

LAPORAN PENELITIAN



PENGEMBANGAN MODEL PELATIHAN MANAJEMEN BERBASIS ANDRAGOGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PENGELOLA PKBM DI KOTA GORONTALO

Oleh

DR.RUSDIN DJIBU.M.Pd

JURUSAN PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

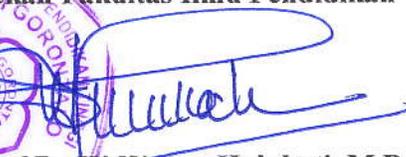
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

OKTOBER 2016

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Penelitian	: Pengembangan Model Pelatihan Manajemen Berbasis Andragogi Untuk Meningkatkan Kinerja Pengelola PKBM Di Kota Gorontalo
Kode>Nama Rumpun Ilmu	: 792/Pendidikan Luar Sekolah
Bidang Penciptaan	: Pengembangan Model Pelatihan
a. Nama Lengkap	: Rusdin Djibu, Dr. M.Pd.
b. NIDN	: 0027046409
c. Jabatan Fungsional	: Pembina Tingkat I
d. Program Studi	: Pendidikan Luar Sekolah
e. Nomor HP	: 085240031529
f. Alamat Surec (E-Mail)	: ariefdjibu@gmail.com
g. Biaya	: Biaya Sendiri

Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Wenny Hulukati, M.Pd
Nip. 19570918 1985 032001

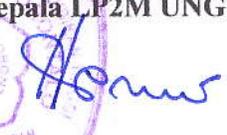


Gorontalo. Oktober 2016
Peneliti



Dr. Rusdin Djibu, M.Pd
Nip. 19640427 199403 1 001

Menyetujui
Kepala LP2M UNG



Pror. Dr. Hj. Fenty U. Puluhulawa, SH, M. Hum
Nip. 19680409 199303 2 001



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat sebagai sebuah institusi merupakan bentuk formal dari kebutuhan pokok masyarakat, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat akan pendidikan. PKBM adalah lembaga formal yang merupakan bentukan masyarakat yang muncul atas prakarsa masyarakat dan dikelola oleh masyarakat sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan. Di samping itu, keberadaan PKBM juga berfungsi sebagai institusi pemberdaya masyarakat untuk membantu kelompok-kelompok masyarakat terpinggirkan agar mereka memiliki posisi seimbang dengan kelompok masyarakat lainnya yang lebih mapan dalam kehidupan sosial maupun ekonominya.

Komposisi dan fungsi kelembagaan juga dimiliki oleh PKBM sebagai lembaga masyarakat, antara lain: PKBM berfungsi sebagai prasarana bagi terselenggaranya kegiatan belajar di masyarakat yang tentunya memiliki karakteristik berbeda dengan pembelajaran dalam sekolah-sekolah formal di mana peserta didiknya adalah anak-anak yang lebih homogen, PKBM juga berfungsi sebagai wadah partisipasi aktif bagi anggota masyarakat dalam kegiatan pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi. Di samping itu, PKBM juga memiliki banyak fungsi, di samping memberdayakan masyarakat dengan menyelenggarakan pendidikan setara pendidikan formal, PKBM juga

menyelenggarakan kegiatan pemberdayaan masyarakat berbasis pada peningkatan ekonomi masyarakat, salah satunya adalah pendirian Kelompok Belajar Usaha

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) sebagai salah satu satuan pendidikan non formal adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat untuk masyarakat yang bergerak dalam bidang pendidikan. Dengan demikian jelaslah bahwa PKBM merupakan suatu wadah pendidikan nonformal dengan berbagai program kegiatan pembelajaran masyarakat yang mengarah pada pemberdayaan potensi untuk menggerakkan pembangunan di bidang pendidikan khususnya pendidikan nonformal. Kegiatan di PKBM tergantung pada kebutuhan masyarakat sekitar, karena sifatnya adalah memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat. PKBM dimaksudkan sebagai sarana bagi masyarakat untuk mengembangkan segala potensi yang dimiliki supaya mampu memenuhi segala kebutuhan hidupnya dalam rangka mengikuti perkembangan lingkungan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa PKBM mempunyai tujuan memperluas kesempatan masyarakat yang tidak mampu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan mental untuk mengembangkan diri dan bekerja mencari nafkah.

Pembangunan pendidikan melalui PKBM, secara bertahap terus dipacu dan diperluas guna memenuhi kebutuhan belajar masyarakat yang tidak mungkin dapat terlayani melalui jalur pendidikan sekolah. Sasaran pelayanan Pendidikan Luar Sekolah (PLS) diprioritaskan kepada warga masyarakat yang tidak pernah sekolah, putus sekolah, penganggur/miskin dan warga masyarakat lainnya yang ingin belajar untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya sebagai bekal untuk dapat hidup lebih layak.

Sudjana, (2000;53) mengatakan bahwa

PKBM memiliki fungsi sebagai tempat membelajarkan kepada warga masyarakat, melakukan koordinasi dalam memanfaatkan potensi-potensi di masyarakat, menyediakan informasi kepada anggota masyarakat yang membutuhkan keterampilan fungsional atau kecakapan hidup (*life-skills*), menjadi ajang pertukaran ilmu pengetahuan, nilai-nilai dan keterampilan di antara anggota masyarakat, dan menjadi tempat untuk upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai tertentu bagi warga masyarakat yang membutuhkan

Upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional pada jalur PLS, khususnya pada PKBM akan banyak bergantung kepada berbagai faktor, baik dari dalam sistem PKBM itu sendiri maupun faktor-faktor dari luar sistem PKBM. Salah satu faktor kunci (*the key factor*) yang berasal dari "*internal system*" PKBM adalah para pengelola. Hal ini disebabkan oleh fungsi dan peranan pengelola sebagai manajer lembaga yang secara formal ditetapkan oleh pemerintah. Pengelola adalah "*the key person*" yang menentukan kelancaran dan keberhasilan segala kegiatan lembaga yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan pendidikan nasional maupun tujuan kelembagaan PKBM itu sendiri.

Secara formal, pengelola adalah seorang "*decision maker*" bagi segala kegiatan yang harus dilakukan oleh orang-orang yang terlibat dalam kegiatan PKBM, baik tutor maupun warga belajar. Demikian pula kegiatan-kegiatan yang menyangkut pelaksanaan kurikulum sangat tergantung kepada putusan-putusan yang ditetapkan oleh pengelola sebagai penanggung jawab kegiatan program pembelajaran di PKBM. Dengan demikian, upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional maupun tujuan kelembagaan PKBM akan banyak dipengaruhi oleh kemampuan-kemampuan (*skills*) dan wawasan (*vision*) yang dimiliki oleh pengelola

dalam melaksanakan peranan dan fungsinya sebagai pimpinan PKBM. Apabila pengelola PKBM memiliki kemampuan-kemampuan profesional yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugasnya sebagai pimpinan dan penanggung jawab kegiatan PKBM, maka hal ini memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan secara efektif. Setiap peran ataupun tugas yang harus dilaksanakan pengelola PKBM sebagai pimpinan dan penanggung jawab lembaga menuntut sejumlah kemampuan khusus yang memungkinkan pengelola PKBM dapat melaksanakan tugas atau peranannya secara efektif. Di antara kemampuan yang harus dimiliki oleh pengelola PKBM adalah kemampuan manajerial.

Kemampuan manajerial, secara teoritis berkaitan dengan kemampuan seseorang baik akademis maupun pribadi, yang dengan kekuatan itu dapat mempengaruhi orang lain untuk turut berperilaku sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi. Kemampuan-kemampuan ini tidak dapat tumbuh dengan sendirinya dari pengalaman saja tetapi perlu ditumbuhkembangkan melalui berbagai kegiatan pendidikan khusus baik dalam pra jabatan maupun dalam jabatan. Melalui kedua kegiatan tersebut, memungkinkan pengelola PKBM tumbuh secara terus menerus sehingga mampu mengadakan penyesuaian dalam melaksanakan tugasnya.

Kemampuan manajerial pengelola PKBM cukup penting untuk dijadikan kajian karena dianggap dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan dan keberhasilan pendidikan di jalur PLS. Kepemimpinan yang handal merupakan syarat mutlak suatu lembaga yang mempunyai fungsi yang sangat vital bagi kepentingan organisasi. Kemampuan manajerial selalu berkaitan dengan

kemampuan seseorang baik akademis maupun pribadi, yang dengan kekuatan itu dapat mempengaruhi orang lain untuk turut berperilaku sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi

Oleh karena itu, kemampuan manajerial yang baik menjadi syarat mutlak keberhasilan PKBM dalam memberikan pelayanan pendidikan. Keberhasilan tersebut dapat dilihat dari meningkatnya kualitas dan kuantitas layanan program pendidikan, meningkatnya manfaat program yang dirasakan kelompok sasaran, dan meningkatnya partisipasi setiap warga masyarakat dalam pengelolaan PKBM. Keberhasilan pengelolaan lembaga PKBM sangat ditentukan oleh sumber daya yang tersedia terutama antara lain sumber daya manusia sebagai pengelola. Oleh karena itu, untuk mewujudkan tujuan didirikannya PKBM yakni melayani masyarakat dalam bidang pendidikan sesuai dengan kebutuhannya, maka pengelola PKBM dituntut kreativitasnya yakni kemampuannya untuk berpikir kreatif dalam menjalankan berbagai macam program serta mampu mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh PKBM. Di samping itu, kreativitas dalam melakukan inovasi-inovasi dengan memanfaatkan unsur-unsur yang tersedia merupakan keharusan dalam pengelolaan PKBM. Kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru berdasarkan data, informasi atau unsur-unsur yang ada. Kreativitas (berpikir kreatif) merupakan kemampuan untuk menemukan banyak kemungkinan jawaban terhadap suatu masalah, yang penekanannya pada kuantitas, ketepatan, dan keragaman jawaban. (Munandar, 2006: 47). Dengan demikian, kreativitas pengelola PKBM sangat penting untuk dikembangkan terutama dalam penerapan prinsip-prinsip seperti:

proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya setiap orang termasuk pengelola PKBM memiliki potensi yang dapat dikembangkan agar terjadi peningkatan kemampuan yang dapat menunjang keberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Pengembangan potensi ini dapat dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan bagi pengelola lembaga pendidikan nonformal khususnya pengelola PKBM yang dilaksanakan dan dibiayai baik oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan, sikap dan keterampilan) pengelola PKBM. Kenyataan yang terjadi adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dewasa ini belum mampu meningkatkan kompetensi peserta pendidikan dan pelatihan termasuk pengelola PKBM. Hal ini jelas terlihat dari adanya pengelola PKBM yang tidak memiliki kreativitas dalam pengelolaan PKBM.

Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari beberapa pengelola PKBM bahwa pengelolaan PKBM dilakukan tergantung pada anggaran yang dikeluarkan pemerintah, sehingga program dan kegiatan yang dijalankan juga sangat tergantung pada program dan kegiatan yang dibiayai oleh pemerintah. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengelola PKBM belum memiliki kreativitas dalam menyusun program dan kegiatan yang merupakan inisiatif sendiri dan tidak harus tergantung pada pihak lain. Akibatnya, banyak PKBM yang mati – hidup (*on-off*), artinya PKBM akan melaksanakan kegiatannya jika

ada anggaran atau biaya dari pemerintah. Tapi ketika pemerintah tidak mengalokasikan anggaran untuk PKBM, maka PKBM itupun tidak ada kegiatan yang dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa kreativitas pengelola PKBM dalam pengembangan mutu pendidikan masih rendah. Hal tersebut nampak dari adanya pengelolaan PKBM yang belum menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dalam perencanaan, pengelola belum menggunakan metode dan logika untuk memperoleh rencana kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam hal ini pengelola kadang memutuskan sesuatu, kapan, bagaimana dan siapa yang harus melakukannya. Seberapa besar tanggung jawab yang dibebankan dalam perencanaan kegiatan PKBM belum didasarkan pada besarnya dan tujuan lembaga serta kegiatan khusus lembaga.

Pada pengorganisasian, pengelola PKBM belum mengalokasikan dan menugaskan sumber daya lembaga yang dimiliki untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Pengelola telah menyusun struktur organisasi yang mencakup sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan sekitarnya serta konsisten dengan tujuan organisasi. Pengelola juga merinci tugas pekerjaan pada setiap individu yang terlibat dalam lembaga PKBM. Namun dua aspek tentang struktur organisasi dan perincian tugas dianggap bukan menjadi hal yang penting dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pada aspek pengarahan, pengelola belum melaksanakan pemberian motivasi kepada warga belajar. Selain itu komunikasi yang terjalin di antara anggota belum menciptakan suasana yang mendukung pengelolaan PKBM. Hal

ini nampak dari kurang adanya pemberian kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para kelompok.

Selanjutnya dalam melakukan pengawasan, pengelola tidak dilakukan melalui pengumpulan informasi akurat tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau terhadap tujuan yang diinginkan. Selain itu pengawasan tidak dilakukan pada semua aspek organisasi, tetapi hanya pada aspek-aspek tertentu saja seperti keuangan dan kehadiran para karyawan/pegawai. Kurangnya efektifnya pengelolaan PKBM mengindikasikan bahwa kreativitas pengelola rendah.

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kreativitas pengelola PKBM adalah melalui pelaksanaan pelatihan. Pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah selama ini dilaksanakan secara konvensional dengan menggunakan model-model yang berlaku umum tanpa melakukan pengembangan pada tahapan-tahapan kegiatan pelatihan. Selain itu, materi pelatihan belum memasukkan materi manajemen dalam usaha meningkatkan kreativitas pengelola sehingga kemampuan peserta dalam mengelola PKBM tidak mengalami peningkatan yang diharapkan.

Belum optimalnya pelatihan yang dilaksanakan nampak dari adanya penerapan fungsi-fungsi manajemen, seperti; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penilaian, pembinaan dan pengembangan belum optimal dilaksanakan. Dalam perencanaan, kegiatan yang dilaksanakan oleh

penyelenggara meliputi: rekrutmen peserta pelatihan, rekrutmen tutor, penetapan materi dan penyusunan program pembelajaran. Kegiatan pengorganisasian yang dilaksanakan adalah pembentukan penanggung jawab dan pembagian tugas. Pada pelaksanaan, kegiatan yang dilaksanakan adalah program pelatihan menyangkut kegiatan penyelenggara, fasilitator dan peserta. Pembinaan dilaksanakan oleh internal dan eksternal. Penilaian dilaksanakan hanya pada kegiatan pelatihan, sedangkan dampak yang diperhatikan meliputi: peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku peserta.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut secara keseluruhan tidak dilaksanakan. Penyelenggara dalam merekrutmen peserta dan fasilitator hanya melihat data-data yang ada pada pelaksanaan pelatihan-pelatihan sebelumnya tanpa melakukan analisis terhadap kebutuhan pelatihan akan peserta didik dan fasilitator. Selain itu, belum adanya penetapan tata tertib bagi pelaksanaan pelatihan untuk fasilitator maupun peserta sehingga pelatihan tidak berlangsung secara efektif dan efisien. Demikian pula pada aspek-aspek lainnya. Dampak dari kurang efektifnya pelatihan yang dilaksanakan menyebabkan peserta pelatihan tidak dapat mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dalam mengelola PKBM pada aspek kreativitas yang meliputi: kelancaran, keluwesan, orisinalitas dalam berpikir serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, dan merinci) suatu gagasan.

Uraian tersebut di atas mengisyaratkan perlu adanya pengembangan model pelatihan manajemen berbasis kompetensi sebagai salah satu bentuk inovasi dalam program pelatihan yang selama ini dilaksanakan dan dibiayai oleh

pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Dari kegiatan pelatihan terhadap pengelola PKBM yang selama ini dilaksanakan di Kota Gorontalo masih perlu diformulasikan ke dalam suatu pengembangan model pelatihan manajemen berbasis kompetensi yang harus dilaksanakan sesuai kebutuhan peserta pelatihan agar hasil pelatihan benar-benar dapat meningkatkan kreativitas pengelola PKBM dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal.

Kreativitas pengelola PKBM di Kota Gorontalo dalam melaksanakan program dan kegiatan pendidikan nonformal untuk melayani masyarakat dalam bidang pendidikan sesuai dengan kebutuhannya sangat diperlukan dalam rangka peningkatan taraf hidup masyarakat.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam pengelolaan PKBM di Kota Gorontalo yakni pengelola belum memiliki kreativitas dalam pelaksanaan berbagai program kegiatan untuk memenuhi keinginan masyarakat terhadap pendidikan sesuai kebutuhannya. Dari masalah pokok ini, dapatlah dipahami bahwa PKBM dalam menjalankan aktivitasnya menerapkan manajemen yang efektif, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Pengelolaan PKBM seperti ini hanya menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap keberadaan PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal. Pengelolaan yang diharapkan adalah pengelolaan yang memiliki perencanaan yang matang, pengorganisasian yang terstruktur dengan baik, terdapatnya jalinan komunikasi dan pemberian motivasi

kerja yang kontinu, sistem pengawasan yang baik, dan dilakukan evaluasi, sehingga akan jelas tingkat ketercapaian program dan kegiatan yang dilaksanakan.

Pemerintah telah mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pengelola PKBM, namun kompetensi pengelola belum mengalami peningkatan yang berarti. Hal tersebut dikarenakan, pelatihan yang diberikan kepada pengelola belum efektif yang disebabkan oleh penerapan model pelatihan yang tidak mengembangkan prinsip-prinsip manajemen dalam pelaksanaannya.

Permasalahan yang dihadapi oleh pengelola PKBM dalam menjalankan program dan kegiatannya adalah ketidakmampuan mereka mengembangkan sendiri hasil pendidikan dan pelatihan sehingga sangat sulit bagi mereka untuk mengimplementasikan dalam pengelolaan PKBM. Adanya permasalahan tersebut mengakibatkan pengelolaan PKBM tidak efektif. Dari 16 PKBM di Kota Gorontalo terdapat 45% yang melaksanakan pengelolaan dengan baik meskipun tidak secara efektif, sedangkan 55% lainnya tidak melakukan pengelolaan dengan baik.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, terdapat kecenderungan belum adanya model pelatihan manajemen berbasis kompetensi untuk meningkatkan kreativitas pengelola PKBM.

C. Rumusan dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah maka ditetapkan rumusan masalah penelitian ini adalah " Pengembangan Model Pelatihan Manajemen Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pengelola PKBM di Kota Gorontalo.

Dengan mengacu kepada rumusan masalah di atas, peneliti secara khusus menjabarkannya ke dalam rumusan pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi obyektif pengelolaan PKBM di Kota Gorontalo?
2. Bagaimana pengembangan model pelatihan manajemen berbasis kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pengelola PKBM di Kota Gorontalo?
3. Bagaimana efektivitas model pelatihan manajemen berbasis kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pengelola PKBM di Kota Gorontalo?