

PENGELOLAAN PROGRAM PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT

Dewi Siti Hanizar, Masluyah, Wahyudi
Adminitrasi Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungura, Pontianak
E-mail: dhanizarAp2011@yahoo.co.id

Abstrak: Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana (1) perencanaan program; (2) pengorganisasian program; (3) pelaksanaan program; dan evaluasi program di PKBM Cahaya Pontianak Timur. Penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian yang selanjutnya dibahas maka ditemukan: (1) pengelolaan program PAUD kecenderungan baik karena pengelolaan program sudah efektif dan efisien dengan mengacu pada Rencana Kerja Harian (RKH), Rencana Kerja Mingguan (RKM), Rencana Kerja Semesteran dan Program Kerja Tahunan; (2) pengelolaan Pendidikan Keaksaraan Fungsional (KF), Pendidikan Kesetaraan, Kursus dan Keterampilan dan TBM, hanya sebatas pada saat pengajuan proposal dan belum melakukan upaya pengelolaan program yang inovatif, kreatif, dan menyeluruh; (3) pembinaan penilik hanya berupa monitoring dengan hanya memberi motivasi, pembinaan belum berorientasi kepada pengembangan program PKBM. (4) Pengelolaan PKBM diharapkan lebih inovatif dengan berorientasi pada pengembangan program dan program tidak hanya bergantung kepada bantuan pemerintah semata.

Kata Kunci: Pengelolaan Program, Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat.

Abstract: Management Program of Community Learning Center. Penelitian ini aims to find out how to (1) planning; (2) organizing the program; (3) the implementation of the program; and evaluation of the program at CLC Light East Pontianak. This study with a qualitative approach and case study. Based on the results of the study are discussed further found: (1) the management of early childhood programs (PAUD) tendency of good because the management of the program has been effective and efficient with respect to Plan Daily Work (RKH), Weekly Work Plan (RKM), Work Plan and Work Program Semester annual; (2) management of Functional Literacy Education (KF), Educational Equality, Courses and Skills and the TBM, it was limited at the time of submission of the proposal and has not made efforts to manage the programs that are innovative, creative, and thorough; (3) only in the form of coaching overseer monitoring with only motivating, coaching has not been oriented to the development of CLC programs. (4) CLC is expected to be more innovative which oriented to the development of the program and the program not only depend on government aid alone.

Keywords: Program Management, Community Learning Center.

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dibangun atas dasar kebutuhan masyarakat dengan menitikberatkan keswadayaan, gotong royong dan partisipasi masyarakat itu sendiri, sehingga, menurut UNESCO (1998) dalam Mustafa Kamil (2009:85) menyatakan bahwa “Pusat Kegiatan Masyarakat adalah sebuah lembaga pendidikan yang diselenggarakan di luar sistem pendidikan formal diarahkan untuk masyarakat pedesaan dan perkotaan dengan dikelola oleh masyarakat itu sendiri serta memberi kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan masyarakat agar mampu meningkatkan kualitas hidupnya”.

PKBM merupakan salah satu lembaga yang berfungsi sebagai wadah dalam memberikan kesempatan penuh kepada seluruh komponen masyarakat agar mampu: (a) Memberdayakan masyarakat agar mandiri dan berswadaya, (b) Meningkatkan kualitas hidup masyarakat, (c) Pengembangan dan pembangunan masyarakatnya. Seperti yang dikemukakan oleh Steve R. Parson (1999:42) *“The Community Learning Center has to find creative ways to provide all of the stakeholders with time to participate”*.

Program langsung bersentuhan dengan kebutuhan masyarakat keberadaan Pendidikan Nonformal dan Informal yang multidimensi, mampu berperan dalam memberi solusi yang tepat, melalui proses pembelajaran masyarakat dalam meningkatkan kualitas hidup, untuk itu pengelolaan program yang memenuhi standar pengelolaan atau manajemen PKBM sangat diperlukan.

D. Sudjana (2010:17) menyatakan bahwa “Pengelolaan atau manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu kegiatan, bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi”. Dipertegas oleh Hersey dan Blanchard (1982) dalam D. Sudjana (2010:17) bahwa *“Management as working with and through individuals and group to accomplish organizational goals”* yang diartikan pengelolaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang-orang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu pengelola PKBM diharapkan dapat bekerjasama dalam mengelola program PKBM sebagaimana dikatakan bahwa manajemen program pendidikan nonformal merupakan upaya menerapkan fungsi-fungsi pengelolaan setiap program yang berkaitan dengan pendidikan maupun untuk satuan dan jenis pendidikan.

Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal (2009:15) menjelaskan bahwa program yang dilaksanakan oleh PKBM “Minimal tiga (bidang) jenis PNF yang berbeda, memiliki TBM/perpustakaan, mempunyai silabus setiap jenis program”. Untuk memenuhi standar minimal pengelolaan PKBM maka diperlukan pengelola PKBM yang memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola program PKBM dengan baik dalam upaya untuk terakreditasinya program dan berdampak pada terakreditasinya lembaga PKBM yang dikelolanya.

PKBM Cahaya Pontianak Timur merupakan salah satu PKBM di Kecamatan Pontianak Timur yang menyelenggarakan 5 program, hal tersebut sudah memenuhi bahkan melampaui klasifikasi PKBM ideal, yaitu “PKBM yang telah berdiri minimal selama tiga tahun dan telah melaksanakan tiga bidang kegiatan” (Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat, 2010:16).

Berdasarkan kajian teoritis sebagaimana terdeskripsi di atas, menjadi masalah yang menarik penulis untuk melakukan penelitian ini, hal ini didasari dengan beberapa alasan. Pertama, pengelola PKBM harus memiliki kemampuan manjerial yang baik sehingga akan berdampak kepada terakreditasinya program dan lembaga yang dikelolanya. Kedua, pengelolaan program yang dilakukan belum berorientasi kepada pengembangan sehingga berdampak kepada belum ada satupun lembaga PKBM yang terakreditasi. Ketiga, perkembangan ilmu dan teori pengelolaan atau manajemen, pendidikan khususnya pengelolaan PKBM yang menyelenggarakan Pendidikan Anak Usia Dini Non Formal Informal (PAUDNI).

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk membahas masalah tentang “Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Studi Kasus pada PKBM Cahaya Pontianak Timur)”. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang: (1) Perencanaan Program; (2) Pengorganisasian Program; (3) Pelaksanaan Program; (4) Evaluasi Program PKBM Cahaya Pontianak Timur.

Menurut Hellriegel, Don dan Jonh W. Slocum (1989:6-7) menjelaskan bahwa: *“Management consists of the on-goin, related activites and tasks of planning, organizing, controlling, and derecting. The organization’s goals giv direction to these activites and tasks”*.

Stoner, James A.F dan R. Edward Freeman terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun (1994:10) menjelaskan “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penjelasan Tony Bush dan Les Bell (2002:4) bahwa *“These three levels of management, strategic, organizational and operational, must work in harmony towards a common purpose, especially if site-based management is to work effectively”*.

Pengelolaan atau manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi dengan menggunakan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan. Dapat disimpulkan bahwa dari defenisi-defenisi yang dikemukakan di atas menunjukkan antara pengelolaan dan manajemen memiliki maksud, makna dan fungsi yang sama.

Manajemen atau pengelolaan program yang dilakukan di PKBM tentunya berorientasi pada pendapat para ahli di atas hal ini apabila dilakukan oleh para pengelola program PKBM akan berdampak pada terakrediasinya program dan lembaga PKBM yang dikelolanya.

Konsep pengelolaan program atau manajemen merupakan kegiatan yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan terhadap segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, cara yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penyelenggaraan pendidikan luar sekolah fungsi-fungsi manajemen meliputi fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*motivating*), pembinaan (*conforming*), penilaian (*evaluating*), dan pengembangan (*developing*) (D. Sudjana, 2010). Selanjutnya

dipertegas dalam Standar Minimal Manajemen (SMM) PKBM, secara utuh dan berkesinambungan dan untuk dijadikan sebagai acuan berupa SMM PKBM (Standar Minimal Manajemen Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat).

Menurut SMM PKBM perencanaan dilaksanakan dengan melakukan pendataan umum, masalah atau kebutuhan dan sumber daya pendukungnya. Menyusun prioritas kebutuhan program masing-masing bidang, yaitu bidang layanan pendidikan, layanan informasi, kemitraan, dan peningkatan mutu pendidikan.

Perencanaan adalah proses mempersiapkan rangkaian keputusan untuk mengambil tindakan pada waktu yang akan datang mengarah kepada tercapainya tujuan. Perencanaan ini berkaitan dengan apa yang akan dilaksanakan, kapan, oleh siapa, di mana dan bagaimana melaksanakannya. (Suharsimi Arikonto, dan Lia Yuliana, 2009). Ditambahkan "*planning is the process by which managers set objectives, assess the future, and develop courses of action to accomplish these objectives*" (Louis E. Boone dan David L. Kurtz, 1984:101). Dijelaskan bahwa perencanaan merupakan proses untuk menentukan tujuan atau sasaran khusus yang diharapkan dapat dicapai, dengan menetapkan langkah-langkah untuk mencapainya. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti. (John R. Schermerhorn, Jr., terjemahan M. Purnawa Putranta, dkk., 1996).

Perencanaan dilakukan untuk menyusun rangkaian tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang diawali dengan kegiatan identifikasi. Sesuai yang dijelaskan "pelaksanaan identifikasi dilakukan upaya mengumpulkan warga masyarakat dengan bantuan tokoh-tokoh masyarakat" (D. Sudjana, 2010:98). Dipertegas bahwa pentingnya perencanaan dalam organisasi pendidikan yang merupakan "suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai suatu sistem" (Made Pidarta, 2005:3). Diungkapkan bahwa perencanaan pada hakekatnya adalah penetapan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang harus dilakukan untuk mencapainya, jabatan organisasi yang ditunjukkan untuk melakukannya, serta pejabat yang harus bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang diperlukan. (Harold Koontz, dkk., terjemahan Penerbit Erlangga, 1996).

Dalam pendidikan nonformal perencanaan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:"1) Perencanaan merupakan model pengambilan keputusan secara rasional dalam memilih dan menetapkan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. 2) Perencanaan berorientasi pada perubahan dari keadaan masa sekarang kepada suatu keadaan yang diinginkan di masa datang sebagaimana dirumuskan dalam tujuan yang akan dicapai. 3) Perencanaan melibatkan orang-orang ke dalam suatu proses untuk menentukan dan menemukan masa depan yang diinginkan. 4) Perencanaan memberi arah mengenai bagaimana dan kapan tindakan atau tindakan akan diambil serta siapa pihak yang terlibat dalam tindakan itu. 5) Perencanaan melibatkan perkiraan tentang semua kegiatan yang akan dilalui atau akan dilaksanakan. 6) Perencanaan berhubungan dengan penentuan prioritas dan urutan tindakan yang akan dilakukan. 7) Perencanaan sebagai titik awal untuk menentukan arah terhadap kegiatan pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan (D. Sudjana, 2010:57).

Langkah-langkah perencanaan dalam pendidikan nonformal meliputi persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Langkah persiapan, merupakan kegiatan penelaahan kebijakan atau jenis program yang akan diluncurkan dan jenis program yang menjadi prioritas, penelaahan kebutuhan belajar masyarakat, dengan mengidentifikasi langsung kepada kelompok sasaran, langkah penyusunan program dengan melaksanakan kegiatan identifikasi potensi dan seleksi sasaran program, pengolahan data, menyusun proposal, memotivasi calon warga belajar, melaksanakan evaluasi dan menganalisis hasil evaluasi (D. Sudjana, 2010).

Dari pendapat para ahli di atas dapatlah diungkapkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyusun tahap-tahap kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pengorganisasian menurut SMM PKBM merupakan kegiatan menyiapkan dan menggerakkan sumber daya yang teridentifikasi. mengkaji dan menata sumber daya yang akan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan program kegiatan. Menata pelaksanaan program kegiatan. Menata tenaga kependidikan.

Dalam pengorganisasian terdapat ciri-ciri, yaitu: (1) merupakan upaya pemimpin atau pengelola untuk memadukan sumber daya manusia dan non manusia; (2) sumber daya manusia merupakan orang atau kelompok orang yang memiliki keahlian, kemampuan, dan kondisi fisik yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan; (3) sumber daya non manusia seperti fasilitas (gedung/panti dan perlengkapan), alat-alat dan biaya tersedia atau dapat disediakan; (4) sumber-sumber tersebut diintegrasikan ke dalam organisasi; (5) dalam organisasi terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang telah direncanakan (D. Sudjana, 2010). Selanjutnya dipertegas bahwa proses pengorganisasian mempunyai tahapan-tahapannya yang terdiri dari: (1) melaksanakan refleksi rencana dan tujuan; (2) menetapkan tugas pokok; (3) membagi tugas pokok menjadi tugas bagian; (4) mengalokasi sumber daya, dan petunjuk tugas bagian; (5) mengevaluasi hasil dan strategi implementasi pengorganisasian (Saul W. Gellerman dalam Samuel B. Certo dalam J. Winardi, 2003).

Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk menghimpun dan menyusun sumber daya yang ada terutama sumber daya manusia sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dijelaskan bahwa pengorganisasian merupakan penyatuan dan himpunan sumber manusia dan sumber lainnya dalam sebuah struktur organisasi (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2009). Menurut pendapat ahli bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses menciptakan susunan kerja dari tenaga kerja dan sumber-sumber daya dalam sebuah unit dalam jumlah kecil, divisi yang besar secara keseluruhan. (John R. Schermerhorn, Jr., diterjemahkan oleh M. Purnawa Putranta, MBA., dkk., 1996).

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapatlah dimaknai bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan untuk membentuk organisasi yang terdiri dari sumber daya manusia yang akan mendayagunakan sumber daya yang ada untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Dalam SMM PKBM menjelaskan bahwa pelaksanaan Di bidang pendidikan: (1) memotivasi warga belajar, (2) mengadakan atau mengembangkan

bahan ajar pokok bagi warga belajar dan bahan pengajaran pokok bagi tutor dan nara sumber, (3) melaksanakan proses belajar mengajar, (4) menilai proses dan hasil kegiatan belajar mengajar secara berkala. Di bidang pelayanan informasi: (1) menyusun dan atau mengandakan bahan ajar, (2) memberikan layanan informasi. Di bidang kemitraan atau kerjasama, melaksanakan dan mengembangkan jaringan kemitraan atau kerjasama fungsional. Di bidang pembinaan teknis tenaga kependidikan, melaksanakan atau menyelenggarakan pembinaan teknis kependidikan baik secara mandiri maupun atas fasilitasi pembina teknis. Di bidang pemantauan dan pengendalian, melaksanakan pemantauan dan pengendalian program kegiatan.

Rencana dan organisasi yang disusun tidak akan ada artinya apabila dalam pelaksanaan tanpa dukungan dari sumber daya manusia. Dalam pelaksanaan adanya kegiatan motivasi sebagaimana diutarakan bahwa memberi motivasi kepada calon warga belajar dan masyarakat merupakan langkah awal sebelum melaksanakan program (D. Sudjana, 2010). Dijelaskan bahwa pelaksanaan merupakan proses, cara, perbuatan melaksanakan rancangan atau perencanaan yang diputuskan (Daryanto, 1998).

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa pelaksanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan sumber daya manusia, yang melaksanakan dan memberdayakan peralatan pendukung pelaksanaan program untuk mencapai tujuan.

Evaluasi program merupakan metode sistematis untuk mengumpulkan, selanjutnya dianalisis, dan menggunakan informasi untuk menjawab pertanyaan dasar mengenai program (Wirawan, 2011). Dipertegas bahwa evaluasi program dapat dikelompokkan: (1) evaluasi Proses (*Process Evaluation*), merupakan kegiatan meneliti, menilai apakah intervensi atau layanan program telah dilaksanakan dan target populasi yang dilayani sesuai dengan yang direncanakan, serta menilai strategi pelaksanaan program; (2) Evaluasi Manfaat (*Outcome Evaluation*), merupakan kegiatan meneliti, menilai, dan menentukan apakah program yang dilaksanakan telah menghasilkan perubahan yang diharapkan; (3) Evaluasi Akibat (*Impact Evaluation*) (Wirawan, 2011). Standar Minimal Manajemen PKBM menjelaskan bahwa evaluasi/penilaian merupakan kegiatan mengukur tingkat pencapaian tujuan penyusunan. Seperti menyusun rekomendasi hasil pengukuran sebagai bahan masukan rencana kerja tahunan serta menyusun laporan tahunan penyelenggaraan PKBM. Dijelaskan bahwa kegiatan evaluasi dilakukan mengetahui ketercapaian tujuan rencana aksi yang telah ditetapkan berdasarkan pada tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana yang disusun. Aspek-aspek yang dinilai dalam rangka meningkatkan kinerja program/kegiatan mencakup aspek penilaian masukan (*input evaluation*), penilaian proses (*process evaluation*), penilaian keluaran (*output evaluation*), penilaian hasil (*outcome evaluation*) dan penilaian dampak (*impact evaluation*) (Akdon, 2011).

Evaluasi program mempunyai tujuan khusus yaitu: 1) memberikan masukan bagi perencanaan program, pengambilan keputusan untuk/modifikasi atau perbaikan program, berkaitan dengan faktor pendukung dan penghambat program, untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan

monitoring); 2) menyajikan masukan bagi pengambilan keputusan berhubungan dengan tindak lanjut, perluasan, atau penghentian program; 3) menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program (Djudju Sudjana, 2008). Ditambahkan bahwa Evaluasi pendidikan dirumuskan sebagai “*Educational evaluating is the process of delineating, obtaining and proveding useful information for judging decision alternatives*” (Stufflebeam dalam D. Sudjana, 2010:244). Diartikan sebagai kegiatan sistematis untuk mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data informasi yang berguna untuk menetapkan alternatif keputusan.

Dari apa yang diutarakan di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi merupakan kegiatan untuk mengetahui ketercapaian tujuan yang direncanakan dan sebagai bahan masukan untuk merencanakan program kerja kedepan dan untuk menyusun laporan kegiatan PKBM.

Fungsi-fungsi pengelolaan/manajemen tersebut di atas merupakan kegiatan yang berangkai, bertahap, berkelanjutan, berurutan dan saling menguatkan antara yang satu dengan yang lainnya dan merupakan satu kesatuan yang utuh dan berkesinambungan.

Dengan demikian pengelolaan program PKBM sangat ditentukan oleh keterlibatan stakeholder yang saling berkerjasama dalam mencapai tujuan yang diharapkan yang pada titik akhir adalah terakreditasinya lembaga PKBM.

Kualitas pengelolaan program PKBM sangat ditentukan oleh pencapaian standar penyelenggaraan kegiatan PKBM. Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat (2010) mengartikan standar adalah kriteria minimal yang ditentukan untuk menjadi tolok ukur penyelenggaraan kegiatan. Pengertian standar menurut Komaruddin (1994) adalah ukuran yang ditentukan mengenai mutu atau nilai sebagai contoh untuk perbandingan, suatu norma, atau kriteria mutu yang baik.

Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat (2010:29) mengemukakan standar pengelolaan PKBM meliputi “(1) pengelolaan PKBM menerapkan manajemen berbasis masyarakat yang ditunjukkan dengan kemitraan, partisipasi masyarakat, keterbukaan, dan akuntabilitas; (2) pengambilan keputusan dilakukan oleh rapat pengelola; (3) memiliki pedoman yang mengatur: kurikulum, kalender pendidikan, struktur organisasi, pembagian tugas pendidik dan kependidikan, dan pelaksanaan pembelajaran; (4) memiliki visi, misi, dan tujuan lembaga; (5) memiliki program kerja; (6) memiliki pedoman prosedur pelaporan”.

Dari uraian di atas, menunjukkan bahwa pengelolaan program yang dilaksanakan ditentukan oleh kemampuan manajerial pengelola program yang inovatif, kreatif dan menyeluruh, akan menjadi penentu kualitas program yang lembaga yang dikelolanya.. Untuk meningkatkan pengelolaan program, merupakan kerjasama antara pengelola PKBM, penyelenggara program (pengurus program), tutor program, sehingga diharapkan program PKBM dapat terakreditasi.

METODE

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus, karena dalam penelitian ini bukan semata-matahanya sekedar untuk mendeskripsikan objek yang diteliti, akan tetapi mencakup pengeplorasian fakta

dan data objek dilapangan sebagaimana apa adanya. Pengelolaan program yang dilakukan bukan hanya sekedaranya dan hanya bersifat kontekstual, maka untuk itu tafsiran-tafsiran kualitatif perlu dilakukan untuk memberi keyakinan dan gambaran secara integratif. Dengan demikian, dalam penelitian ini pendekatan yang dianggap relevan adalah dengan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Aunurrahman, dkk., (2007) bahwa, penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran, orang secara individual maupun kelompok, dan berguna untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada kesimpulan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita empirik di balik fenomena secara mendalam, rinci dan tuntas. Pada hakekatnya adalah ingin memahami dan mengungkapkan secara mendalam bagaimana interaksi sosial antara pengelola PKBM dengan pengelola program dan tutor program dalam pengelolaaan program PKBM. Penelitian dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan suatu proses yang dilakukan berdasarkan apa yang terjadi dilapangan sebagai kajian lebih lanjut, untuk menemukan kekurangan dan kelemahan solusi guna penyempurnaan dengan pendekatan yang lain dalam melihat pengelolaan program PKBM, maka penerapan yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat dari: (1) Latar belakang ilmiah dan peneliti sebagai instrumen utama; (2) Penelitian dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*); (3) Data yang disajikan setelah dihimpun, diambil makna untuk memperoleh pemahaman dari kasus;(4) Hasil penelitian berupa gambaran (*description*) tentang latar belakang, kondisi, karakteristik dari responden, dan juga mencakup kegiatan pengelolaan program. Jenis penelitian adalah studi kasus (*case study*) penelitian dilakukan secara terinci, mendalam, menyeluruh, kredibel, lebih lengkap dan bermakna sehingga dapat menjawab bagaimana pengelolaan program PKBM diselenggarakan. Untuk memperoleh data tentang penelitian ini peneliti merupakan instrumen kunci, dengan melakukan observasi terhadap obyek penelitian, peneliti terjun langsung ke lapangan. Sebelumnya peneliti memperoleh izin dari pihak-pihak terkait yang bertanggungjawab sesuai prosedur yang berlaku.

Penelitian ini dilakukan di PKBM Cahaya yang beralamat di Jalan Abdul Muis No. 1 Perumnas III Kecamatan Pontianak Timur yang diketuai Ibu Nuraini Abd. Alaffci.

Sesuai dengan fokus penelitian, untuk mengetahui bagaimana pengelolaan program PKBM Cahaya Pontianak timur, yang menjadi sumber data primer adalah (1) Ketua PKBM; (2) Sekretaris; (3) Bendahara; dan (4) Ketua Program, yang menurut penulis dapat menjadi sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti, sedangkan sumber data sekunder terdiri dari (1) Tutor Program; (2) Pengelola TBM; (3) Warga Belajar; dan (4) Penilik Kecamatan Pontianak Timur dan Utara Dinas Pendidikan Kota Pontianak, dan (5) Dokumen atau data tertulis lainnya dan foto, sebagai data pendukung untuk memperkaya data primer.

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, untuk mendapatkan data-data tentang proses pengelolaan program berupa konsep, pandangan dan gagasan serta pikiran peneliti melakukan wawancara yang mendalam (*indept interview*), dilengkapi dengan instrumen sebagai pedoman wawancara, merekam kegiatan wawancara dengan terlebih dahulu minta izin kepada informan, kalau tidak mendapat izin peneliti mencatat dengan menggunakan laptop, terutama pada bagian-bagian yang berhubungan dengan fokus penelitian dan dianggap penting, Observasi atau pengamatan digunakan peneliti sebagai salah satu cara untuk mengumpulkan data melalui pengamatan langsung di lapangan, dengan waktu pengamatan selama enam hari dengan waktu yang bervariasi mulai pukul 07.30 WIB sampai dengan pukul. 11.00 WIB, sekitar kurang lebih 3 jam. Peneliti bergaul dengan informan, membina hubungan baik, sehingga peneliti dapat mengetahui kegiatan yang dilakukan dalam pengelolaan program di PKBM. Selain teknik wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan dengan teknik dokumentasi untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan pengelolaan program PKBM. Dokumen seperti profil PKBM, arsip adminitrasi lembaga, foto-foto kegiatan yang digunakan sebagai data pendukung atau penguji keabsahan dari hasil wawancara.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif Milies dan Huberman (1988:23), meliputi data *reduction* (reduksi data), data *display* (penyajian data) dan *conclusion drawing/verifying* (penarikan kesimpulan/verifikasi).

Untuk mengetahui keabsahan temuan peneliti melakukan dengan beberapa cara, yaitu: perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, diskusi teman sejawat, dan melakukan *member chek*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Menurut penuturan informan dan pengamatan dilapangan pengelolaan program PKBM Cahaya ditinjau dari aspek-aspek sebagai berikut: Perencanaan program PKBM Cahaya, terdiri dari program PAUD, program pendidikan keaksaraan, program pendidikan kesetaraan, program kursus dan keterampilan, dan program TBM, perencanaan program PAUD sudah dilaksanakan dengan baik, yang meliputi penyusunan Rencana Kerja Harian (RKH), Rencana Kerja Mingguan (RKM), Rencana Kerja Semesteran, dan Program Kerja Tahunan, untuk program Pendidikan Keaksaraan, program Pendidikan Kesetaraan, Program Kursus Keterampilan, dan program TBM, hanya dilakukan ketika akan menyusun proposal program dengan langkah-langkah perencanaan seperti mengidentifikasi kebutuhan, menyusun anggaran, dalam mengidentifikasi warga belajar dengan melibatkan unsur pemerintah setempat, tetapi belum melibatkan masyarakat seperti Rukun Tetangga (RT), dan Rukun Warga (RW), dalam penyusunan proposal belum semua melibatkan stakeholder yang ada di PKBM Cahaya. Kegiatan seperti rapat, ada keputusan yang ditentukan, menentukan tujuan yang jelas, menyusun rencana anggaran, menentukan sumber daya manusia yang bekerja, dan menyiapkan sarana prasarana yang digunakan

merupakan tahap-tahap perencanaan yang dilakukan di PKBM Cahaya. Dari data yang diungkapkan di atas menunjukkan kecenderungan bahwa program PAUD sudah dilaksanakan dengan baik, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya perencanaan yang terus menerus yang terdiri dari Rencana Kerja Harian (RKH), Rencana Kerja Mingguan (RKM), Rencana Kerja Semesteran, dan Program Tahunan, walaupun masih ada penggunaan kata siswa yang tidak tepat pada dokumen Program Tahunan PAUD. Perencanaan bersifat insidental berupa penyusunan proposal program kegiatan, seperti: program pendidikan keaksaraan, program pendidikan kesetaraan, program kursus dan keterampilan (*life skill*), dan Taman Bacaan Masyarakat (TBM) dilakukan saat mendapat bantuan, hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak dilakukan setiap tahun tetapi hanya ketika akan mendapat bantuan dana program dari pemerintah;

Pengorganisasian program PKBM Cahaya memiliki struktur organisasi yang beragam, struktur organisasi program PAUD terdiri dari ketua penyelenggara, tenaga pendidik dan kependidikan, program pendidikan keaksaraan, program pendidikan kesetaraan terdiri dari ketua penyelenggara, dan anggota, untuk program kursus keterampilan terdiri dari ketua dan wakil ketua, sedangkan struktur organisasi program TBM terdiri dari ketua TBM dan anggota. Terdapat uraian tugas ketua PKBM, uraian tugas ketua penyelenggara program, uraian tugas bendahara, uraian tugas sekretaris, dan uraian tugas guru/tutor, data tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian program PKBM Cahaya telah dilaksanakan dengan baik, kondisi tersebut menunjukkan kemampuan managerial ketua PKBM. Kepengurusan PKBM Cahaya lebih didominasi oleh sistem kekerabatan (ikatan keluarga), adanya jabatan rangkap dan uraian tugas yang belum mangakomodir setiap bagian struktur organisasi seperti uraian tugas wakil ketua dan anggota;

Pelaksanaan program sesuai jadwal yang telah ditentukan dan melalui pembelajaran yang telah disusun oleh masing-masing tutor program, dalam pelaksanaan terdapat temuan yang menarik karena adanya integrasi program pendidikan keaksaraan dan pendidikan kesetaraan karena materi yang diberikan melibatkan program kursus dan keterampilan selain kompetensi akademik yang menjadi tujuan pembelajaran, kompetensi keterampilan (*skill*) juga menjadi kompetensi yang harus dimiliki oleh warga belajar. Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran diharapkan warga belajar dapat mengembangkan keterampilan yang dimiliki menjadi pekerjaan untuk mendapatkan penghasilan sehingga mampu meningkatkan pendapatan ekonomi keluarga, fenomena tersebut menunjukkan adanya kerjasama antara penyelenggara program dalam melaksanakan program untuk mencapai tujuan program. Untuk menunjang pelaksanaan program kegiatan dimasing-masing program, sumber dana diperoleh dari bantuan pemerintah melalui Dinas Pendidikan Propinsi Kalimantan Barat, Dinas Pendidikan Kota Pontianak, dan Regional IV Banjar Baru melalui UPLKB Propinsi Kalimantan Barat. Informasi tersebut menunjukkan bahwa empat program tersebut belum dapat mengembangkan programnya, tidak seperti halnya program PAUD yang sudah mampu membiayai programnya sendiri dengan kata lain mandiri, dana diperoleh dari bantuan orang tua dari anak-anak PAUD, tetapi untuk lebih meningkatkan layanan program PAUD juga pernah mengajukan bantuan kepada

Dinas Propinsi Kalimantan Barat berupa program Satuan PAUD Sejenis (SPS) dan Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) PAUD tahun 2012;

Evaluasi program pembelajaran dilaksanakan oleh tutor program untuk mengetahui kemampuan yang telah diperoleh warga belajar, dan pelaksanaan layanan yang telah diberikaan, evaluasi/penilaian program dilakukan terhadap seluruh pelaksanaan program yang telah direncanakan. Evaluasi program dilaksanakan oleh ketua PKBM sebagai wujud kemampuan manajerial ketua PKBM dalam mengelola program PKBM Cahaya. Pembinaan eksternal berupa motivasi oleh Penilik PNFI Kecamatan Pontianak Timur dan Utara. Secara keseluruhan pengelolaan program dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Pembahasan

Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan dilaksanakan menggunakan prinsip proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan tindakan yang terorganisir, dengan kata lain perencanaan adalah proses pengambilan keputusan tentang pekerjaan atau kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan.

Perencanaan program PKBM Cahaya disusun melalui forum rapat untuk menentukan tujuan yang jelas, menyusun rencana anggaran, menentukan sumber daya manusia yang bekerja, menyiapkan sarana yang digunakan. Perencanaan program PAUD, sudah dilaksanakan dengan baik, yang meliputi penyusunan Rencana Kerja Harian (RKH), Rencana Kerja Mingguan (RKM), Rencana Kerja Semesteran, dan Program Kerja Tahunan, untuk program Pendidikan Keaksaraan, program Pendidikan Kesetaran, Program Kursus Keterampilan, dan program TBM, hanya dilakukan ketika akan menyusun proposal program dengan langkah-langkah perencanaan seperti mengidentifikasi kebutuhan, menyusun anggaran, dalam mengidentifikasi warga belajar dengan melibatkan unsur pemerintah setempat, tetapi belum melibatkan masyarakat seperti Rukun Tetangga (RT), dan Rukun Warga (RW).

Temuan di atas sesuai dengan pendapat para ahli yang menyatakan bahwa apabila perencanaan dibicarakan, kegiatan ini tidak akan terlepas dari hal-hal yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan (*Schaffer* dalam D. Sudjana S., 2010:55). Dinyatakan perencanaan adalah proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan pada waktu yang akan datang mengarah kepada tercapainya tujuan. Perencanaan ini berkaitan dengan apa yang akan dilaksanakan, kapan, oleh siapa, di mana dan bagaimana melaksanakannya (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2009).

Dalam menyusun rencana program yang diperhatikan adalah latar belakang pendidik dan pengalaman Sumber Daya Manusia yang ditugaskan untuk melaksanakan program, karena pendidikan dan pengalaman merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan program.

Perencanaan merupakan fungsi yang fundamental dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lain, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, evaluasi/penilaian, dan pengembangan dalam

manajemen pendidikan non formal tidak akan dapat dilaksanakan. Perencanaan dilakukan untuk menyusun rangkaian tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan. Kemudian dijelaskan lagi tentang pentingnya perencanaan dalam organisasi pendidikan yang merupakan suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai suatu sistem (Made Pidarta, 2005:3).

Perencanaan Pendidikan non formal merupakan kegiatan berkaitan dengan upaya yang sistematis yang menggambarkan rangkaian tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan program yang berorientasi pada tujuan lembaga. Perencanaan pendidikan nonformal sebagai kegiatan penyusunan serangkaian tindakan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan, hendaknya memperhatikan langkah-langkah perencanaan meliputi persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Langkah persiapan, merupakan kegiatan penelaahan kebijakan atau jenis program yang akan diluncurkan dan jenis program yang menjadi prioritas, penelaahan kebutuhan belajar masyarakat, dengan mengidentifikasi langsung kepada kelompok sasaran, langkah penyusunan program dengan melaksanakan kegiatan identifikasi potensi dan seleksi sasaran program, pengolahan data, menyusun proposal, memotivasi calon warga belajar, melaksanakan evaluasi dan menganalisis hasil evaluasi (D. Sudjana, 2010).

Pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja di antara anggota kelompok untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

Berdasarkan paparan data dan observasi dan hasil penelitian bahwa ketua PKBM Cahaya yang telah menyusun uraian tugas yang terdiri dari uraian tugas ketua PKBM, uraian tugas ketua penyelenggara program, uraian tugas bendahara, uraian tugas sekretaris, dan uraian tugas guru/tutor, data tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian program PKBM Cahaya telah dilaksanakan dengan baik.

Menurut para ahli pengorganisasian merupakan aktivitas dalam menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang akan dilakukan dalam upaya mencapai tujuan (Longenecher dalam D. Sudjana, 2010). Ditegaskan kembali bahwa pengorganisasian adalah kegiatan atau aktivitas dalam melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Connor dalam D. Sudjana, 2010).

Pengorganisasian berfungsi untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan oleh penyelenggara-penyelenggara program yang merupakan pendelegasian tugas dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan, sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian pendidikan nonformal merupakan usaha mengintegrasikan sumber daya manusia dan non manusia yang diperlukan ke dalam satu kesatuan untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (D. Sudjana, 2010).

Dengan demikian pengorganisasian merupakan kegiatan untuk membentuk organisasi yang terdiri dari sumber daya manusia yang akan

mendayagunakan sumber daya yang lain untuk menjalankan kegiatan sesuai yang direncanakan.

Struktur organisasi merupakan pembagian, pengunitan, dan pembagian tugas yang menjadi sebuah susunan kesatuan-kesatuan kecil yang membentuk satu kesatuan besar. Pengorganisasian merupakan penyatuan dan himpunan sumber manusia dan sumber lainnya dalam sebuah struktur organisasi (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2009). Dipertegas bahwa pengorganisasian merupakan penentuan sumber berdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan organisasi untuk membawa kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang kepada individu untuk melaksanakan tugasnya, dan juga merupakan pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi, pengorganisasian juga merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan (Handoko dalam Husaini Usman, 2003).

Pelaksanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, yang akan melaksanakan dan memberdayakan peralatan pendukung pelaksanaan program. Rencana, dan organisasi yang disusun tidak akan ada artinya apabila dalam pelaksanaan tanpa dukungan dari sumber daya manusia.

Pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara ketua PKBM, ketua penyelenggara, tutor program dan warga belajar. Sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, agar pelaksanaan berjalan dengan efektif, pentingnya peran ketua PKBM sebagai manajer untuk memimpin organisasi dengan baik, melaksanakan komunikasi yang efektif serta memotivasi warga belajar dan tutor program sehingga terciptanya suasana pembelajaran yang kondusif dan terciptanya kerjasama yang harmonis antara stakeholder PKBM, dijelaskan bahwa pelaksanaan merupakan proses, cara, perbuatan melaksanakan rancangan atau perencanaan yang diputuskan (Daryanto, 1998).

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

Evaluasi program merupakan proses selanjutnya dalam pengelolaan program di PKBM Cahaya, evaluasi program pembelajaran dilaksanakan oleh tutor program untuk mengetahui kemampuan yang telah diperoleh oleh warga belajar, dan pelaksanaan layanan yang telah diberikan, evaluasi program dilakukan terhadap seluruh pelaksanaan program yang telah direncanakan.

Sejalan dengan temuan di atas dijelaskan bahwa *evaluation as a proces of identifying and collecting information to assis decision-makers in shoosing among*

available decision alternatives (Worthen dan Sanders dalam D. Sudjana, 2010:243).

Evaluasi program PKBM Cahaya yang dilaksanakan oleh tutor PAUD melalui kegiatan pembelajaran setiap hari sesuai Rencana Kerja Harian (RKH), evaluasi program pendidikan keaksaraan dilakukan melalui tes, program pendidikan kesetaraan dilakukan dengan ulangan harian, ulangan mid semester, dan ulangan semester, dan praktek keterampilan.

Evaluasi/penilaian, dalam hal ini merupakan rencana aksi yang telah dilaksanakan perlu diketahui pencapaiannya. Evaluasi diartikan juga sebagai kegiatan yang sistematis untuk mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data atau informasi yang diperlukan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan (D.Sudjana, 2010). Melihat batasan tersebut terdapat unsur penting dalam evaluasi, yaitu: 1) kegiatan sistematis, berarti kegiatan dilakukan melalui prosedur yang tertib; 2) data informasi yang diperoleh melalui upaya pengumpulan, pengolahan, dan penyajian dengan menggunakan metode dan teknik ilmiah; 3) pengambilan keputusan menekankan bahwa data yang disajikan memberikan nilai yang berguna sebagai masukan pengambilan keputusan tentang alternatif yang diambil. Kegiatan evaluasi dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan rencana aksi yang telah ditetapkan berdasarkan pada tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana yang disusun. Aspek-aspek yang dinilai dalam rangka meningkatkan kinerja program/kegiatan mencakup aspek penilaian masukan (*input evaluation*), penilaian proses (*process evaluation*), penilaian keluaran (*output evaluation*), penilaian hasil (*outcome evaluation*) dan penilaian dampak (*impact evaluation*) (Akdon, 2011).

Evaluasi program mempunyai tujuan khusus yaitu: 1) memberikan masukan bagi perencanaan program, pengambilan keputusan untuk modifikasi atau perbaikan program, berkaitan dengan faktor pendukung dan penghambat program, untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan monitoring); 2) menyajikan masukan bagi pengambilan keputusan berhubungan dengan tindak lanjut, perluasan, atau penghentian program; 3) menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program. (Djudju Sudjana. 2006). Kegiatan evaluasi harus dilakukan dengan prosedur ilmiah untuk menjamin pengumpulan data secara objektif sehingga keputusan yang dihasilkan tidak bias. Evaluasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah: 1) Mengidentifikasi pihak-pihak pembuat keputusan yang menghendaki kegiatan dan hasil evaluasi program; 2) Mempelajari sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan evaluasi; 3) Menentukan aspek-aspek yang akan dinilai; 4) Merumuskan tujuan umum dan khusus dari kegiatan evaluasi; 5) Memilih dan menetapkan metode penilaian yang akan digunakan; 6) Menyusun pertanyaan evaluasi, hipotesis penilaian dengan mengacu pada tujuan evaluasi; 7) Menetapkan kelompok sasaran evaluasi.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan, kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal dengan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal untuk mengatasi kelemahan. Pengelolaan PKBM Cahaya dianalisis oleh peneliti dengan analisis SWOT adalah: 1) Kekuatan (*Strengths*): memiliki

kurikulum yang terstruktur; memiliki kalender pendidikan; perencanaan berupa RKH, RKM, RKS, Program Tahunan, dan proposal program serta pelaksanaan pembelajaran yang memuat tujuan pembelajaran, indikator, materi ajar, metode, sumber ajar, dan penilaian hasil belajar; proses belajar dengan mengembangkan moral dan agama, fisik motorik, bahasa, kognitif, sosial emosional seni, keterampilan hidup, serta budaya baca tulis, dan berhitung; proses pembelajaran berbasis *life skill*; memiliki sarana yang meliputi: barang perlengkapan, media pembelajaran, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lainnya yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan; ada prasarana yang meliputi gedung milik sendiri, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang baca/TBM, Ruang TPA; pengambilan keputusan dilakukan oleh rapat pengelola; 2) Kelemahan (*Weaknesses*): kurangnya inovasi pada pengembangan program; tidak memiliki prosedur penetapan kurikulum; tidak memiliki model pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik wilayah; kurangnya kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan; program kerja dibuat hanya program PAUD, sedangkan untuk program lain dibuat saat akan mengajukan proposal bantun; tidak memiliki pedoman sistem pembinaan internal; belum ada upaya pengembangan program, hanya program PAUD yang sudah berorientasi kepada pengembangan program; belum ada kemitraan dengan pihak Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI); terkesan kurang mandiri karena untuk membiayai program masih bergantung kepada bantuan pemerintah, hanya program PAUD yang sudah mandiri; 3) Peluang (*Opportunities*): meningkatnya kebutuhan masyarakat pada pendidikan yang lebih maju; menjadi solusi masalah putus sekolah; mudah diakses oleh masyarakat; biaya pendidikan terjangkau oleh masyarakat menengah ke bawah; 4) Ancaman (*Threats*): banyak masyarakat belum mengetahui keberadaan PKBM sebagai jalur alternatif dalam menempuh jenjang pendidikan; dapat muncul adanya sinisme sebagian anggota masyarakat terhadap PKBM jika melihat perilaku oknum pembina, pengelola PKBM yang memanfaatkan PKBM untuk menyalahgunakan dana bantuan dari pemerintah maupun dari pihak lain hanya untuk keuntungan pribadi; banyak terdapat PKBM di wilayah Kota Pontianak.

Analisis SWOT di atas dapat menggambarkan kinerja PKBM Cahaya yang melibatkan masukan (*input*) berupa masukan-masukan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan pada semua program seperti tenaga pendidik dan kependidikan, bantuan pemerintah dan orangtua siswa, warga belajar, sarana prasarana lembaga. Proses (*process*) meliputi pelaksanaan program berkaitan dengan kegiatan pembelajaran. Keluaran (*output*) merupakan produk/keluaran yang dihasilkan atau lulusan program, hasil keterampilan warga belajar, *outcome* seperti adanya umpan balik dari masyarakat dengan meningkatnya kredibilitas lembaga PKBM dimata pemerintah dan masyarakat, *benefit* berdampak langsung bagi lembaga PKBM itu sendiri, bagi masyarakat, dan bagi pemerintah. Dampak (*impact*), pengakuan pemerinthan tentang keberadaan PKBM Cahaya sebagai alternatif pendidikan non formal.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan dari empat fungsi pengelolaan pada PKBM Cahaya Pontianak Timur adalah sebagai berikut:

Perencanaan program dilaksanakan melalui rapat pengelola dan tutor meliputi program PAUD, program Pendidikan Keaksaraan, program pendidikan kesetaraan, program kursus dan keterampilan, serta program TBM. Perencanaan disusun dengan baik sesuai kebutuhan dan kondisi yang ada. Adanya perencanaan yang dilaksanakan terus menerus/kontinyu seperti program PAUD, dan perencanaan yang insedentil artinya program pendidikan keaksaraan, program pendidikan kesetaraan, program kursus dan keterampilan, dan program TBM, perencanaan tidak dilakukan setiap tahun hanya disusun ketika akan mengajukan dana bantuan.

Pengorganisasian Program PKBM Cahaya sudah terbentuk struktur organisasi lembaga dan struktur organisasi penyelenggaraan program, dan pembagian tugas wewenang masing-masing yang sudah jelas. Struktur organisasi penyelenggaraan program PKBM Cahaya di luar struktur organisasi lembaga, seperti: struktur organisasi PAUD, struktur Organisasi pendidikan kesetaraan, struktur organisasi program pendidikan kesetaraan, struktur organisasi program kursus keterampilan, dan struktur program TBM. Kepengurusan PKBM Cahaya lebih didominasi oleh sistem kekerabatan (ikatan keluarga), uraian tugas yang belum mengakumulir jabatan di struktur organisasi, dan adanya jabatan rangkap.

Pelaksanaan Program program sudah berjalan dengan baik sesuai rencana dan tujuan yang ditetapkan, yang menarik adalah adanya integrasi antara program dalam pelaksanaan program, seperti program pendidikan keaksaraan dan program kursus keterampilan, program pendidikan kesetaraan dan program kursus keterampilan, karena salah satu materi di program pendidikan keaksaraan dan program pendidikan kesetaraan ada materi *life skill*, yang berkaitan dengan program kursus dan keterampilan.

Evaluasi program terdiri dari program PAUD. Evaluasi dilaksanakan setiap hari pembelajaran. Program pendidikan keaksaraan dievaluasi setiap akhir kegiatan melalui tes tertulis dan praktek keterampilan. Program pendidikan kesetaraan kegiatan evaluasi dilakukan dengan ulangan harian, ulangan mid semester, dan ulangan semester. Program kursus keterampilan melalui praktek membuat keterampilan, untuk evaluasi kegiatan kelembagaan dilaksanakan setiap satu kali dalam setahun. Adanya pembinaan yang dilakukan oleh penilik PNFI Kecamatan Pontianak Timur dan Utara melalui motivasi kepada pengelola dan warga belajar, dan melalui monitoring satu bulan sekali.

Dari beberapa kesimpulan di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa pengelolaan program PAUD kecenderungan baik karena pengelolaan program sudah efektif dan efisien artinya bahwa pengelolaan berhasil dengan baik, efisien artinya dari sisi masukan (*input*) maupun keluaran (*output*) sesuai tujuan yang diinginkan, dan pembiayaan yang dikeluarkan dengan hasil berupa lulusan program sudah menunjukkan hasil yang memuaskan, hal ini menunjukkan bahwa kegiatan yang dilaksanakan sesuai rencana dan tujuan yang ditetapkan, serta manfaatnya dirasakan baik oleh lembaga, masyarakat dan pemerintah, pengelolaan

dengan mengacu pada Rencana Kerja Harian (RKH), Rencana Kerja Mingguan (RKM), Rencana Kerja Semesteran dan Program Kerja Tahunan, pengelolaan Pendidikan Keaksaraan Fungsional (KF), Pendidikan Kesetaraan, Kursus dan Keterampilan dan TBM, hanya sebatas pada saat pengajuan proposal dan belum melakukan upaya pengelolaan program yang inovatif, kreatif, dan menyeluruh, pembinaan penilik hanya berupa monitoring dengan hanya memberi motivasi, pembinaan belum berorientasi kepada pengembangan program PKBM, pengelolaan PKBM diharapkan lebih inovatif dengan berorientasi pada pengembangan program dan program tidak hanya bergantung kepada bantuan pemerintah semata.

Saran

Dari kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka peneliti sampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi: (1) Ketua PKBM, lebih meningkatkan kemampuan manajerial, memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan, mengintensifkan koordinasi, komunikasi dan memanfaatkan informasi yang dibutuhkan oleh pengelola PKBM, penyelenggara program dan tutor program, tenaga pendidik dan kependidikan yang ada supaya diberdayakan secara optimal, untuk lebih membuka diri dalam mengelola PKBM, orientasi pengelolaan PKBM kedepan hendaknya lebih inovatif dengan berfokus pada pengembangan program; struktur organisasi yang ada hendaknya konsisten, dan memperhatikan pedoman pembentukan, pengembangan dan standarisasi PKBM, menyusun skala prioritas program yang akan diakreditasi; (2) Penyelenggara Program lebih berperan aktif, dalam upaya mengembangkan PKBM, selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan, kemauan dalam mengembangkan program PKBM; (3) Tutor Program dan Petugas TBM, memotivasi diri untuk selalu ingin meningkatkan kemampuan yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya, berusaha mencari metode pembelajaran yang inovatif dan kreatif sesuai dengan perubahan teknologi dan informasi; (4) Warga Belajar mengikuti kegiatan pembelajaran dengan sebaik-baiknya dan berusaha menerapkannya pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari, memanfaatkan sebaik-baiknya pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh untuk meningkatkan pendidikan dan menambah ekonomi keluarga. (5) Penilik dalam melakukan pembinaan tidak hanya sebatas memberi motivasi tetapi lebih menekankan pembinaan pengelolaan PKBM, dan administrasi PKBM, setiap melaksanakan pembinaan hendaknya selalu memberikan catatan yang harus diperhatikan oleh pengelola PKBM, penyelenggara program, dan tutor program dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Akdon, (2011). *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi., & Lia Yuliana, (2009). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan (FPIP) Universitas Negeri Yogyakarta (UNY).

- Aunurahman., & M. Tajudin Nur., & M. Syukri, (2007). *Penelitian Pendidikan Sekolah Dasar*. Bahan Ajar Cetak.
- Boone, Louis E., & David Kurtz L., (1981). *Principles of Management*. New York: Random House, Inc.
- Bush, Tony., & Les Bell, (2002). *The Principles and Practice of Education Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Daryanto, SS. (1998). *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Apollo Lestari.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal Informal, (2009). *Pedoman Pembentukan, Pengembangan, dan Standarisasi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. Jakarta. Dirjen PNFI.
- Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat, (2010). *Pedoman Pengembangan PKBM*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Penmas.
- Helliegel, Don ., & John W Slocum, Jr., (1989), *Management*. Canada: Addison-Wesley Publisng Company, Inc.
- Kamil, Mustafa (2009). *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Alfabeta.
- Koontz, Harold., & Cyril O'Donnell & Heinz Weihrich, (1996). *Manajemen. Edisi Kedelapan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Miles Matthew B., & A. Michael Huberman, (1984). *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills.California: Sage Publications, Inc.
- Parson, Steve R., (1999). *Transforming Schools into Community Learning Centers*. New York: Eye On Education, Inc.
- Pidarta, Made, (2005). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: PT. Renika Cipta.
- Schermerhorn, Jr. John R., (1997). *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia Managemen 5e*.Terjemahkan M. Parnawa Putranta, et al., Indonesia: Andi Bekerjasama dengan John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Stoner, James A.F., R Edward Freeman, (1994). *Manajemen*. Terjemahan Wilhemus W. Bakowatun., & Benjamin Molan, Jakarta: Intermedia.
- Sudjana, D., (2010). *Manajemen Program Pendidikan: untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- , (2008). *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Usman, Husaini, (2013). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J, (2003). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, (2012). *Evaluasi Teori, Model, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.