayakan masyarakat, bekerja dengan orientasi pada tingkat keberhasilan yang akan memberikan dampak hasil dan kesejahteraan bagi masyarakat dan juga dirinya sendiri, bukan berorientasi hanya pada gaji semata. Sehingga pendamping dan fasilitator dapat menjalankan fungsinya dengan berpikir jangka panjang, bagaimana ia bisa mensejahterakan masyarakat terlebih dahulu baru kemudian mensejahterakan dirinya sendiri dari pekerjaan sebagai pendamping ini. Fasilitator harus menjadi pendamping yang memfasilitasi penerima manfaat program secara kontinyu. Sehingga pendamping bias secara langsung dapat menyaksikan perkembangan penerima manfaat dana program. Selain itu yang perlu ditekankan bahwa pendamping berfungsi sebagai fasilitator bukan pelaksana program. Misalnya dalam suatu kasus para penerima manfaat dari masyarakat sudah melakukan produksi dan kebingungan dalam memasarkan produk-produknya. Tugas pendamping bukan menjualkan hasil produk tetapi memfasilitasi agar produk itu terjual dengan baik dan layak kalau bisa terjual berlebih. Ketika para penerima manfaat

dari masyarakat mengeluh dan merasa tidak bisa memasarkan produk dengan mengatakan kepada pendamping;

“ Mas/Mbak tolong dong pasarkan produk kami....kami kesulitan memasarkan produk nih...”

Biasanya pendamping sebagai fasilitator tidak menggunakan rasio dalam memecahkan permasalahan tersebut. Pendamping cenderung menggunakan perasaan, perasaan kasihan, perasaan merasa sudah memberikan beban pekerjaan yang cukup berat, perasaan ingin membantu meringankan beban masyarakat. Perasaan-perasaan seperti ini sesungguhnya akan melemahkan pendamping dalam memfasilitasi program-program pemberdayaan. Pendamping harus tega menghilangkan perasaan-perasaan tersebut untuk mendidik dan mengangkat perekonomian masyarakat. Karena kalau pendamping masih menggunakan perasaan tersebut, yang terjadi justru sikap manja dan kemalasan di masyarakat, sikap ketergantungan yang tinggi, sedikit-sedikit meminta bantuan kepada pendamping yang menyebabkan pendamping merasa kewalahan dan pendampingan tidak berjalan.

Pendamping tidak boleh dengan serta merta menerima tawaran tersebut. Pendamping harus memiliki *bargaining* menolak permintaan masyarakat. Pendamping harus focus pada tujuan pemberdayaan masyarakat. Yang perlu digaris bawahi adalah Sebenarnya yang menjadi masalah di masyarakat bukan memasarkan hasil produksi, tetapi mengoptimalkan potensi masyarakat. Tentunya dengan pengarahan dan penjelasan yang sejelas-jelasnya. Melihat terlebih dahulu potensi dan kemampuan mereka sudah sampai dimana memaksimalkan potensi yang dimilikinya. Misalnya dengan mengatakan kepada mereka,

“Bu/pak ...sudah dipasarkan kemana saja produknya....?”

Kalau mereka belum mengoptimalkan potensinya biasanya mereka akan menjawab,” Belum mas/ Mbak...!”

“Kami tidak tahu harus kemana memasarkannya...?”

“Susah mas/mbak ...!”

Fasilitator sebagai pemberdaya atau pendamping harus focus pada tujuan yang diharapkan yakni agar masyarakat yang obyek pemberdayaan mandiri dalam memasarkan produknya. Maka untuk mengatasi hal tersebut bisa saja kita menyampaikan kepada masyarakat sasaran program dengan memberikan pertanyaan pancingan agar dari mereka muncul kreatifitas berpikir dan bertindak untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapinya saat ini. Misalnya dengan memberikan pertanyaan kepada obyek sasaran pemberdayaan dengan pertanyaan;

“Ibu-ibu dan bapak-bapak .....Kami mengetahui permasalahan ibu dan bapak !”

“ ....memang sepertinya susah untuk memasarkan ..kalau kita belum mencoba.”

“Sekarang..untuk memasarkan produk ini ....kira-kira akan lebih cocok dipasarkan kemana ya bu/pak ?”

“Yang punya usulan dan gambaran akan dipasarkan kemana ..(misalnya) ini ada hadiah dari saya..”

Ini dilakukan hanya untuk memancing pendapat warga masyarakat bahwa sesungguhnya mereka sudah mempunyai jawaban atas pertanyaan ini.

Misalnya terkait dengan produk yang dihasilkan, biasanya mereka sudah memiliki perkiraan pasar yang akan dituju. Hanya saja mereka biasanya belum berani dan belum ada pengalaman untuk memasarkan produk yang mereka hasilkan. Faktor komunikasi yang kurang lancer, faktor keberanian menyampaikan pendapat dalam berargumen bahwa produk yang dimiliki itu layak jual merupakan bentuk faktor yang menjadi penghambat dalam pemasaran produk itu. Maka ketika mereka memberikan jawaban, satu persatu jawaban tersebut ditulis untuk didiskusikan dan dilaksanakan dengan membagi tugas diantara mereka apabila produk yang dihasilkan sama dan sejenis. Namun apabila produk yang dihasilkan berbeda antara satu dengan yang lain maka fungsi pertanyaan dan jawaban

ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada mereka tentang pentingnya segmentasi pemasaran atau orang yang akan dijadikan obyek pemasaran dari hasil produksi yang telah dikembangkan di masyarakat tersebut.

Tentunya apabila hal ini dipahami oleh para pemberdaya sebagai pendamping masyarakat dalam pemberdayaan ekonominya, akan didapatkan kondisi masyarakat yang diharapkan tanpa membiarkan mereka berada dalam kondisi ketergantungan yang teramat sangat. Ada beberapa keuntungan apabila kita bisa melaksanakan hal ini, diantaranya adalah;

- Memutuskan rasa ketergantungan masyarakat pada pendamping
- Meningkatkan rasa percaya diri pada masyarakat khususnya ketika mereka harus memasarkan produk yang sudah dihasilkannya.
- Masyarakat mengetahui apa yang harus dilakukan setelah produk dihasilkan.
- Masyarakat juga dapat menggambarkan segmentasi pasar yang dapat dijadikan sasaran marketing produk yang dihasilkan.

Inti dari tujuan program ini adalah menciptakan suatu kondisi yang dipercaya akan dicapai akibat pengaruh langsung program setelah dijalankan atau tengah berjalan.

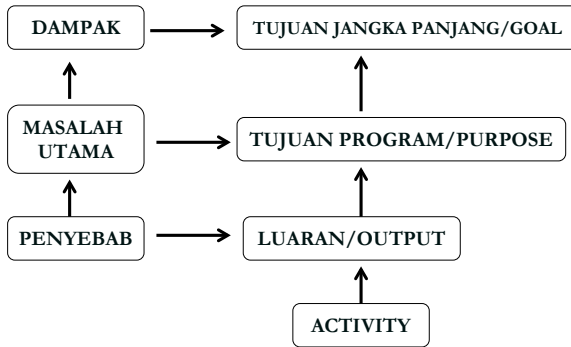
*Ketiga* Output/hasil yaitu suatu tujuan yang diharapkan akan menjadi kenyataan setelah program selesai. Tujuan dari suatu pemberdayaan masyarakat tentunya adalah kesejahteraan masyarakat. Artinya masyarakat mengalami peningkatan kualitas dan kuantitas hidup, sehingga dapat dikatakan sebagai hidup yang layak. Yakni tercukupinya segala bentuk kebutuhan hidup, dari masalah kebutuhan primer seperti sandang, papan dan pangan, kebutuhan skunder yang merupakan turunan/derifatif dari kebutuhan primer seperti kebutuhan menikmati kesenangan hidup dengan pendidikan, kesehatan dan juga

kebutuhan tersier yang merupakan derivatif lagi dari kebutuhan sekunder seperti *shopping*, jalan-jalan menikmati keindahan alam, rekreasi, belanja dan lain-lain.

Untuk sampai pada tahap ini memang diperlukan ketekunan dan keuletan dari para fasilitator sebagai pendamping masyarakat, serta sikap *qonaah*, *Istiqomah*, *sabar* dan profesional. Mengapa sikap seperti ini di perlukan oleh seorang pendamping ? Pendamping profesional sangat diperlukan karena mengingat betapa banyak LSM/NGO di Indonesia ini yang mengajukan proposal kepada lembaga donor, tetapi ketika disetujui, mereka dalam mengelola dana amanah dari lembaga donor kurang bisa mempertanggung-jawabkan. Sehingga beberapa lembaga donor, kalau bertemu dengan kita mengatakan; " LSM di Indonesia banyak yang pandai dalam membuat proposal tetapi tidak pandai dalam mengelola dana." Atau seolah memicingkan sebelah mata kepada kita, dan menganggap kita kurang profesional. Padahal tidak semua lembaga di Indonesia seperti itu.

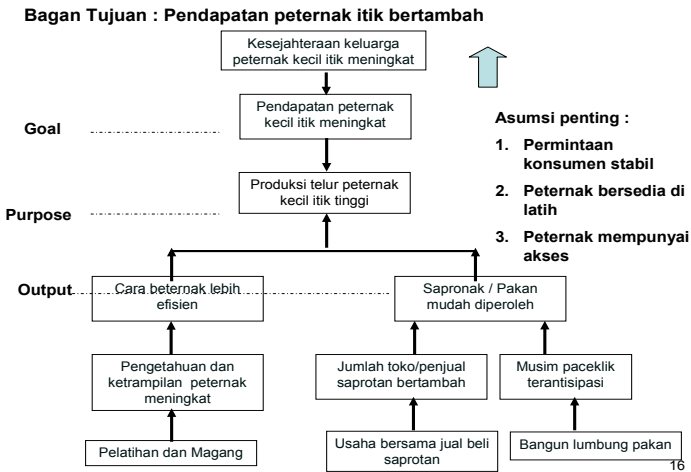
Oleh karena itu kita harus hati-hati ketika bekerjasama dengan lembaga-lembaga donor yang memberikan dana ke kita. Mereka tidak akan memberikan sesuatu kepada kita secara gratis, tetapi menuntut tanggungjawab besar kepada kita. Hal ini logis. Karena mereka tidak mau memberikan dana secara sia-sia. Adanya pengelolaan dana secara profesional merupakan tuntutan mereka agar mereka dapat menikmati hasil pemberdayaan

## Hubungan Pohon Masalah dan Tujuan



15

**Gambar 6**  
Hubungan Pohon Masalah dan Pohon Tujuan



16

**Gambar 7**  
Bagan Tujuan

# **BAB VII**

## **DESAIN PROGRAM PEMBERDAYAAN DENGAN KERANGKA KERJA LOGIS (LOGFRAME)**

### **A. Pengertian LOGFRAME**

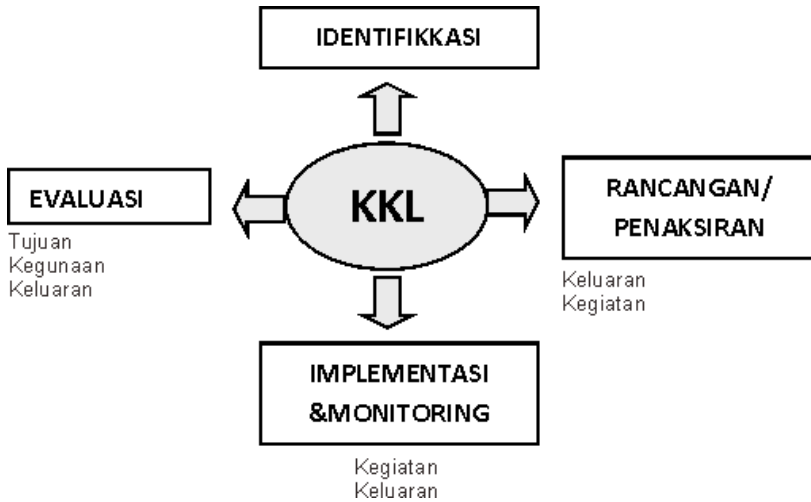
Apa itu LOGFRAME ? LOGFRAME adalah gambaran tahapan dalam benak pikiran kita yang masuk akal, logis dan sederhana untuk merencanakan pemecahan suatu masalah di masyarakat. Pendek kata LOGFRAME merupakan sebuah alat sederhana yang akan membantu kita dalam :

1. Mengorganisir pemikiran
2. Menghubungkan/mengkaitkan kegiatan dan investasi dengan hasil yang diharapkan
3. Menentukan/menetapkan indikator kinerja/pelaksanaan
4. Mengalokasikan setiap tanggung jawab
5. Mengkomunikasikan informasi tentang proyek secara ringkas, padat dan jelas

### **KERANGKA KERJA LOGIS (KKL)**

Alat yang lebih baik bagi Manajemen Siklus Proyek





## MANFAAT PENDEKATAN LOGFRAME

Manfaat penting pendekatan LogFrame adalah :

1. LogFrame menggabungkan semua komponen-komponen penting proyek atau program ke dalam sebuah pernyataan
2. LogFrame memenuhi persyaratan perancangan proyek yang baik dan memberikan beberapa kemungkinan jawaban terhadap berbagai kelemahan perancangan proyek pada masa lalu
3. LogFrame mudah dipelajari dan mudah digunakan
4. LogFrame tidak memerlukan tambahan waktu atau upaya yang lebih banyak dalam pengelolaan proyek, tetapi malah mengurangnya
5. LogFrame dapat digunakan secara internal untuk proses perancangan dan penilaian dan dapat pula digunakan secara eksternal dengan para konsultan yang bekerja untuk lembaga-lembaga pengembangan
6. LogFrame mengantisipasi implementasi
7. LogFrame menyusun suatu kerangka kerja untuk melakukan pemantauan dan evaluasi dimana hasil-

hasil yang direncanakan dapat diperbandingkan dengan hasil yang dicapai sesungguhnya

8. LogFrame membantu terjalannya komunikasi antara para penyandang dana/donor dan para pelaksana proyek
9. LogFrame membutuhkan suatu proses secara tim dengan kepemimpinan yang baik dan keterampilan-keterampilan memfasilitasi yang baik pula supaya sangat efektif
10. Proses penyusunan LogFrame memerlukan keterampilan memfasilitasi yang kuat guna menjamin munculnya partisipasi nyata oleh para stakeholder yang sesuai
11. Keseluruhan budaya LogFrame bisa merupakan sesuatu yang masih asing

### **Keterbatasan Pendekatan LogFrame**

Keterbatasan itu adalah :

1. LogFrame bukan merupakan pengganti untuk analisis teknis lain, analisis ekonomi sosial dan lingkungan. LogFrame juga tidak dapat menggeser posisi staf profesional berkualitas dan berpengalaman
2. Kekakuan dalam pengelolaan proyek dapat timbul bilamana sasaran-sasaran/tujuan dari faktor-faktor eksternal yang ditentukan didalam tahapan perancangan mendapat penekanan yang berlebihan

### **KERANGKA KERJA LOGIS**

#### **16 KOTAK MATRIKS**

<b>Ringkasan Narasi</b>	<b>Indikator Penentu</b>	<b>Cara Verifikasi</b>	<b>Asumsi-Asumsi Penting</b>
Sasaran (Goal)			
Tujuan (Purpose)			
Keluaran (Output)			
Kegiatan (Activities)			

## **B. Langkah-Langkah Penyusunan Kerangka Kerja Logis**

### *Langkah 1*

#### *Menetapkan Sasaran*

Apa yang menjadi SASARAN yang lebih luas dari sektor atau program? Secara menyeluruh kebutuhan atau permasalahan apa yang sedang anda upayakan penanganannya? SASARAN tidak berubah. Sasaran dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dari luar proyek. Sekelompok proyek mungkin mempunyai satu tujuan yang sama

### *Langkah 2*

#### *Menetapkan Tujuan*

Apa yang menjadi dasar rasional dari apa yang direncanakan? Dampak apa yang anda harapkan terjadi? Bagaimana supaya klien/pengguna mendapatkan manfaatnya? Seringkali Tujuan berhubungan dengan bagaimana output-output akan digunakan atau dilaksanakan? Tujuan mungkin saja dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar proyek anda

### *Langkah 3*

#### *Menetapkan keluaran*

Apa yang akan menjadi hasil-hasil akhir yang dapat diukur dari kegiatan-kegiatan yang direncanakan? Hasil-hasil apa saja yang akan menjadi tanggungjawab langsung dari proyek? Berdasarkan pada sumberdaya-sumberdaya yang perlu, tim proyek akan secara langsung memikul tanggungjawab atas keluaran (output)

### *Langkah 4*

#### *Menetapkan kegiatan*

Apa sebenarnya yang akan dilakukan guna mencapai keluaran/output? Inilah suatu ringkasan presentasi yang menunjukkan apa yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan setiap output

### *Langkah 5*

#### *Menguji logika secara vertikal*

Pakailah cara uji “Jika.../Maka...” guna mengecek sebab dan akibat. Jika aktivitas yang direncanakan itu dilaksanakan, apakah output yang sudah disebutkan bisa terjadi? Dan seterusnya pada Kolom I

### *Langkah 6a*

#### *Menetapkan asumsi*

Masukan di sini apa saja yang harus terjadi sebelum proyek dapat dimulai

### *Langkah 6b*

#### *Menetapkan asumsi*

Periksalah logika anda. Apakah aktivitas yang sudah diselesaikan akan menentukan ke arah pencapaian output? Apakah semua sumberdaya diperlukan untuk mencapai output? Jika resiko atau asumsi terlalu besar, maka perlu dirancang ulang

### *Langkah 6c*

#### *Menetapkan asumsi*

Jika output dihasilkan, apakah tujuan akan tercapai? Asumsi-asumsi apa, diluar kendali proyek yang sudah dibuat dalam mencapai output? Jika resiko atau asumsi terlalu besar, maka perlu dirancang ulang

### *Langkah 6d*

#### *Menetapkan asumsi*

Jika tujuan proyek sudah tercapai, apakah ini pada kenyataannya akan memberikan kontribusi dalam mengatasi masalah aslinya/kebutuhannya, yaitu sasaran? Jika tidak, maka rancang ulang proyek tersebut. Jika YA maka nyatakan dengan jelas asumsi-asumsi yang sudah anda buat guna mencapai pandangan ini

*Langkah 6e*

*Menetapkan asumsi*

Faktor eksternal apa yang diperlukan untuk atau mungkin menghalangi kelangsungan proyek untuk jangka panjang

*Langkah 7a*

Apa yang akan menjadi tanda jika sasaran (Goal) sudah tercapai

*Langkah 7b*

Apa yang akan menjadi tanda jika Tujuan (Purpose) sudah tercapai?

*Langkah 7c*

Apa yang akan menjadi tanda jika *KELUARAN* sudah tercapai? Indikator ini menjelaskan tentang petunjuk, dan hal-hal yang dilaksanakan bagi proyek

*Langkah 7d*

Apa yang akan menjadi tanda jika *KEGIATAN* sudah terlaksanakan? Disini input dan anggaran proyek juga akan menjadi bahan masukan input apa yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan? Staff, transport, material dan keuangan

*Langkah 8a*

Bagaimana anda akan menguji OVI dari SASARAN

*Langkah 8b*

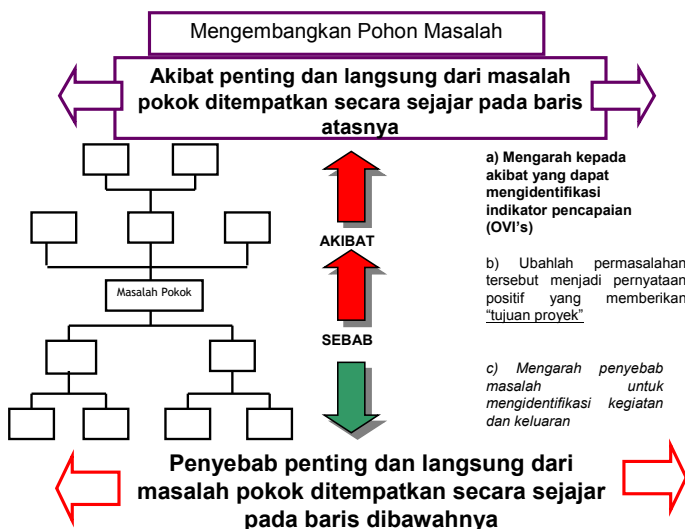
Bagaimana anda akan menguji OVI dari tujuan

*Langkah 8c*

Bagaimana anda akan menguji OVI dari keluaran

*Langkah 8d*

Bagaimana anda akan menguji OVI dari kegiatan? Salah satu dari MoV disini ialah keuangan proyek



## KERANGKA KERJA LOGIS

### Asumsi-Asumsi Penting

1. Setiap tim program dihadapkan dengan faktor-faktor yang berada diluar kontrolnya. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan program dan harus ditangani sedini mungkin dalam rancangan program dan keseluruhan siklus program
2. Kerangka kerja logis menjadikan faktor eksternal ini secara tegas dengan digunakan pada asumsi-asumsi penting dan menganjurkan tim program mempertimbangkan resiko-resiko utama program
3. Faktor eksternal tentang asumsi yang dibuat dapat membuat proyek ke luar rel yang ditentukan, meskipun demikian tim proyek harus mengambil alih tanggung jawab ini secara menyeluruh
4. Tim proyek bertanggung jawab untuk menghasilkan keluaran-keluaran yang telah disepakati bersama dengan klien sejak awal proyek

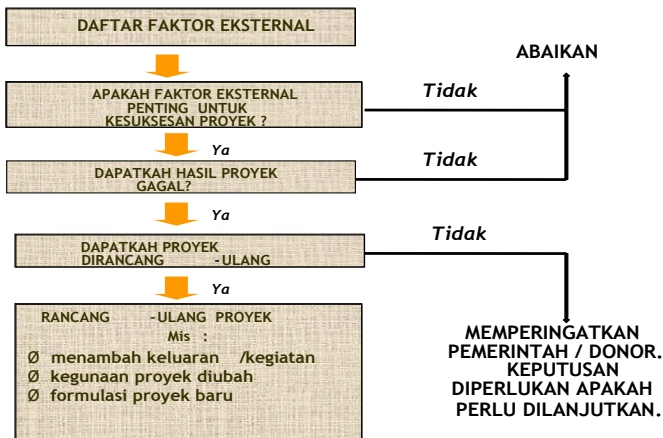
5. Asumsi-asumsi menggambarkan resiko-resiko dan ketidakpastian dalam mencapai tingkatan sasaran-sasaran

Asumsi-asumsi dapat dikaitkan dengan aspek-aspek berikut ini :

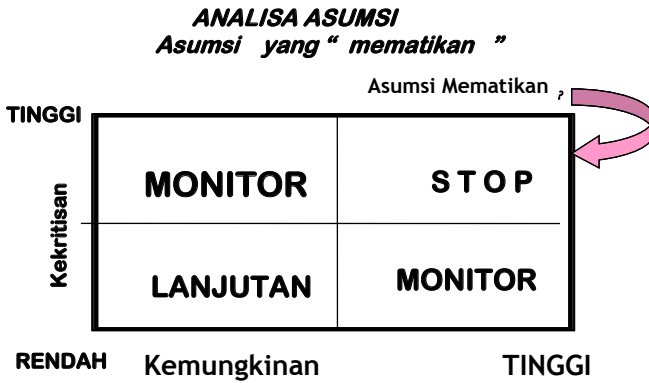
1. Kondisi-kondisi alamiah
2. Faktor-faktor kelembagaan
3. Faktor-faktor sosial
4. Penyelesaian pada program lainnya

## KERANGKA KERJA LOGIS (KKL)

### ANALISA ASUMSI



## KERANGKA KERJA LOGIS (KKL)



### **FAKTOR-FAKTOR LUAR DAN ASUMSI-ASUMSI**

1. Faktor-faktor luar adalah kejadian atau keputusan yang berada diluar jangkauan manajemen program. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi (secara positif atau negatif) pelaksanaan dan penampilan program.
2. Faktor-faktor ini diungkapkan di dalam bentuk asumsi-asumsi yang memperkuat rancangan program sehingga menjadi realistis

### **INDIKATOR- INDIKATOR DI DALAM KERANGKA KERJA LOGIS**

Indikator menunjukkan kinerja. Di dalam analisis dan perencanaan kerangka kerja logis, indikator memegang peranan yang sangat penting yaitu :

1. Menetapkan target yang realistis (minimum dan sebaliknya) untuk mengukur atau menilai apakah tujuan dan setiap tingkatan sudah tercapai



2. Memberikan dasar untuk memonitor, mengkaji ulang dan mengevaluasi kegiatan program untuk kemudian dimanfaatkan di dalam manajemen pelaksanaan program dan menjadi bagian dari pelajaran yang dapat dipetik bagi program lain
3. Proses menetapkan indikator-indikator memberi andil di dalam menunjukkan transparansi, kesepakatan dan kepemilikan dari semua tujuan, kerangka kerja logis dan perencanaan.

### ***JENIS-JENIS INDIKATOR***

Ada banyak jenis indikator, ada yang lebih umum sifatnya, ada yang lebih baik, ada yang lebih rendah, ada yang lebih mudah dikumpulkan, dan ada yang lebih dikenali daripada yang lain.

#### **Indikator langsung dan tidak langsung**

Indikator langsung digunakan untuk tujuan yang berkaitan dengan perubahan yang dapat diamati langsung. Hal ini biasanya terjadi di tingkat kelurahan dan kegiatan di dalam kerangka kerja logis. Indikator langsung hanyalah pernyataan kembali tujuan dalam bentuk yang lebih tepat, komperhensif dan operasional

### ***INDIKATOR KUALITATIF DAN KUANTITATIF***

1. Frekwensi rapat
2. Angka pertumbuhan
3. Data iklim, jumlah penduduk
4. Jumlah panen, harga
5. Keringanan di dalam input program : pinjaman, angsuran, tingkat pendapatan harian
6. Penggunaan/pelaksanaan keluaran program misalnya : perubahan pendapatan,

Indikator yang didasarkan pada sektor atau indikator teknis harus dibuat seimbang dengan memasukan indikator-indikator lain yang lebih bersifat lintas sektoral : misalnya berkaitan

dengan hal-hal kemasyarakatan. Gender, lingkungan dan peningkatan kemampuan

Indikator formatif ditetapkan dengan jangka waktu yang harus diukur selama berlangsungnya satu tahapan program

Indikator summatif digunakan untuk mengukur kinerja pada akhir program

### ***BAGAIMANA CARANYA ANDA MENYUSUN SEBUAH OVI ?***

Mulai dengan indikator dasar.

Pastikan bahwa indikator tersebut dapat dihitung berdasarkan angka dan kemudian tambahkan kualitas dan kemudian dimensi waktu

**(kwantitas + Kualitas + Waktu =QQT)**

### **CIRI-CIRI INDIKATOR :**

Agar bermanfaat, indikator harus memiliki sifat sebagai berikut :

1. *Relevan dan penting*, yaitu harus menangkap inti dari suatu tujuan. Karena itu berarti untuk tujuan yang kompleks, kemungkinan besar dibutuhkan lebih dari satu indikator
2. *Spesifik dan dapat diukur*, dalam hal : kualitas, kuantitas, waktu, lokasi dan kelompok atau organisasi sasaran
3. *Sensitifitas terhadap perubahan* yang akan terjadi sebagai akibat dari proyek atau program
4. *Dapat diverifikasi dan tersedia*. Informasi harus dapat dikumpulkan pada saat yang direncanakan
5. *Logis* pada tingkat tujuan dimana merupakan salah satu bagian. Tujuan pada tingkat tertentu dari kerangka kerja logis, bersama dengan indikatornya dibutuhkan dan cukup untuk mencapai tingkat di atasnya

### **INDIKATOR KUALITATIF BERKAITAN DENGAN**

1. Tingkat partisipasi kelompok pihak terkait
2. Pihak terkait/pendapat konsumen (kepuasan)

3. Kemampuan membuat keputusan
4. Perubahan sikap
5. Munculnya kepemimpinan
6. kemampuan memonitor sendiri
7. Pengembangan kelompok dan solidaritas
8. Perubahan perilaku
9. Adanya kemufakatan

## INDIKATOR - INDIKATOR

Fungsi indikator :

1. Memperjelas
2. Menciptakan konsensus untuk menghindari interpretasi dan diskusi selama pelaksanaan kegiatan
3. Membangun dasar bagi monitoring dan evaluasi

Indikator harus menentukan :

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Target/kelompok sasaran
4. Waktu
5. Tempat

Indikator harus :

1. Spesifik dan jelas bagi semua pembaca/tidak ada kemungkinan interpretasi
2. Dapat diukur secara objektif, yaitu 2 orang yang mengukur indikator mempunyai kesimpulan yang sama
3. Dapat dicapai baik untuk indikator dan cara mengukur
4. Relevan/ substantif- indikator harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan atau yang hasilnya adalah indikator
5. Independen hubungan ketidaktergantungan harus jelas antara indikator objektif dan hasilnya

## **BAB VIII**

# **PARTICIPATION ACTION RESEARCH:**

## **Model Riset Pada Manajemen Pendidikan Nonformal**

### **A. Pengertian *Participation Action Research***

*Participation Action Research* (PAR) adalah suatu cara membangun jembatan untuk menghubungkan orang. Jenis penelitian ini adalah suatu proses pencarian pengembangan pengetahuan praktis dalam memahami kondisi sosial, politik, lingkungan, atau ekonomi. PAR adalah suatu metoda penelitian dan pengembangan secara partisipasi yang mengakui hubungan sosial dan nilai realitas pengalaman, pikiran dan perasaan kita. Penelitian ini mencari sesuatu untuk menghubungkan proses penelitian ke dalam proses perubahan sosial. Penelitian ini mengakui bahwa poses perubahan adalah sebuah topik yang dapat diteliti. Penelitian ini membawa proses penelitian dalam lingkaran kepentingan orang dan menemukan solusi praktis bagi masalah bersama dan isu-isu yang memerlukan aksi dan refleksi bersama, dan memberikan kontribusi bagi teori praktis.

PAR melibatkan pelaksanaan penelitian untuk mendefinisikan sebuah masalah maupun menerapkan informasi ke dalam aksi sebagai solusi atas masalah yang telah terdefinisi. PAR adalah “penelitian oleh, dengan, dan untuk orang” bukan “penelitian terhadap orang”. PAR adalah partisipatif dalam arti bahwa ia sebuah kondisi yang diperlukan dimana orang memainkan peran kunci di dalamnya dan memiliki informasi yang relevan tentang sistem sosial (komunitas) yang tengah

berada di bawah pengkajian, dan bahwa mereka berpartisipasi dalam rancangan dan implementasi rencana aksi itu didasarkan pada hasil penelitian. PAR dikenal dengan banyak nama, termasuk *participation research*, *action research*, *collaborative inquiry*, *collaborative action research*, *emancipatory research*, *action learning*, *contextual action research*; semuanya itu hanyalah variasi dalam tema yang sama.

PAR adalah 'seni' membangun jembatan mencapai pemahaman yang saling menguntungkan, menghubungkan orang, gagasan, dan sumber, membangun hubungan melalui itu kita dapat menciptakan landasan yang kokoh antara perorangan dan komunitas, bekerja menuju solusi yang saling menguntungkan atas masalah bersama, dan belajar bagaimana untuk maju menyongsong masa dengan tana harus membuat 'roda', sambil melewati bermunculannya kembali kendala, secara esensial meraih suatu tingkat kesadaran yang tinggi dari mana kita menjadi berdaya untuk memecahkan masalah-masalah.

PAR adalah sebuah *dual shift* yaitu sebuah pergeseran dalam paradigma penelitian kita maupun sebuah pergeseran dalam cara-cara kita mengejar pembangunan.

Paradigma pertama, PAR merubah cara berpikir kita tentang penelitian dengan menjadikan penelitian sebuah proses partisipasi. PAR itu sendiri adalah sebuah kondisi yang diperlukan dimana orang memainkan peranan kunci di dalamnya dan memiliki informasi yang relevan tentang sistem sosial atau komunitas, yang tengah berada di bawah studi. 'Subjek' penelitian lebih baik untuk dirujuk atau menjadi rujukan sebagai anggota-anggota komunitas, dan mereka berpartisipasi dalam rancangan, implementasi, dan eksekusi penelitian. PAR juga sebuah pergeseran dalam pengertian bahwa ke dalamnya termasuk elemen aksi. PAR melibatkan pelaksanaan penelitian untuk mendefinisikan sebuah masalah maupun penerapan informasi dengan mengambil aksi untuk menuju solusi atas masalah-masalah yang terdefiniskan. Anggota-anggota

komunitas berpartisipasi dalam rancangan dan implementasi dalam rencana tindak strategis didasarkan pada hasil penelitian.

Paradigma kedua, PAR adalah proses dengan mana komunitas-komunitas berusaha mempelajari masalah secara ilmiah dalam rangka memandu, memperbaiki, dan mengevaluasi keputusan dan aksi mereka. Cara-cara penelitian yang selama ini biasa dilakukan kalangan akademisi dan peneliti dalam komunitas kita, justru dapat menjadi tantangan dan ancaman bagi sebuah komunitas. Hubungan antara penelitian ilmiah (*intellectual research*) dapat menjadi *intrusive* dan *exclusive*. Kedua tipe penelitian ini juga dapat melenyapkan bagian-bagian penting dan vital dari sebuah proyek penelitian yakni pengalaman hidup nyata, mimpi, pikiran, kebutuhan, kemauan dari anggota komunitas. PAR menawarkan metoda-metoda untuk merubah hakekat hubungan antara orang, dengan organisasi yang biasanya dikejar proyek penelitian dan pengembangan. Hubungan ini termasuk bagaimana kita memahami peran kita sebagai *facilitators*, bukan sebagai *experts*, bagaimana kita mengelola hubungan dengan lembaga pendidikan dan lembaga bisnis, dan bagaimana kita bekerja satu sama lain sebagai siswa, guru, tetangga, dan anggota komunitas.

Dalam PAR terdapat tiga *features*, yakni *participation*, *action*, *research*.

1. **Participation** mengambil bentuk *inquirer decision-making* yang menggunakan '*the principle of equity*' (dipahami sebagai *co-existence and self determination*) untuk membawa *divergent contextual factors* dan *divergent interpretations* dari metodologi ke dalam tugas menggeneralisasi data (*subscribing to the 'relativist' characteristic of the paradigm*).
2. **Action** adalah *direct experience* dari partisipan dengan isu sebagaimana dipresentasikan dalam setiap kehidupan sehari-hari, dan bagaimana *participatory action research methods* dapat melibatkan secara langsung partisipan dengan dunia mereka.

3. **Research** adalah *process and form* menghasilkan pengetahuan dalam empat domain pengetahuan: *experiential, presentational, propositional, practical* (John Heron 1996), dan sebagaimana diarahkan oleh partisipan untuk pelananaan terbaik bagi kepentingan masyarakat. Pengetahuan dikembangkan melalui dialog reflektif dan analisis kritis yang dilakukan oleh partisipan yang terlibat dalam aksi (*subscribing to the hetrmeneutic and dialog characteristic of the paradigm*).

## **B. Tipe-Tipe Participation Action Research**

Grundy (2004) mendiskusikan tiga mode PAR; *technical, practical, emancipatory*. Holter and Schwartz-Barcott (1993) juga mendiskusikan tiga tipe PAR, yakni: *technical collaborative approach, mutual collabroative approach, enhancement approach*. McKernan (1991) juga mendaftarkan tiga tipe *action research: scientific-technical view of problem solving; practical-deliberative action research; critical-emancipatory action research*. McCutcheon and Jurg (1990) mendiskusikan tiga perspektif tentang PAR: *positivist perspective, interpretivist perspective, critical cscience perspective*.

### **1. Technical/Technical-Collaborative/Scientifis-Technical/Positivist**

Awal advokasi *action research* seperti Lippitt and Radke pada tahun 1946, Lewin tahun 1947, Corey tahun 1953, dan Taba and Noel tahun 1957 adalah menempatkan metode ilmiah tentang *problem solving*. Tujuan dari peneliti dalam pendekatan tersebut adalah untuk menguji intervensi tertentu didasarkan pada suatu *pre-specified theoritical framework*. 'Nature' dari kolaborasi antara peneliti dan praktisi adalah teknikal dan fasilitasi. Peneliti mengidentifikasi masalah dan intervensi spesifik, kemudian praktisi dilibatkan dan mereka sepakat untuk memfasilitasi dengan implementasi tentang intervensinya (Holter and Schwartz-Barcott 1993). Aliran komunikasi dalam tipe penelitian

ini adalah antara fasilitator dan kelompok, sehingga gagasan-gagasan dapat dikomunikasikan kepada kelompok.<sup>37</sup>

Sebuah proyek yang dibimbing secara teknis oleh *action research* akan memiliki karakteristik bahwa proyek diprakarsai oleh orang tertentu atau kelompok orang yang karena pengalaman mereka atau kualifikasi mereka akan dipandang sebagai ekspert atau figur otoritas. *Technical action research* mempromosikan praktik yang lebih efisien dan efektif. Tipe ini adalah produk yang diarahkan tapi mempromosikan partisipasi pribadi oleh praktisi dalam proses pergerakan. “*It fosters the disposition characteristic of the artisan within the participating practitioners*”. Pendekatan terhadap *action research* ini menghasilkan akumulasi pengetahuan yang dapat diperkirakan. Dorongan utamanya adalah pada validasi dan penyempurnaan teori yang ada dan deduksi yang esensial.

## **2. Mutual - Collaborative/Practical - Deliberative - Interpretivist Perspective**

Dalam proyek tipe *action research* ini peneliti dan praktisi *dating* bersama untuk mengidentifikasi masalah potensial, penyebabnya dan kemungkinan intervensinya. Masalah diidentifikasi setelah terjadi dialog antara peneliti dan praktisi dan dicapai sebuah pemahaman bersama. “*Practicipation action research* meningkatkan praktik melalui aplikasi kearifan pribadi dari partisipan. Aliran komunikasi dalam tipe *action research* ini tidak boleh merusak hubungan antara masing-masing anggota kelompok dan fasilitator.

## **3. Enhancement Approach / Critical Emancipation Action Research / Critical Science Perspective**

Emancipation action research adalah “memprmosikan praklisios emansipasi dalam partisipasi praktisi; yakni

---

<sup>37</sup> Grundy SM., 2004. What is the contribution of obesity to the metabo lic syndrome? *En doocrinol Metab Clin N Am*, 33:267-82.



mempromosikan sebuah kesadaran kritis yang diperlihatkan dalam politik maupun aksis praktik dalam mempromosian perubahan. Ada dua tujuan bagi peneliti menggunakan pendekatan ini, satunya adalah untuk meningkatkan kedekatan antara masalah actual dengan yang ditemukan oleh praktisi dalam setting spesifik dan teori yang digunakan untuk menjelaskan dan memecahkan masalah. Tujuan kedua adalah untuk membimbing praktisi dalam mengidentifikasi dan membuat masalah fundamental menjadi eksplisi dengan meningkatkan kesadaran kolektif.

Jurgen Habermas, seorang kritikus teori sosial menyajikan suatu model teoritis bagi pemahaman *emancipatory action research*. Habermas (1972) sebagaimana disitasi dalam Grundy (1982) menyajikan sebuah *framework* didalam mana kritik sosial mungkin dapat dikembangkan. "Hanya melalui pengembangan kritik, maka mediasi antara teori dan praktik memungkinkan terjadi. Pengembangan *action-oriented critique* memiliki tiga phrases: *theory, enlightenment, action*" (Grundy; 1982). *Emancipated strategis action* berasal dari disposisi kritik yang intensif (Grundy, 1982). *Critical intent* adalah disposisi yang memotivasi aksi dan interaksi pada semua tahap *emancipatory action research* dan secara khusus penting dalam pengembangan perspektif teori yang menginformasikan dan memperkuat sebuah proyek.

### C. Prinsip-Prinsip Participation Action Research

Terdapat sejumlah prinsip yang memandu pelaksanaan PAR.

*Pertama*, prinsip **Partisipasi**. Prinsip ini mengharuskan PAR (*Participation action Research*) dilaksanakan dengan melibatkan sebanyak mungkin anggota komunitas yang berkepentingan dengan perubahan situasi yang lebih baik. Dengan prinsip ini, PAR (*Participation action Research*) dilakukan bersama di antara anggota komunitas melalui proses berbagi dan belajar bersama, untuk memperjelas kondisi dan permasalahan

mereka sendiri. Prinsip ini juga menuntut penghargaan pada setiap perbedaan yang melatarbelakangi anggota komunitas saat terlibat dalam PAR, termasuk penghargaan pada kesetaraan gender (terlebih jika dalam suatu komunitas, perempuan belum memperoleh kesempatan yang setara dengan laki-laki untuk berpartisipasi).

Berbeda dengan riset konvensional, tim peneliti/praktisi PAR bertindak sebagai fasilitator terjadinya proses riset yang partisipatif di antara anggota komunitas, bukan orang yang meneliti kondisi komunitas dari luar sebagai pihak asing.

*Kedua*, prinsip **Orientasi Aksi**. Prinsip ini menuntut seluruh kegiatan dalam PAR harus mengarahkan anggota komunitas untuk melakukan aksi-aksi transformatif mengubah kondisi sosial mereka agar menjadi semakin baik. Oleh karena itu, PAR harus memuat agenda aksi yang jelas, terjadwal, dan konkret.

*Ketiga*, prinsip **Triangulasi**. PAR harus dilakukan dengan menggunakan berbagai sudut pandang, metode, alat kerja yang berbeda untuk memahami situasi yang sama, agar pemahaman tim peneliti bersama anggota komunitas terhadap situasi tersebut semakin lengkap dan sesuai dengan fakta. Setiap informasi yang diperoleh harus diperiksa ulang lintas kelompok warga/ elemen masyarakat (*crosscheck*). Prinsip ini menuntut PAR mengandalkan data-data primer yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti bersama anggota komunitas di lapangan. Sedangkan data-data sekunder (riset lain, kepustakaan, statistik formal) dimanfaatkan sebagai pembanding.

*Keempat*, prinsip **Luwes atau Fleksibel**. Meskipun PAR dilakukan dengan perencanaan sangat matang dan pelaksanaan yang cermat atau hati-hati, peneliti bersama anggota komunitas harus tetap bersikap luwes menghadapi perubahan situasi yang mendadak, agar mampu menyesuaikan rencana semula dengan perubahan tersebut. Bukan situasinya yang dipaksa sesuai dengan desain riset, melainkan desain riset yang menyesuaikan diri dengan perubahan situasi.

#### D. Metode dan Alat Kerja PAR

Secara umum, metode PAR terbagi dalam dua tipe, yakni Eksplanatif dan Tematik. PAR Eksplanatif memfasilitasi komunitas/masyarakat untuk menganalisis kebutuhan, permasalahan, dan solusinya, kemudian merencanakan aksi transformatif. Sedangkan PAR Tematik menganalisis program yang sudah berjalan, sebagai alat evaluasi dan pengamatan (*monitoring*).

Memanfaatkan kekayaan riset-riset konvensional yang masih terus berkembang, RAP melengkapi diri dengan banyak metode dan alat kerja. Untuk mengumpulkan data lapangan dan menganalisisnya, PAR memiliki metode pemetaan lokasi melalui kegiatan kunjungan lapangan (*transect*), wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion/FGD*).

Dalam FGD misalnya, partisipan atau informan tidak sebatas berdiskusi dalam posisi duduk, melainkan bisa berdiskusi dalam dinamika tertentu dengan menggunakan alat kerja tertentu, misalnya pemetaan gagasan (*mind mapping*), menggambar diagram pohon masalah (*problem tree*), menulis peringkat kualitas (*ranking*), menggambar diagram keterkaitan (*linkage diagram*), hingga bermain peran (*role play*) kemudian mendialogkan peran masing-masing dalam konteks situasi yang dimaksud.

Dalam dinamika tersebut, anggota komunitas sebagai partisipan PAR berpeluang lebih besar mengungkapkan pengalaman, gagasan, dan refleksi mereka secara lebih terbuka karena terbantu dengan sejumlah alat kerja yang memudahkan pengamatan (*visual*) dan kegiatan yang dinamis/tidak kaku. Dinamika tersebut juga memudahkan fasilitator untuk mendorong sebanyak mungkin anggota komunitas berpartisipasi lebih aktif karena menggunakan kegiatan dan alat kerja yang bisa dipilih atas dasar kesesuaiannya dengan

latar belakang budaya, pendidikan, dan pekerjaan partisipan/informan.

#### **E. Rancangan PAR pada Pendidikan Nonformal**

PAR secara teoritis menggambarkan semua metoda penelitian ilmu sosial yang pernah ada. Karena PAR memiliki premis prinsip-prinsip bahwa orang dengan sebuah masalah melakukan investigasi mereka sendiri, sehingga mengesampingkan teknik-teknik yang membutuhkan pemisahan antara penelitian dengan yang diteliti, seperti ketika *experimental "subjects"* dikesampingkan sebagai kegunaan penelitian. Metoda PAR berada di balik teknik dan sumber material dari orang yang terlibat. *Field observation*, penelitian pustaka dan arsip, investigasi sejarah menggunakan dokumen dan sejarah pribadi, *narratives and story telling*, maupun *questionnaires* dan wawancara, semuanya digunakan dalam PAR (*Participation action Research*).

Sekali pertanyaan penelitian diformulasikan, peneliti menyajikan opsi-opsi metodologis bagi kelompok dengan mempertimbangkan orang-orang yang ada dan sumber material dari komunitas, dan menjelaskan logika mereka, efikasi, dan batasan. Aspek PAR ini mengekspose metodologi penelitian dan menempatkannya pada tangan orang per orang sehingga mereka dapat menggunakannya sebagai sebuah alat pemberdayaan. Tujuan dari PAR adalah agar peneliti menggerakkan proses dengan berbagi pengetahuan dan ketrampilan warga kelompok.

Komunikasi adalah sebuah metodologi kunci dalam PAR. Ia menggambarkan kombinasi komunikasi secara kreatif seperti tulisan, lisan, dan visual dalam rancangan, implementasi dan dokumentasi penelitian. Pekerja sosial masyarakat misalnya, kalangan perempuan pedesaan, dan kesadaran meningkatkan kelompok menggunakan foto dokumentasi seseorang dalam kehiduoan sehari-hari (*photo novella*) untuk mencatat dan merefleksikan kebutuhan mereka, mempromosikan dialog,

mendorong aksi, dan menginformasikan kebijakan. Peneliti menggunakan teater dan imajinasi visual untuk memfasilitasi *collective learning, expression, action*. Bentuk lain dari komunikasi populer digunakan bersama-sama dalam menulis lagu, membuat kartun, pertemuan komunitas, *community self-portraits* dan rekaman *videotape*.

Pengembangan pengetahuan secara kritis mengundang pencampuran kreatif dari metoda tradisional melalui pertanyaan dan pendekatan. Penggunaan metoda komunikasi alternatif dalam PAR mendorong peneliti untuk menguji kembali metoda konvensional dan membuka kemungkinan menggunakan metoda-metoda yang selama ini tidak pernah mendapatkan legitimasi secara ilmiah.

PAR dekat sekali dengan proses alamiah dari gerakan sosial. Sebagai kelompok yang baru memulai untuk mengakui, selalu saja ada kebutuhan untuk lebih memahami tentang situasi dimana orang menghadapinya bersama. PAR memulai dengan isu-isu yang muncul dari masalah sehari-hari dalam kehidupan. Pandangan ini terbentuk dalam epistemologi bahwa struktur pengalaman hidup adalah pemahaman seseorang terhadap kehidupan. Hal ini merupakan masalah yang mungkin tidak selalu disajikan sebagai sebuah sasaran perjuangan. Untuk itu, peneliti harus berkolaborasi dengan komunitas untuk membantu mengembalikan perasaan mereka tetapi tidak mengartikulasikan masalah ke dalam sebuah topik yang tidak tertentu dari investigasi kolektif.

Peneliti perlu mengambil tanggung jawab bagi pengembangan suatu pandangan dalam realitas sehari-hari di sekitar isu penelitian sebelum memulai proyek penelitian. Mereka perlu mengetahui tentang muatan substansi spesifik dari sebuah topik penelitian, tentang budaya dan pengalaman hidup mereka yang kehidupannya akan menjadi fokus penelitian. Peneliti perlu menyadari bagaimana anggota sebuah kelompok memahami dan membicarakan tentang kehidupan mereka.

Ini artinya mereka harus belajar segala sesuatu yang dapat ditemukan tentang komunitas dan sejarahnya secara historis dan sosiologis melalui catatan, wawancara, observasi, partisipasi dalam kehidupan komunitas. Dalam situasi ideal, peneliti sudah tinggal dalam komunitas dan berpartisipasi dalam kehidupan mereka (Brown, 1985). Peneliti tidak perlu menjadi anggota komunitas, tetapi ia harus memiliki komitmen untuk menjadi partisipan dan diterima oleh komunitas.

Pada fase ini peneliti menjelaskan kegunaan dan mulai mengidentifikasi dan menanyakan untuk membantu individu-individu kunci yang akan memainkan peran aktif dalam eksekusi sebuah proyek penelitian. Dalam proses ini, peneliti bertindak sebagai seorang *discussion organizer* dan fasilitator serta sebagai seorang narasumber teknis (Park, 1993). Bersama dengan sebuah organisasi kolaborasi, seperti LSM, pusat pelayanan sosial, atau Posyandu, peneliti melakukan kontak dengan anggota komunitas, mengaktivasi kepetingan mereka dalam masalah agar terlibat dengan *action-driven research*, dan membantu mengorganisasi pertemuan komunitas dimana isu-isu penelitian yang relevan akan didiskusikan. Pada fase ini, organisasi formal dari proyek penelitian dapat memakan waktu dan upaya. Situasi ini memerlukan ketrampilan interpersonal dan politik dari peneliti sebagai organizer.

Fase *pre-data gathering* dari PAR sebenarnya analog dengan *traditional field research*, dimana peneliti membentuk laporan dengan komunitas untuk ko-operasi dalam proses penelitian. Dalam PAR, anggota komunitas menempatkan diri sebagai pemeran aktif bersama dengan peneliti, bukan sebagai *passive providers* dari informasi. Sekali anggota komunitas memulai berdiskusi bersama tentang masalah kolektif mereka, peneliti berpartisipasi dalam pertemuan itu untuk membantu menformulasikan masalah melalui cara-cara yang kondusif bagi investigasi, menggunakan pengetahuan komunitas yang ia kembangkan sebelumnya. Dari sini, peneliti bertindak sebagai *organizer*, fungsi ini kemudian dilakukan oleh warga komunitas

dengan ketrampilan organisasi dan sumber. Tujuan PAR adalah untuk menyediakan *catalyst* untuk membawa pemimpin potensial dalam komunitas tampil ke depan. Di sini, peneliti berbagi *expertise* mereka dengan warga komunitas, mengakui bahwa komunitas terlibat langsung dalam dan memiliki suara kritis dalam menentukan arah dan tujuan perubahan.

PAR adalah deskripsi penelitian sosial (meskipun penelitian sosial yang lebih benar akan asumsi-asumsi yang mendasarinya, dan kolektivis alam, tindakannya mengatur konsekuensi dan nilai-nilai). Berbagai hambatan terhadap praktek, yang bahkan ketika kita berpikir kita mungkin bisa melakukan itu, kita sering memiliki keraguan. Disini disimpulkan bahwa hampir semua riset kita akan terlibat didalamnya, kurang lebih suatu pendekatan ke arah PAR (*Participation action Research*). Artinya, setiap bagian dari penelitian kurang lebih berpartisipasi. Dan memungkinkan tindakan sebagai bagian dari proses. Dan itu semua melibatkan refleksif kritis, skeptis dan imajinatif penyelidikan.

PAR menyadari intervensi yang tak terelakkan dalam situasi sosial di mana ia beroperasi dan berusaha untuk mengubah hal ini secara sadar, efek yang diterapkan. Sebagian besar PAR secara eksplisit menetapkan mempelajari sesuatu dalam rangka untuk mengubah dan memperbaikinya. Hal yang paling sering muncul dari sebuah situasi yang tidak memuaskan mereka yang paling terkena dampak yang ingin mengubah menjadi lebih baik (walaupun juga dapat timbul dari pengalaman bekerja dengan baik, yang memicu keinginan untuk mereproduksi atau memperluas hal itu). PAR melihat ini sebagai tujuan, dan hal-hal yang 'kehidupan nyata' yang dibuat atau disahkan. Action research, seperti fase penemuan ilmu pengetahuan, hal itu akan datang dari dan pergi ke suatu tempat, meskipun sebelumnya tidak tahu di mana tepatnya itu akan berakhir seperti itu.

Sebuah ciri khas asli proses penelitian aksi partisipatif adalah bahwa hal itu mungkin berubah bentuk dan fokus dari

waktu ke waktu (dan kadang-kadang sangat tidak terduga) sebagai peserta fokus dan fokus kembali pemahaman mereka tentang apa yang ‘benar-benar “terjadi dan apa yang benar-benar penting bagi mereka.

## F. Peta Masalah

PAR ini adalah ‘sekumpulan teknik dan alat yang mendorong masyarakat untuk turut serta meningkatkan dan menganalisa pengetahuannya mengenai hidup dan kondisi mereka sendiri, agar mereka dapat membuat rencana dan tindakan’. Keluaran Kajian adalah gambaran tentang:

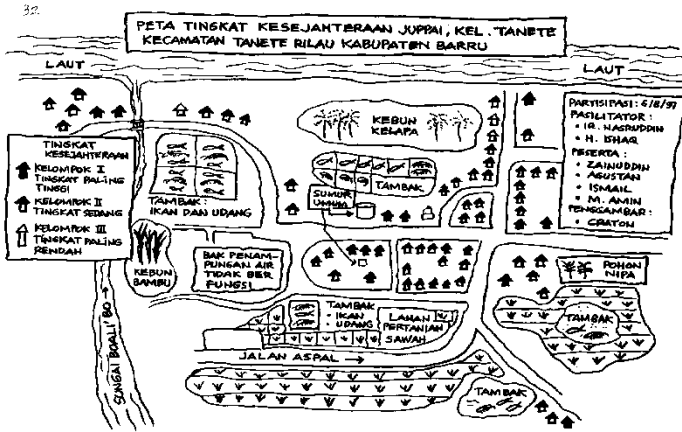
- potensi sumber daya alam yang dimiliki masyarakat, termasuk sistem usaha tani
- potensi sosial masyarakat;
- potensi perekonomian masyarakat;
- potensi lembaga atau kelompok kegiatan yang ada, latar belakangnya, strukturnya, kegiatannya dan lain-lain (termasuk lembaga pelayanan, baik pemerintah maupun non-pemerintah);
- masalah-masalah masyarakat;
- prioritas dan penyebab masalah;
- peluang-peluang pengembangan.

Teknik PAR berupa *visual* (gambar, tabel, bentuk) yang dibuat oleh masyarakat sendiri dan dipergunakan sebagai *media diskusi* masyarakat tentang keadaan mereka sendiri serta lingkungannya. Beberapa teknik yang terkenal meliputi:

- Pemetaan desa
- Kalender musim
- Transek (penelusuran desa)
- Diagram Venn (bagan hubungan kelembagaan)
- Bagan perubahan dan kecenderungan
- Diagram alur

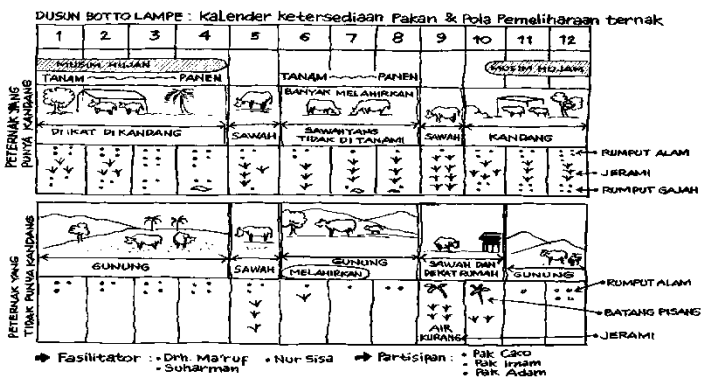


PEMETAAN DESA : memfasilitasi masyarakat untuk mengungkapkan keadaan wilayah desa tersebut beserta lingkungannya sendiri. Hasilnya adalah peta atau sketsa keadaan sumberdaya umum desa atau peta dengan topik tertentu (peta topikal), sesuai kesepakatan dan tujuannya, misalnya 'peta jenis tanah', 'peta peternakan', 'peta penyebaran penduduk'.

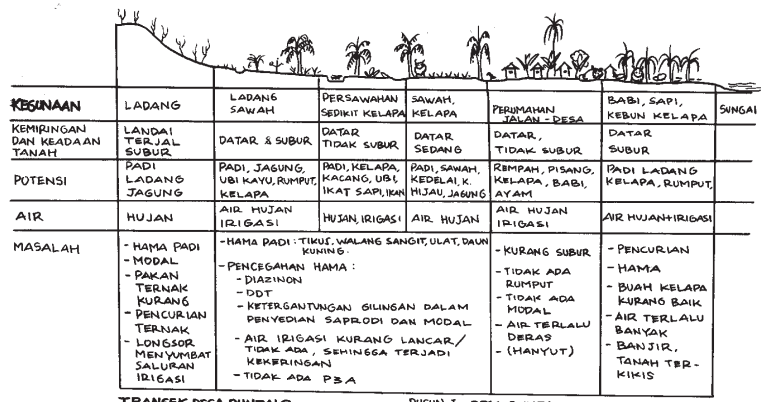


KALENDER MUSIM : Kegiatan-kegiatan dalam daur kehidupan masyarakat desa sangat dipengaruhi siklus musim. Kalender musim menunjukkan perubahan dan perulangan keadaan-keadaan seperti cuaca, siklus tanaman, pembagian tenaga kerja, keberadaan hama dan penyakit dan lain-lain, dalam satu kurun waktu tertentu (musiman). Hasilnya, yang digambar dalam suatu 'kalender' dengan bentuk matriks, merupakan informasi penting sebagai dasar pengembangan rencana program.

27 JUNI 97



**TRANSEK DESA :** *Transek (Penelusuran Desa)* merupakan teknik untuk memfasilitasi masyarakat dalam pengamatan langsung lingkungan dan keadaan sumber-sumberdaya dengan cara berjalan menelusuri wilayah desa mengikuti suatu lintasan tertentu yang disepakati. Dengan teknik transek, diperoleh gambaran keadaan sumber daya alam masyarakat beserta masalah-masalah, perubahan-perubahan keadaan dan potensi-potensi yang ada.



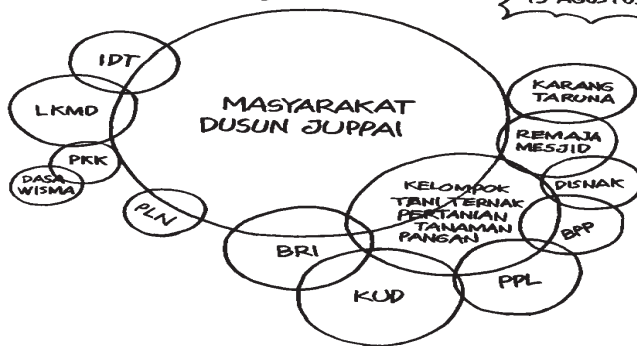
TRANSEK DESA BUNTALO  
 DUSUN I, DESA BUNTALO  
 KECAMATAN : LOLAK  
 KABUPATEN : BOLAAN MONGONDOW  
 PROPINSI : SULUT  
 TANGGAL : 22 AGUSTUS 1997

**DIAGRAM VENN :** bermanfaat untuk melihat hubungan masyarakat dengan berbagai lembaga yang terdapat di desa (dan lingkungannya). Diagram venn memfasilitasi diskusi

masyarakat untuk mengidentifikasi *pihak-pihak apa* berada di desa, serta menganalisa dan mengkaji *perannya, kepentingannya* untuk masyarakat dan *manfaat* untuk masyarakat.

• **BAGAN HUBUNGAAN KELEMBAGAAN** •  
(DIAGRAM VENN)

13 AGUSTUS '97



• DUSUN JUPPAI,  
KEL. TANETE, BARRU,  
SULAWESI SELATAN

BAGAN PERUBAHAN dan KECENDERUNGAN : memfasilitasi masyarakat dalam mengenali perubahan dan kecenderungan berbagai keadaan, kejadian serta kegiatan masyarakat dari waktu ke waktu. Dari besarnya perubahan hal-hal yang diamati dapat diperoleh gambaran adanya kecenderungan umum perubahan yang akan berlanjut di masa depan, sehingga masyarakat dapat memperkirakan serta mengantisipasi arah kecenderungan tersebut.

	1975	1980	1985	1990	1995	2000
SAPI	○○○	○○○	○○○	○○○○	○○○○○	○○○○○
KERBAU	○	○	-	-	-	-
KUDA	-	-	-	○	○○	○○
KAMBING	-	-	-	○	○○	○○
AYAM RAS	-	-	-	-	○○	-
AYAM BURAS	○○	○	○○	○○	○○	○○○
ITIK	○	○○	○	○○	○○	○○○
PEMANFAATAN TENAGA KERJA SAPI	○	○	○	○	○	-
PEMANFAATAN TENAGA KERJA KERBAU	○	○	-	-	-	-
PEMANFAATAN TENAGA KERJA KUDA	-	-	○	○	-	-
BUMPUT LAPANGAN	○○○	○○○	○○○	○	○	○

TREND ANALYSIS

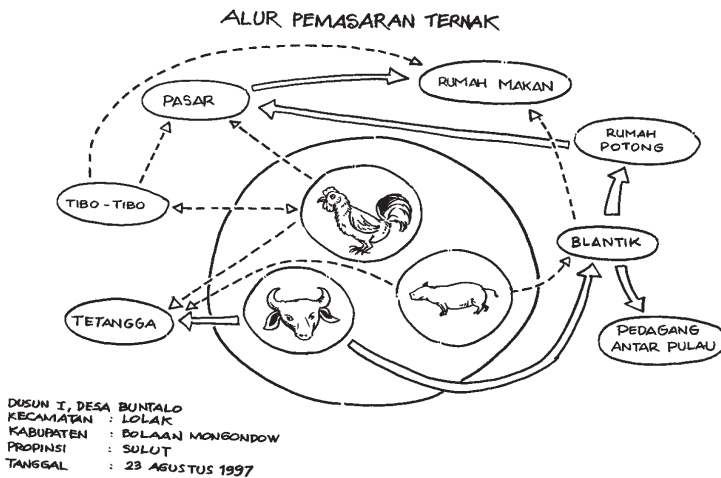
7/8/97

PESERTA PARTISI-PARTI:  
 1. M. SYARIF HS.  
 2. HANISYATI.  
 3. IMUNAH.  
 4. SITI AMINAH.  
 5. SWARDI.

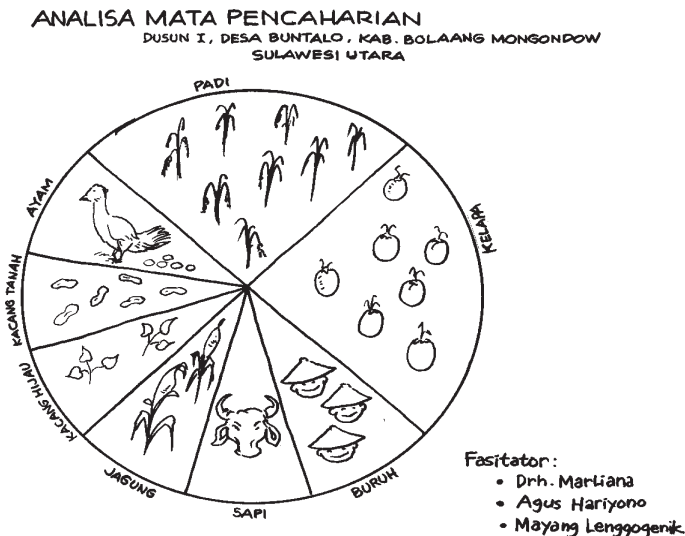
### Diagram Alur :

Menggambarkan arus dan hubungan di antara semua pihak dan komoditas yang terlibat dalam suatu sistem. Diagram ini dapat digunakan untuk menganalisa pemasaran ternak, alur hasil pertanian, atau komoditas lain.

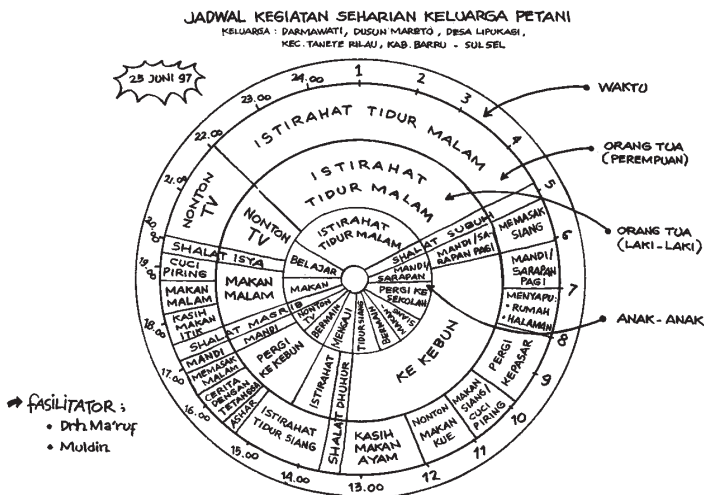
- Pembuatan diagram alur memfasilitasi masyarakat dalam menganalisa dan mengkaji suatu sistem, fungsi masing-masing pihak dalam sistem serta bagaimana hubungan antara pihak-pihak dalam sistem itu, termasuk ketergantungan



Analisis mata pencaharian memfasilitasi masyarakat dalam analisa tingkah- laku, keputusan-keputusan dan strategi-strategi pemenuhan kebutuhan rumah tangga pada karakteristik sosial-ekonomi yang berbeda- beda.



### Analisa Penggunaan Waktu



# **BAB IX**

## **EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN NONFORMAL**

### **A. Konsep Evaluasi Program**

Sebuah program harus diakhiri dengan evaluasi. Hal ini dikarenakan kita akan melihat apakah program tersebut berhasil menjalankan fungsi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada tiga tahap rangkaian evaluasi program yaitu: (1) menyatakan pertanyaan serta menspesifikasikan informasi yang hendak diperoleh, (2) mencari data yang relevan dengan penelitian dan (3) menyediakan informasi yang dibutuhkan pihak pengambil keputusan untuk melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan program tersebut.

Evaluasi program sebagaimana dimaknai oleh Kirkpatrick dapat dimaknai sebagai sebuah proses untuk mengetahui apakah sebuah program dapat direalisasikan atau tidak dengan cara mengetahui efektifitas masing-masing komponennya melalui rangkain informasi yang diperoleh evaluator. Tetapi, pengambil keputusan itu sendiri bukanlah evaluator melainkan pihak lain yang lebih berwenang. Evaluator hanya menyediakan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh pengambil kebijakan (*decision maker*).

Dalam sebuah program, ada tiga istilah yang sering digunakan dalam evaluasi, yaitu tes, pengukuran, dan penilaian

(*test, measurement, and assessment*).<sup>38</sup> Tes merupakan salah satu cara untuk menaksir besarnya kemampuan seseorang secara tidak langsung, yaitu melalui respons seseorang terhadap stimulus atau pertanyaan. Tes merupakan salah satu alat untuk melakukan pengukuran, yaitu alat untuk mengumpulkan informasi karakteristik suatu objek. Obyek ini bisa berupa kemampuan peserta didik, sikap, minat, maupun motivasi. Respons peserta tes terhadap sejumlah pertanyaan menggambarkan kemampuan dalam bidang tertentu. Tes merupakan bagian tersempit dari evaluasi.

Pengukuran (*measurement*) dapat didefinisikan sebagai *the process by which information about the attributes or characteristics of thing are determined and differentiated*. Pengukuran dinyatakan sebagai proses penetapan angka terhadap individu atau karakteristiknya menurut aturan tertentu.<sup>39</sup> Esensi dari pengukuran adalah kuantifikasi atau penetapan angka tentang karakteristik atau keadaan individu menurut aturan-aturan tertentu. Keadaan individu ini bisa berupa kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor. Pengukuran memiliki konsep yang lebih luas dari pada tes. Tutor dapat mengukur karakteristik suatu objek tanpa menggunakan tes, misalnya dengan pengamatan, *rating scale* atau cara lain untuk memperoleh informasi dalam bentuk kuantitatif.

Penilaian (*assessment*) memiliki makna yang berbeda dengan evaluasi. The Task Group on Assessment and Testing (TGAT) mendeskripsikan asesmen sebagai semua cara yang digunakan untuk menilai unjuk kerja (*performance*) individu atau kelompok. Popham (1995)<sup>40</sup> mendefinisikan asesmen dalam konteks pendidikan sebagai sebuah usaha secara formal

---

<sup>38</sup> Suharsimi Arikunto dan Cepi Saprudin AJ. *Evaluasi Program Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010) hh. 1-4

<sup>39</sup> Oriondo & Antonio, *Measurement and Evaluation in Teaching*. (New York: Macmillan Publishing Company, 1998) p. 2

<sup>40</sup> W. James Pophan. *Educational Evaluation*. Englewood Cliffs (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995) p.3

untuk menentukan status siswa berkenaan dengan berbagai kepentingan pendidikan.

Asesmen sebagai proses yang menyediakan informasi tentang individu siswa, tentang kurikulum atau program, tentang institusi atau segala sesuatu yang berkaitan dengan sistem institusi. Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa asesmen atau penilaian merupakan kegiatan menafsirkan data hasil pengukuran.<sup>41</sup>

Bidang pendidikan ditinjau dari sasarannya, evaluasi ada yang bersifat makro dan ada yang mikro. Evaluasi yang bersifat makro sasarannya adalah program pendidikan, yaitu program yang direncanakan untuk memperbaiki bidang pendidikan. Evaluasi mikro sering digunakan di tingkat kelas, khususnya untuk mengetahui pencapaian belajar siswa. Pencapaian belajar ini bukan hanya yang bersifat kognitif saja, tetapi juga mencakup semua potensi yang ada pada siswa. Jadi sasaran evaluasi mikro adalah program pembelajaran di kelas dan yang menjadi penanggung jawabnya adalah tutor.

Berdasarkan pada kajian-kajian di atas, penulis merumuskan bahwa evaluasi program pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan kesetaraan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Evaluasi program diartikan sebagai suatu proses penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi yang bermanfaat bagi pengambilan keputusan. Secara sederhana dapat diartikan bahwa evaluasi program adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka mengetahui sejauhmana keberhasilan suatu program. Evaluasi program pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengendalian,

---

<sup>41</sup> W. James Pophan. *Educational Evaluation*. Englewood Cliffs (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995) p.7



penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan.

## **B. Model-Model Evaluasi Program**

Ada banyak model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli yang dapat dipakai dalam mengevaluasi program. Berbagai model tersebut di atas akan diuraikan model yang populer dan banyak dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja dalam pelaksanaan evaluasi program, yaitu 1) Evaluasi Model Kirkpatrick (Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model), 2) Evaluasi Model CIPP (*Context, Input, Proses, and Product*), dan 3) Evaluasi Model Stake (*Model Couintenance*).

### **1. Evaluasi Model Kirkpatrick**

Kirkpatrick salah seorang ahli evaluasi program dalam bidang pengembangan sumber daya manusia. Model evaluasi yang dikembangkan oleh Kirkpatrick dikenal dengan istilah Kirkpatrick Four Levels Evaluation Model. Evaluasi terhadap program menurut Kirkpatrick (1998) mencakup empat level evaluasi, yaitu: level 1 *reaction*, level 2 *learning*, level 3 *behavior*, dan level 4 *result*.<sup>42</sup>

*Pertama*, Evaluasi Reaksi (*Evaluating Reaction*). Mengevaluasi terhadap reaksi berarti mengukur kepuasan peserta. Program dianggap efektif apabila dirasa menyenangkan dan memuaskan bagi warga sehingga mereka tertarik termotivasi untuk mengikuti program yang pada akhirnya memunculkan reaksi yang menyenangkan. Sebaliknya apabila tidak merasa puas terhadap program yang diikutinya maka mereka tidak akan termotivasi untuk mengikuti program lebih lanjut.

*Kedua*, Evaluasi Belajar (*Evaluating Learning*). Terdapat tiga hal yang dapat diajarkan dalam program, yaitu pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Program akan dikatakan berhasil

---

<sup>42</sup> Kirkpatrick, Donald. *Evaluation Training Programs: The Four Level*. Second Edition. (San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc, 1998). p.43

apabila pada dirinya telah mengalami perubahan sikap, perbaikan pengetahuan maupun peningkatan keterampilan. Untuk mengukur efektivitas program maka ketiga aspek tersebut perlu untuk diukur. Tanpa adanya perubahan sikap, peningkatan pengetahuan maupun perbaikan keterampilan maka program dapat dikatakan gagal.

*Ketiga, Evaluasi Tingkah Laku (Evaluating Behavior).* Evaluasi pada level ke 3 (evaluasi tingkah laku) ini berbeda dengan evaluasi terhadap sikap pada level ke 2. Penilaian sikap pada evaluasi level 2 difokuskan pada perubahan sikap yang terjadi pada saat penyelenggaraan program dilakukan sehingga lebih bersifat internal, sedangkan penilaian tingkah laku difokuskan pada perubahan tingkah laku setelah peserta kembali ke tempat kerja. Apakah perubahan sikap yang telah terjadi setelah mengikuti program juga akan diimplementasikan setelah kembali ke tempat kerja, sehingga penilaian tingkah laku ini lebih bersifat eksternal. Perubahan perilaku apa yang terjadi di tempat kerja setelah mengikuti program. Dengan kata lain yang perlu dinilai adalah apakah peserta merasa senang setelah mengikuti program dan kembali ke tempat kerja? Bagaimana peserta dapat mentransfer pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh selama penyelenggaraan program untuk diimplementasikan di tempat kerjanya? Karena yang dinilai adalah perubahan perilaku setelah kembali ke tempat kerja maka evaluasi level 3 ini dapat disebut sebagai evaluasi terhadap out comes dari penyelenggaraan program.

*Keempat, Evaluasi Hasil (Evaluating Result).* Evaluasi hasil dalam level ke 4 ini difokuskan pada hasil akhir (*final result*) yang terjadi setelah mengikuti suatu program. Termasuk dalam kategori hasil akhir dari suatu program di antaranya adalah prestasi dan peningkatan kualitas kinerja.

## **2. Evaluasi Model CIPP**

Konsep evaluasi model CIPP (*Context, Input, Proses, and Product*) pertama kali dikemukakan oleh Stufflebeam tahun 1965

sebagai hasil usahanya mengevaluasi ESEA (The Elementary and Secondary Education Act). Konsep tersebut ditawarkan Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki. Hal ini dipertegas oleh Madaus dkk (1983:118) yang mengemukakan *the CIPP approach is based on the view that the most important purpose of evaluation is not to prove but to improve.*

Evaluasi model CIPP dapat diterapkan dalam berbagai bidang, seperti pendidikan, manajemen, perusahaan serta dalam berbagai jenjang baik itu proyek, program maupun institusi. Dalam bidang pendidikan sistem di atas empat dimensi, yaitu *context, input, process, dan product*, sehingga model evaluasi yang ditawarkan diberi nama CIPP model yang merupakan singkatan ke empat dimensi tersebut. Masing-masing dimensi tersebut dengan makna:

1. *Context*, situasi atau latar belakang yang mempengaruhi jenis-jenis tujuan dan strategi pendidikan yang akan dikembangkan dalam sistem yang bersangkutan, situasi ini merupakan faktor eksternal, seperti misalnya masalah pendidikan yang dirasakan, keadaan ekonomi negara, dan pandangan hidup masyarakat,
2. *Input*, sarana/modal/bahan dan rencana strategi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan pendidikan, komponen input meliputi warga belajar, pamong, desain, saran, dan fasilitas,
3. *Process*, pelaksanaan strategi dan penggunaan sarana/modal/bahan di dalam kegiatan nyata di lapangan, komponen proses meliputi kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan pelatihan,
4. *Product*, hasil yang dicapai baik selama maupun pada akhir pengembangan sistem pendidikan yang bersangkutan, komponen produk meliputi pengetahuan, kemampuan, dan sikap.

### 3. Evaluasi *Model Couintenance*

Stake menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi, yaitu *description* (deskripsi) dan *judgement* (pertimbangan), serta membedakan adanya tiga tahap dalam program pendidikan, yaitu *antecedent* (program pendahulu/masukan), (transaksi/kejadian), dan *outcomes* (hasil/*result*). Suatu program pendidikan harus melakukan perbandingan yang relatif antara program satu dan program yang lain, atau perbandingan yang absolut yaitu membandingkan suatu program dengan standar tertentu.

Penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini adalah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. *Description* di satu pihak berbeda dengan *judgement* di lain pihak. Dalam model ini *antecedent* (masukan) *transaction* (proses) dan *outcomes* (hasil) data di bandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan antara tujuan dengan keadaan yang sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program.<sup>43</sup>

### C. Evaluasi Internal dan Eksternal

Beberapa pendekatan, metode dan teknik evaluasi program pendidikan luar sekolah tidak hanya berkaitan dengan operasionalisasi evaluasi program, melainkan pula berkaitan dengan peranan evaluator program. Implikasinya, apabila evaluasi dimaksudkan untuk memperbaiki program yang telah atau sedang dilakukan dan untuk merencanakan program yang akan datang, maka evaluasi program sebaiknya dilakukan oleh evaluator dari dalam (*internal evaluator*) yaitu pengelola, staf atau pelaksana program itu sendiri. Artinya, evaluasi merupakan bagian dari pengelolaan program. Sebaliknya, apabila evaluasi dimaksudkan untuk menetapkan nilai, kebermaknaan, atau

---

<sup>43</sup> Eko Putro Widoyoko, *Evaluasi Program Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010) hh. 173-180

kemanfaatan program, maka evaluasi program akan lebih baik apabila dilakukan oleh evaluator atau lembaga yang berasal dari luar.

Evaluator dari dalam dapat terdiri dari berbagai tenaga. Ke dalam tenaga evaluator ini termasuk staf pengelola atau tenaga pelaksana program yang telah mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi, pendukung atau penasihat program, pelaksana yang terlibat dalam program yang mengenal kebaikan dan/atau keburukan program terutama terhadap unsur-unsur program yang menjadi kepedulian tenaga yang bersangkutan. Perlu ditambahkan bahwa tenaga evaluator dari dalam mungkin mempunyai perspektif pandangan yang lebih terbatas dibandingkan dengan perspektif pandangan evaluator dari luar. Hal ini berarti bahwa nilai-nilai yang dijadikan dasar evaluasi ditarik dari konteks program yang sedang dievaluasi daripada konteks yang lebih luas dan universal. Evaluasi dari dalam juga kurang menyukai perubahan yang radikal dalam program dibandingkan dengan kepedulian terhadap perlunya perubahan program yang lebih bermakna.

Peranan evaluator dari luar juga mengandung bias dalam bentuk lain. Evaluator dapat mengalami bias baik positif maupun negatif yang disebabkan oleh pengaruh pihak penyelenggara program, seperti kurangnya kebebasan dalam hubungan antara evaluator dan penyelenggara program. Bias ini pun bisa terjadi apabila orientasi nilai evaluator dari luar tidak sesuai dengan orientasi nilai dan kepedulian pelaksana program. Masih banyak lagi aspek-aspek yang menyebabkan bias dan peranan evaluator.

## TABEL

Fokus Peranan Evaluator Internal dan Eksternal

Fokus	Peranan Evaluator Internal	Peranan Evaluator Eksternal
Tujuan	Membantu keberhasilan program, dan/ atau untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan program.	Menguatkan nilai-nilai kegunaan program, dan untuk mengambil keputusan tentang program.
Orientasi	Mikro, perhatian terhadap proses unsur-unsur program dan hubungan internal, kepekaan terhadap aktivitas dan isu-isu program.	Makro, perhatian terhadap pengaruh umum program dan hubungan eksternal, peduli terhadap intensitas dan efektivitas program
Kepedulian	Kegiatan dan hubungannya dengan pencapaian hasil/ tujuan, dan pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana kegiatan/ program dilaksanakan	Pencapaian hasil/ tujuan, pertanyaan-pertanyaan tentang mengapa kegiatan/ program dilakukan
Bias	Rekomendasi tentang program evaluasi dipengaruhi keterlibatan pribadi evaluator dalam program	Diasumsikan tidak berpihak tetapi proses negosiasi dapat mengarah pada pemberian rekomendasi terhadap program
Penghubung	Penyelenggara atau pengelola program	Pusat memantau program atau sponsor, pejabat dari luar

Keterlibatan	Berkelanjutan di mana program dilaksanakan	Sewaktu-waktu dilakukan setelah program berakhir
Penerima hasil evaluasi	Pengelola program dan pelaksana	Sponsor program atau lembaga penyandang dana
Kriteria	Kegunaan	Validitas, objektivitas
Pelaporan	Secara lisan, catatan tertulis dan bukan laporan teknis	Secara tertulis, naratif, dan teknis
Peranan	Sebagai fasilitator program	Sebagai auditor program
Pengaruh	Bergantung pada komitmen pengelola dan pelaksana program, serta terhadap bagian-bagian program	Bergantung pada kekuasaan dan penghubung, evaluasi keseluruhan program
Data	Sebagian besar adalah kualitatif dan bermuatan keputusan	Sebagian besar kuantitatif deskriptif
Proteksi	Menjaga originalitas hasil evaluasi dan tidak diplagiat orang	Menjaga plagiat dengan sanksi undang-undang

### SUMBER:

Dimodifikasi dari Craig Gjerde dalam Alan B. Knox (1982), *Developing, Adminitering, and Evaluating Adult Education*.

Dalam tabel di atas tergambar dimensi-dimensi peranan evaluator yang dapat dibandingkan antara evaluator dari dalam dan evaluator dari luar. Pendidik (pembelajar, pembimbing, dan/ atau pelatih) yang akan mengevaluasi program pendidikan luar sekolah dapat memahami bahwa dimensi-dimensi peranan itu akan berguna untuk meningkatkan wawasan dan pemahaman dalam proses evaluasi program. Dalam praktik evaluasi program, sering terjadi kombinasi yang menyebabkan

proses evaluasi lebih akurat dan memuaskan karena nilai-nilai kelebihan dari kedua peranan evaluator tersebut digunakan dalam program.

Evaluasi program PNF memiliki langkah-langkah yang di-tempuh adalah:

1. Tahap penyusunan tujuan evaluasi. Pengelola program mempunyai banyak alasan untuk melakukan evaluasi. Di antara alasan tersebut adalah (1) untuk mempertanggungjawabkan keunagna dan sumber-sumber yang digunakan serta untuk memantau pelaksanaan program berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan; (2) Untuk mendokumentasikan hasil-hasil yang telah dicapai program, mengidentifikasi potensi-potensi dan kebutuhan sasaran program dan menentukan fokus kegiatan program. (3) Untuk mendayagunakan peluang kerja sama kemitraan dan mengevaluasi upaya koordinasi antara instansi dan lembaga terkait, dan (4) Untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan program serta untuk mendayagunakan keunggulan dalam mencapai tujuan program. Sebagian besar alasan evaluasi sebagaimana dikemukakan di atas dapat dimasukkan ke dalam tiga kategori, yaitu (a) Evaluasi terhadap kegiatan dan/atau hasil program yang telah dicapai pada waktu yang lalu, (b) Kegiatan pelaksanaan program pada saat sekarang, dan (c) kemungkinan pelaksanaan program di masa yang akan datang. Apabila evaluasi dilakukan terhadap kegiatan dan/atau hasil program yang telah lalu, elalui evaluasi sumatif, maka tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui keampuhan program dan pertanggungjawaban pelaksanaannya. Evaluasi yang difokuskan pada prograam yang sedang berjalan bertujuan untuk mengetahui ketepatan program, dan untuk memperbaiki atau memodifikasi program. Sedangkan evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui kemungiinan-kemungkinan yang dapat terjadi pada



pelaksanaan program di masa depan bertujuan untuk membantu perencanaan program yang akan datang. Di samping ketiga alasan untuk melaksanakan evaluasi dengan tujuan masing-masing, terdapat pula alasan gabungan dengan tujuan yang lebih luas. Sebagai misal, evaluasi yang dilakukan dengan menghimpun data untuk memperbaiki atau memodifikasi program yang sedang berjalan, maka evaluasi dapat dilakukan dengan memanfaatkan hasil evaluasi program yang telah dilaksanakan, dan dapat pula dilakukan untuk membantu perencanaan program yang akan datang. Dengan demikian, apa pun tujuan evaluasi yang dirumuskan, tujuan utamanya adalah untuk menentukan nilai-nilai (values) program yang dievaluasi.

2. Mendefinisikan program. Pendefinisian program adalah penting karena program inilah yang menjadi objek yang dievaluasi. Dalam mendefinisikan program perlu dipahami terlebih dahulu bahwa arti program pembelajaran adalah berbeda dengan arti kurikulum, walaupun keduanya mempunyai hubungan . Beberapa pakar mengemukakan bahwa program pembelajaran dapat diberi arti sebagai pengalaman belajar jangka pendek untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan dilakukan di luar sistem pendidikan tradisional yang disebut sekolah. Perlu ditambahkan bahwa arti program di atas menekankan adanya ciri fleksibilitas, keanekaragaman, dan lingkup program. Namun tidak semua program pembelajaran dalam pendidikan luar sekolah memiliki ciri-ciri tersebut sebab ada juga program yang relatif ketat seperti pendidikan formal, misalnya program pendidikan kesetaraan, antara lain melalui kelompok belajar Paket A, B, dan C. Oleh sebab itu program pembelajaran dalam pendidikan luar sekolah bervariasi secara kontinum dari program pembelajaran yang informal sampai dengan program pembelajaran yang amat terstruktur, dari program pembelajaran yang bersifat umum sampai dengan program yang bersifat khusus,

dan dari satu program khusus sampai dengan program gabungan yang mencakup penyediaan berbagai tawaran pembelajaran sesuai dengan keragaman kebutuhan belajar. Program pembelajaran secara umum dan sederhana terdiri atas empat unsur yaitu peserta didik, pendidik, bahan belajar, dan lingkungan. Dalam pendidikan luar sekolah, keempat unsur itu dikenal dengan istilah warga belajar, tutor, materi pembelajaran, dan konteks. Warga belajar disebut pula dengan istilah peserta pelatihan, peserta penyuluhan, peserta kursus, partisipan, dan sebagainya. Tutor adalah orang yang membelajarkan warga belajar, dan dapat juga disebut pamong belajar, pengampu, mentor, nara sumber, instruktur, widyaiswara, pelatih, penyuluh, dan sebagainya. Materi pembelajaran mencakup tema, topik bahasan dan substansi pembelajaran. Konteks meliputi lingkungan sosial, budaya, lingkungan kelembagaan, dan lingkungan alam. Tutor atau pendidik pada umumnya adalah pemegang peran utama dalam program pembelajaran. Pendidik disyaratkan memiliki kemampuan membelajarkan dan memiliki karakteristik yang dapat memengaruhi kemampuannya dalam berbagai situasi pembelajaran. Kepribadian, pengalaman, pengetahuan, gaya membelajarkan, profesional, kegigihan untuk belajar dan kemauan berubah, percaya diri, keluwesan, dan pribadi yang bertujuan, adalah ciri-ciri khusus yang perlu dimiliki oleh pendidik karena ciri-ciri tersebut akan berinteraksi dengan unsur-unsur program lainnya.

3. Mengidentifikasi pihak-pihak yang akan menggunakan hasil evaluasi program. Pihak-pihak pemesan evaluasi atau penyandang dana (sponsor) evaluasi program pendidikan, memiliki minat tersendiri terhadap program yang dievaluasi. Hasil evaluasi juga diminati atau diperlukan oleh pihak lain yang terkait walaupun tidak mengusulkan kegiatan evaluasi. Pihak-pihak yang memerlukan hasil evaluasi program pada umumnya adalah penyelenggara

program, pelaksana program (pendidik dan tenaga kependidikan lainnya), orang-orang yang terlibat dalam program, dan pihak-pihak pendukung serta penentang program. Peminat lainnya terhadap evaluasi program adalah instansi pemerintah, kelompok-kelompok dalam komunitas, spesialis materi pembelajaran, dan mungkin anggota legislatif. Pihak-pihak potensial pengguna hasil evaluasi harus dipertimbangkan, terutama seseorang atau kelompok yang mengusulkan penyelenggaraan evaluasi program. Dalam mengidentifikasi pihak pengguna hasil evaluasi program, evaluator hendaknya memahami kewenangan dan kepentingan setiap pengguna. Berdasarkan daya dukung yang tersedia, evaluator perlu menentukan prioritas keinginan atau kebutuhan pengguna hasil evaluasi. Evaluator hendaknya memfokuskan pada salah satu pihak pengguna hasil evaluasi seraya mencoba seoptimal mungkin mengakomodasi keinginan pihak-pihak lainnya. Pihak-pihak pengguna mempunyai perbedaan kepedulian dan kepentingan terhadap program sehingga dengan pemilihan prioritas pengguna maka hasil evaluasi akan memudahkan dalam menetapkan fokus kajian dalam evaluasi program.

4. Mengidentifikasi permasalahan atau isu yang dianggap penting oleh pihak pengguna hasil evaluasi. Permasalahan dapat dipandang sebagai isu dalam evaluasi program. Evaluator perlu berdiskusi dengan pihak pengguna hasil evaluasi program atau pengambil keputusan, terutama dengan pihak yang mengusulkan evaluasi, tentang isu-isu apa yang harus dievaluasi. Diskusi perlu dilakukan pula bersama evaluator lain yang memiliki pengalaman dalam evaluasi program untuk menentukan klasifikasi masalah, alternatif pemecahan masalah, dan pertanyaan dalam evaluasi program. Dalam proses diskusi, evaluator mengidentifikasi kepedulian dan permasalahan yang diajukan pengguna sehingga hasil evaluasi bermanfaat bagi pihak pengguna. Diskusi para evaluator bersama pengguna

hasil evaluasi biasanya memunculkan kesepakatan tentang rangkaian isi yang tepat untuk dievaluasi. Identifikasi itu yang dianggap paling penting merupakan petunjuk tentang data apakah yang harus diperoleh. Evaluator program hendaknya secara periodik mempertimbangkan isu-isu yang harus dievaluasi, karena mungkin ada isu yang dianggap sudah tidak penting, isu lain yang perlu dipertahankan, malah isu baru muncul dan perlu diselesaikan. Isu umum dalam evaluasi program adalah pertanggungjawaban terhadap masyarakat (*accountability*). Evaluator program perlu mengidentifikasi sejauh mana para pelaksana merespons dengan menggunakan hasil evaluasi terhadap berbagai pihak yang membutuhkan pertanggungjawaban tentang pelaksanaan program.

5. Menyusun rancangan evaluasi program. Rancangan evaluasi program mencakup pernyataan tentang alasan mengevaluasi, tujuan evaluasi, unsur-unsur yang dievaluasi, pertanyaan evaluasi, atau hipotesis, landasan teoretis yang berkaitan dengan pertanyaan evaluasi atau hipotesis pendekatan dan model evaluasi, metode dan teknik evaluasi, serta sistematika laporan evaluasi program.
6. Mengumpulkan data. Kegiatan ini merupakan upaya untuk menjawab pertanyaan atau untuk membuktikan hipotesis apakah diterima atau ditolak. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument atau teknik pengumpulan data seperti kuesioner, wawancara, pengamatan, dan/atau teknik-teknik evaluasi partisipatif.
7. Mengolah data. Pengolahan data, termasuk menganalisis dan menginterpretasikan data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau gabungan kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan pendekatan ini akan tergantung pada jenis, sifat, dan posisi data dalam evaluasi program. Apabila data yang diolah membutuhkan pengolahan

secara statistik maka suatu keharusan untuk menggunakan bantuan statistik.

8. Menyusun dan menyampaikan laporan evaluasi. Penyusunan laporan evaluasi program diawali dengan draf laporan, pembahasan, penyempurnaan, dan penyusunan laporan akhir. Laporan akhir disusun sesuai dengan sistematika laporan yang tercantum dalam rancangan evaluasi. Laporan evaluasi program disampaikan kepada pihak pengambil keputusan dan pihak-pihak lain yang dipandang perlu sesuai dengan persetujuan pihak pengguna hasil evaluasi atau pengambil keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara.. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*.(Bandung: PT. Rafika Aditama 2007)
- Ach. Wazir Ws., et al., ed. 1999. *Panduan Penguatan Menejemen Lembaga Swadaya Masyarakat*. Jakarta: Sekretariat Bina Desa dengan dukungan AusAID melalui Indonesia HIV/AIDS and STD Prevention and Care Project.
- Achmad S. Ruky, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama 2002
- Achmad Sobirin,2007. *Budaya Organisasi: Pen gertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi* (Yogyakarta: UPP SIIM YKPN
- Adrian Furnham, 2006. *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. New York: Psychology Press
- Agus Dharma, 2003. *Manajemen Supervisi edisi IV*, Jakarta: Erlangga
- AngeLo Kinicki and Robert Kreitner, 2008. *Organizational Behaviour; Key Concepts, Skills & Best Practices* New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Arikunto Suharsimi dan Cepi Saprudin AJ. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass, B. M. *Stogdill Hand Book of Leadership (A survoey of theory and research)*. (New York: Mc Millan. 1981).
- C.S. George Jr. *The History or Management Thought*, ed. 2nd. (Upper Saddle River, NJ. Prentice, 1972)

- Conyers, Diana. (1991). *Perencanaan Sosial di Dunia ketiga*. Yogyakarta: UGM Press.
- Coombs, P.H. and Ahmed, M. 1974, *Attacking rural poverty: How education can help*, Baltimore: John Hopkins University Press,
- Wiratomo, Paulus 1986, *Indonesian Non Formal Education Program: Problems of Access and The effect of The Programs on The Attitudes of Learners*, Albany: State University of New York.
- Daft, Richard L. 1992. *Organization Theory and Design*, (Singapore: Access& Distribution Ptw Ltd 1992).
- Daft, Richard L.. (2003). *Management*. Sixth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Davis, Keith dan John W Newstrom. *Human Behavior At Work, Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> Edition*, (Singapore: McGraw-Hill Book Co.1989).
- Djudju Sudjana. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006)
- Drucker, Peter F. *An Introductory View of Management*.(New York: Harper's College Press.1977 )
- Dubrin, Andrew J. *Leadership*, (Edisi Kedua, Terjemahan Budi Santoso, Triwibowo, Jakarta: Penerbit Prenada.2005).
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Eko Putro Widoyoko. 2010, *Evaluasi Program Pembelajaran*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Glickman C.D. 1981.*Development Supervision*.Alexandrie ASCD
- Grundy SM. , 2004. What is the contribution of obesity to the metabolic syndrome? *Endocrinol Metab Clin N Am*, 33:267-82

- Hadari Nawawi *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press . 2006 )
- Hanson, Mark, E. *Education Administration and Organizational Behavior*: (London. Allyn and Bacon. 1991).
- Harjanto. 1997. *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Harris. Ben M. 1975. *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey. Prentice Hall
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. (2001). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Mason, Ohio: Thomson South-Western
- Holil Soelaiman. (1980). *Partisipasi Sosial dalam Usaha Kesejahteraan Sosial*. Bandung.
- Hughes, Richard L, Robert C Ginnett, Gordon J. Curphy. *Leadership, Enhancing, The Lessons Of Experience, Fifth Edition*, (New York: McGraw-Hill International Ed.2006).
- Imron. Ali 1996. *Pembinaan Pendidik di Indonesia*. Jakarta Pustaka Java
- Isbandi Rukminto Adi. (2007). *Perencanaan Partisipatoris Berbasis Aset Komunitas: dari Pemikiran Menuju Penerapan*. Depok: FISIP UI Press.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management*..Eighth Edition, International Edition. (New York: McGraw-Hill & Irwin.2001 ).
- J.R Kotter and ii. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Jakarta: Prenhalindo, 1997).
- James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management* (New York: Prentice Hall International Inc.1992)
- Jason A. Coiquit, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitmen in the Workplace*. New York: McGraw-Hill-Irwin.



- Jin Yang and Raul Valdes Coteria, *Conceptual Evaluation and Policy Developments in lifelong learning*, (UNISCO Institute for Lefelong Learning, Germmany, 2000).
- John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt den Richard N. Os born, *Organizational Behavior* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005), p. 168
- John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta 2001)
- JohnW. Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGrew Hill, 2007)
- Kirkpatrick, Donald. *Evalaution Training Programs: The Four Level*. Second Edition. (San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc, 1998).
- Laura Desfor Edles, *Cultural Sociology in Practice* (Verleg: Wiley-BackweI, 2002)
- Luthans, Fred., (2002). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill & Irwin.
- Makmun, Abin, Syamsuddin. 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan, Pedoman dan Intisari Perkuliahan*. Bandung: PPS IKIP
- Mardapi, D. *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi*. Makalah disajikan dalam Penataran Evaluasi Pembelajaran Matematika SLTP untuk Guru Inti Matematika di MGMP SLTP, PPPG Matematika Yogyakarta, (Yogyakarta, 8-23 November 1999).
- Martin Tessmer. *Planning and Conducting Formative Evaluation*. (London: Kogan Page Limited, 1995)
- Mikkelsen, Britha. (1999). *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-upaya Pemberdayaan: sebuah buku pegangan bagi para praktisi lapangan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Milkovich, George T., and Jerry M. Newman. (2005). *Compensation*. Eighth Edition. NewYork: McGraw-Hill & Irwin

- Monahan, W.G, dan Hengst, R, Herbert. *Contemporary Educational Administration*. (New York. Macmillan Publishing Co.Inc. 1982).
- Moon, Philip. (1993). *Penilaian Karyawan*. terjemahan: Hari Wahyudi. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mustafa Kamil 2009. *Pendidikan Nonformal: Pengembangan Melalui PKBM di Indonesia*. (Bandung: Alfabeta Press).
- Nanang Fattah, H. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- National Study Committee on Evaluation dalam Stark dan Thomas (1994:12) lihat juga Jody Fitzpatrick. *Evaluation in Action: Interviews With Expert Evaluators*. (Los Angeles: SAGE Publication, 2009)
- Northouse. "Catalytic Leadership: Reconsidering the Nature of Extension's Leadership Role", *Journal of extension* ( online ), article Number 2 FEA, (<http://www.Joe.org>), diakses 20 Juli 2016.
- Nurtain. H. 1989. *Supervisi Pengajaran (Teori dan Praktek)* Jakarta: Depdikbud
- Oriondo & Antonio, *Measurement and Evaluation in Teaching*. (New York: Macmillan Publishing Company, 1998)
- Owen, Robert G. *Organizational Behavior In Education: Toronto*. Allyn and Bacon. 1991).
- Owens, G Robert. *Organizational Behavior Education*. London: Allyn & Becon. 1987)
- Pesson, Lyon L., "The Plan of Work" dalam Sanders, Houseman.C. (E.d), *The Cooperative Extension Service*, Englewood Cliffs, N.1. : Prentice Hall, Inc. 1966.
- Pidarta, Made, DR. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.

- R. Schuler dan Suzan E.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Men ghadapi Abad 21* (Jakarta: Erlangga, 1999).
- R.L. Thorndike and E.P.Hagen, *Measurement and Evaluation in Teaching*. (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2009)
- R.Wayne Mondy, Arthur Sharplin, & Edwin B. Flipo, *Management: Practices, Fourth Edition* (Boston: Allynand Bacon, 1995).
- Rahmat, Abdul. 2013. *Manajemen Pendidikan Islam*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. (International Edition. New Jersey. Prentice-Hall / Pearson. 2005)
- Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Saefullah, H.A.Djaja. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perpektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*, (Bandung: FISIP UNPAD.2007).
- Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta Press.
- Schermerhorn, John R., Jr. *Management*. Eighth Edition. (New York: John Wiley & Sons, Inc 2005)
- Siti Irene Astuti Dwiningrum. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2011.
- Soebagio Atmodiwirio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya
- Sopiah, *Prilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi Offset. 2008.).
- Stark, J. S., dan Thomas, A. *Assessment and Program Evaluation*. (Needham Heights: Simon & Schuster Custom Publishing.1994).

- Stephen P. Hobbins Perilaku Organisasi. Terjemahan Benyamin Molan (Jakarta: PT. INDEKS kelompok Gramedia, 2006).
- Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Essemtools* (New York: McGraw- Hill Companies, Inc.,).
- Stoner, James, A.F., Freeman , R.W. dan Gilbert, Jr. 1996. *Management*. Pritice-Hall, New Jersey.
- Sudjana. 2000. *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- Suharsaputra. U. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suhartoyo, E. *Pengalaman Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Pengembangan Budaya Sekolah di SMAN 1 Kasihan Bantul*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Pengembangan Budaya Sekolah, (Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, 23 November 2005).
- Sule, Ernie Trisnawati, Kurniawan Saefulloh. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suyadi Prawirosentono, 1999. *Kebakan Kinerja Pegawai, Kiat Memban gun Organisasi Kompetitif/IMenjelang Perdagangan Bebas* Yogyakarta:BPFE.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- W. James Pophan. 1995. *Educational Evaluation*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, G. 1989. *Leadership in Organization (Second edition )*.  
Englewood Cliffs- New Jersey: Prentice Hall Inc.