

# *Bab III*

## PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKBM) *(Community Learning Center)*



*Tidak ada istilah berhenti untuk belajar, karena belajar harus terus dilakukan selama masih hidup*

### **BAB III**

## **PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT**

### **(COMMUNITY LEARNING CENTER)**

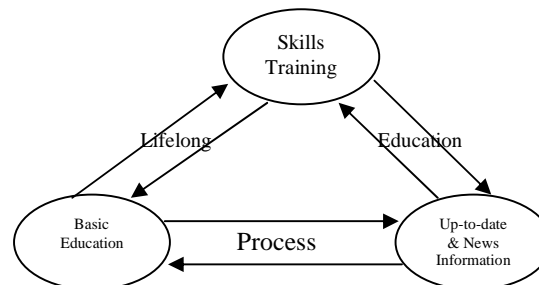
#### **A. Konsep PKBM**

Pendidikan nonformal dalam implementasi program-programnya memiliki model satuan pengelolaan kelembagaan yang sangat bervariasi. Model-model satuan yang dibangun sangat bergantung kepada kebutuhan program, sasaran didik dan kepentingan pengembangan program. Besar kecil model satuan pengelolaan kelembagaan serta luasnya sasaran yang dikembangkan sangat ditentukan oleh kemampuan pengembang (provider) dalam memahami jenis-jenis program yang akan dibangun. Beberapa model satuan pengelolaan kelembagaan yang sudah sejak lama ada dalam konsep pendidikan nonformal yang indigenous diantaranya adalah pesantren. Meskipun pada saat ini pesantren sudah ada juga yang menyatu dengan pendidikan formal. Model pengelolaan kelembagaan lainnya diantaranya adalah kelompok belajar, majlis ta'lim, lembaga kursus, lembaga pelatihan dan pusat kegiatan belajar masyarakat atau PKBM (CLC). (Penjelasan Pasal 26 Ayat (3) UU Sisdiknas No. 20/2003).

Pusat kegiatan belajar masyarakat atau dikenal dengan sebutan PKBM, merupakan sebuah lembaga pendidikan yang lahir dari pemikiran tentang kesadaran pentingnya kedudukan masyarakat dalam proses pembangunan pendidikan nonformal. Oleh sebab itu berdirinya PKBM di tengah-tengah masyarakat diharapkan mampu menjadi tulang punggung bagi terjadinya proses pembangunan melalui pemberdayaan potensi-potensi yang ada di masyarakat. Sihombing (1999) menjelaskan, bahwa PKBM merupakan salah satu alternatif yang dapat dipilih dan dijadikan ajang pemberdayaan masyarakat. Hal ini selaras dengan pemikiran bahwa dengan melembagakan PKBM, akan banyak potensi yang selama ini tidak tergalikan akan dapat digali, ditumbuhkan, dimanfaatkan dan didayagunakan melalui pendekatan-pendekatan budaya yang persuasif.

PKBM sebagai salah satu mitra kerja pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan masyarakat (bangsa) melalui program-program pendidikan nonformal, diharapkan mampu menumbuhkan masyarakat belajar (*learning society*) sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kemandirian, keberdayaan didikan, dan inovatif dalam mencari berbagai informasi baru dalam rangka meningkatkan kehidupannya. Sebagai sebuah pusat pembelajaran (*learning centre*), PKBM dibangun atas dasar kebutuhan masyarakat dengan menitik beratkan swadaya, gotong royong dan partisipasi masyarakat itu sendiri. Terutama berkaitan dengan pentingnya peningkatan kemampuan, keterampilan atau kecerdasan anggota masyarakat (*self actualization*). Ketika pendidikan nonformal dijadikan sebagai sebuah strategi dalam pengembangan dan pembangunan masyarakat, maka PKBM tampil sebagai salah satu wadah dalam mewujudkan program-program pendidikan dan keterampilan yang terpadu dengan kehidupan dan kebutuhan masyarakat. Baik program pendidikan yang digulirkan pemerintah, khususnya program-program pendidikan nonformal yang dilahirkan oleh

kebijakan pemerintah, baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat, atau mengembangkan program pendidikan yang secara khusus lahir dan diprakarsai oleh masyarakat itu sendiri (*helping people to help themselves*). Berikut ini digambarkan tiga fungsi kunci dalam mengembangkan program-program PKBM yang berbasis masyarakat:



**Diagram. 3.1 The key functions of community based learning centre**

Berdasar pada kriteria itu PKBM sebagai basis pendidikan masyarakat perlu dikembangkan secara komprehensif, fleksible, beraneka ragam dan terbuka bagi semua kelompok usia, sesuai dengan peranan, hasrat, kepentingan dan kebutuhan belajar masyarakat. Sehingga peran-peran masyarakat dalam PKBM tidak hanya sekedar sebagai sasaran akan tetapi sebagai sumber belajar, sehingga tumbuh rasa memiliki, rasa percaya diri akan program-program yang dikembangkannya.

UNESCO, secara tegas menjelaskan, salah satu karakteristik utama dan pertama dalam mengembangkan dan menumbuhkan semua kegiatan PKBM adalah peningkatan partisipasi masyarakat. Sehingga PKBM merupakan salah satu wadah dalam memberikan kesempatan yang penuh kepada seluruh komponen masyarakat agar mampu: a) memberdayakan masyarakat agar masyarakat mandiri dan mampu berswadaya, b) meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan c) Pengembangan dan pembangunan masyarakatnya. Dengan ketiga kriteria tersebut PKBM harus mampu dibangun dan dikembangkan oleh masyarakat itu sendiri sehingga PKBM lebih bermakna, bermanfaat, selaras dan sesuai dengan kebutuhan.

Di Indonesia PKBM lahir sekitar pertengahan tahun 1970-an, dengan tujuan memberikan pelayanan pendidikan luar sekolah (pendidikan nonformal) yang dirancang berbasis pada masyarakat. Konsep kelembagaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) pertama kali digulirkan oleh Direktorat Pendidikan Masyarakat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Perkembangan PKBM terus meningkat terutama setelah terjadinya krisis ekonomi yang melanda kawasan negara-negara Asia sekitar pertengahan tahun 1990-an. Pada tahun 1998 perkembangan PKBM semakin bertambah sejalan dengan meningkatnya kebutuhan layanan pendidikan masyarakat melalui pendidikan nonformal, juga dipicu oleh berbagai persoalan yang melingkupi bidang pendidikan dan ekonomi khususnya. Persoalan-persoalan tersebut meliputi: meningkatnya masyarakat rawan daya beli, meningkatnya jumlah penduduk miskin, tingginya angka buta huruf, masalah-masalah dalam realisasi pendidikan dasar 9 tahun melalui PNF, tingginya angka putus sekolah (drop out SD,SMP dan SMA), tingginya angka tidak melanjutkan, kebutuhan pendidikan keterampilan bagi orang dewasa, serta

berbagai kebutuhan layanan pendidikan yang tidak bisa dilayani melalui pendidikan formal. Berdasar pada persoalan-persoalan itu peran dan fungsi PKBM dianggap sebagai salah satu pusat layanan pendidikan masyarakat yang diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan itu. Pada saat ini ada sekitar 3.064 PKBM yang tersebar di seluruh wilayah Republik Indonesia (Depdiknas, 2006), namun demikian melihat jumlah PKBM yang ada dibandingkan dengan besarnya persoalan sosial, ekonomi dan pendidikan yang harus diselesaikan, jumlah tersebut sangat kecil dan tidak memadai. Berikut ini digambarkan penyebaran PKBM di tiap-tiap wilayah (provinsi) di Indonesia yang terdaftar di Departemen Pendidikan Nasional khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah.

**Tabel. 3.1**  
**Penyebaran PKBM di Seluruh Indonesia**

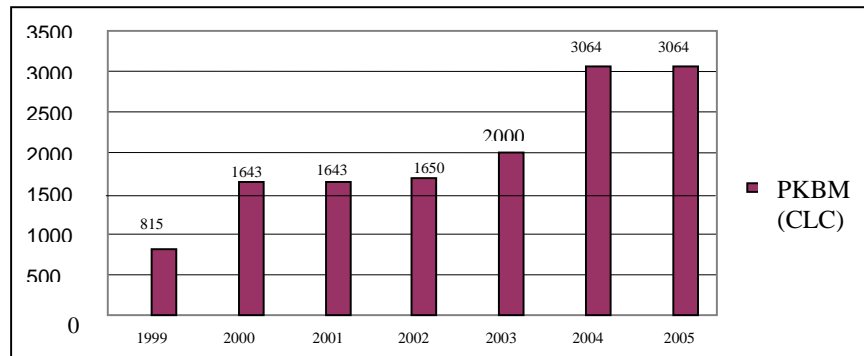
No.	Nama Provinsi	Jumlah PKBM Terdaftar	No.	Nama Provinsi	Jumlah PKBM Terdaftar
1	Aceh	23	18	Nusa Tenggara Barat (NTB)	104
2	Sumatra Utara	88	19	Nusa Tenggara Timur	58
3	Riau	15	20	Kalimantan Barat	57
4	Sumatra Barat	129	21	Kalimantan Tengah	89
5	Kepulauan Riau (Kepri)	7	22	Kalimantan Selatan	97
6	Jambi	44	23	Kalimantan Timur	64
7	Bengkulu	109	24	Sulawesi Utara	16
8	Sumatra Selatan	53	25	Sulawesi Selatan	206
9	Lampung	60	26	Sulawesi tengah	81
10	Banten	111	27	Sulawesi Tenggara	110
11	Bangka Belitung	22	28	Maluku	31
12	DKI Jakarta	130	29	Maluku Utara	15
13	Jawa Barat	569	30	Gorontalo	42
14	Jawa Tengah	239	31	Papua	28
15	Jawa Timur	208	32	Irian Jaya Barat	11
16	Jogyakarta	188	Jumlah		3.064
17	Bali	60			

Sumber Departemen Pendidikan Nasional (2006)

PKBM didirikan dan dikembangkan oleh berbagai pihak baik oleh masyarakat, lembaga (organisasi) sosial kemasyarakatan, keagamaan, maupun yang dibangun oleh pemerintah khususnya Dinas Pendidikan kabupaten kota serta dinas pendidikan kecamatan melalui Penilik Dikmas dan Pemerintah Desa/Kelurahan. Namun persoalan-persoalan yang melingkupi di dalamnya terus saja terjadi, hal ini diakibatkan oleh banyaknya PKBM yang didirikan bukan atas dasar kebutuhan masyarakat akan tetapi dibangun atas dasar kepentingan menyerap program pemerintah semata. Di samping itu pula PKBM belum benar-benar memainkan peranan sebagai fasilitator yang melakukan *empowerment* terhadap masyarakat. Bahkan masih banyak ditemukan PKBM yang dibentuk secara rekayasa. (Imam Prihadiyoko, Kompas, 13 Juni 2001). Untuk itulah PKBM sebagai sebuah lembaga (organisasi swadaya) yang mengedepankan *learning society* dan *lifelong learning (shogai gakushu)* serta mengembangkan budaya belajar seyogyanya berjalan secara professional dan didirikan tidak hanya berdasar untuk menyerap atau mengimplementasikan program-program yang digulirkan pemerintah. Akan tetapi PKBM betul-betul merupakan wujud dari sebuah lembaga *learning*

society yang utuh. Perkembangan PKBM dari tahun ke tahun dapat dilihat pada grafik 3.1

**Grafik. 3.1 Perkembangan PKBM dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2005**



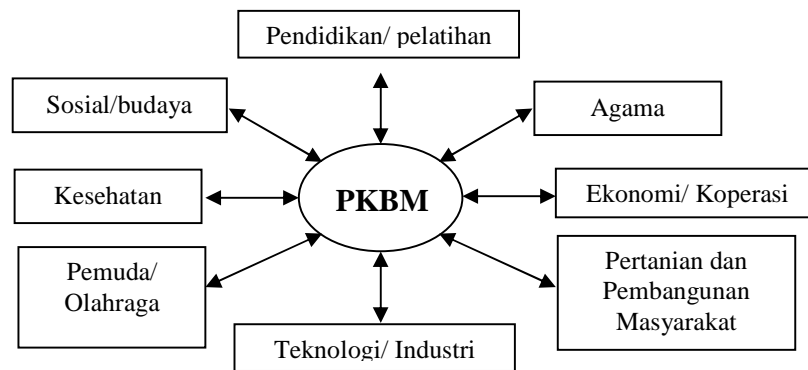
Sumber : Depdiknas 2005

## B. Definisi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (CLC)

Ada beberapa definisi yang teridentifikasi tentang Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (CLC). Pada awal pendiriannya PKBM merupakan pusat seluruh kegiatan belajar masyarakat dalam rangka peningkatan pengetahuan, keterampilan/keahlian, hobi atau bakatnya yang dikelola dan diselenggarakan sendiri oleh masyarakat. (Imam Prihadiyoko, Kompas, Juni 2001). Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta masalah-masalah pendidikan masyarakat serta kebutuhan akan pendidikan masyarakat, definisi PKBM terus disempurnakan, terutama disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan lembaga, sasaran, kondisi daerah serta model pengelolaannya. Beberapa definisi lain dari PKBM yang teridentifikasi di antaranya adalah: UNESCO (1998) memberikan definisi: *A CLC is a local educational institution outside of formal education system, for villages or urban areas, usually set up and managed by local people to provide various learning opportunities for community development and improvement of people's quality of life.*

Umberto Sihombing (1999), menyebutkan PKBM adalah sebuah model pelebagaan yang diartikan, bahwa PKBM sebagai basis pendidikan masyarakat, dikelola secara profesional oleh LSM atau organisasi kemasyarakatan lainnya, sehingga masyarakat dengan mudah dapat berhubungan dengan PKBM dan meminta informasi tentang berbagai program pendidikan masyarakat, persyaratannya, dan jadwal pelaksanaannya. Pelebagaan artinya menempatkan PKBM sebagai basis penyelenggaraan program pendidikan masyarakat di tingkat operasional (desa/kelurahan). Program pendidikan masyarakat yang selama ini terpisah-pisah dan dilaksanakan di berbagai tempat seperti di rumah penduduk, gedung sekolah, balai desa, dan tempat lainnya serta berpindah-pindah dari satu tempat ke tempat lainnya, diupayakan untuk dipusatkan di PKBM. Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa PKBM adalah sebuah lembaga pendidikan yang dikembangkan dan dikelola oleh masyarakat serta diselenggarakan di luar sistem pendidikan formal

baik di perkotaan maupun di pedesaan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan belajar kepada seluruh lapisan masyarakat agar mereka mampu membangun dirinya secara mandiri sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya. Sehingga dengan definisi tersebut, PKBM berperan sebagai tempat pembelajaran masyarakat terhadap berbagai pengetahuan atau keterampilan dengan memanfaatkan sarana, prasarana, dan potensi yang ada di sekitar lingkungannya (desa, kota), agar masyarakat memiliki keterampilan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan taraf hidup. Gambaran PKBM sebagai pusat pemberdayaan masyarakat dan sebagai pusat pendidikan/belajar masyarakat dapat dilihat dalam diagram 3.2 berikut ini:



**Diagram. 3.2 PKBM (CLC) sebagai resource system**

Dalam diagram tersebut tergambarakan bagaimana PKBM sebagai pusat kegiatan belajar masyarakat diharapkan mampu memfasilitasi berbagai kebutuhan belajar masyarakat dengan aneka ragam permasalahan yang dapat diselesaikan baik dalam bidang pendidikan, maupun bidang-bidang lain yang dapat diberdayakan terutama berhubungan dengan peningkatan kualitas hidup masyarakat itu sendiri. Namun demikian yang menjadi inti (*core*) kegiatan PKBM adalah dalam bidang pendidikan nonformal, kondisi ini teridentifikasi dari berbagai kegiatan PKBM di Negara-negara berkembang dan khususnya di Indonesia. Namun demikian ada beberapa PKBM yang mengembangkan berbagai kegiatan pada bidang kehidupan ekonomi masyarakat lokal atau masyarakat sekitar PKBM didirikan (UNESCO 1999), di samping itu pula program PKBM sangat bergantung kepada kebutuhan masyarakat itu sendiri serta daya dukung dari pemerintah daerah atau provider (pengembang PKBM, pendiri dll).

### **C. Tujuan dan tugas-tugas PKBM**

Ada tiga tujuan penting dalam rangka pendirian dan pengembangan PKBM: a) memberdayakan masyarakat agar mampu mandiri (berdaya), b) meningkatkan kualitas hidup masyarakat baik dari segi sosial maupun ekonomi, c) meningkatkan kepekaan terhadap masalah-masalah yang terjadi dilingkungannya sehingga mampu memecahkan permasalahan tersebut. Sihombing dalam bukunya Pendidikan Luar Sekolah kini dan masa depan (1999) menyebutkan, bahwa tujuan pelebagaan PKBM adalah untuk menggali, menumbuhkan, mengembangkan, dan memanfaatkan seluruh potensi yang ada di masyarakat, untuk sebesar-besarnya pemberdayaan masyarakat itu sendiri. Tujuan pemberdayaan disini dalam arti memberdayakan seluruh potensi dan

fasilitas pendidikan yang ada di desa sebagai upaya membelajarkan masyarakat yang diarahkan untuk mendukung pengentasan kemiskinan (miskin pendidikan dan miskin ekonomi), dengan prinsip pengembangan dalam rangka mewujudkan demokrasi bidang pendidikan. <http://www.pkbm-harapan.or.id>. Pada sisi lain tujuan PKBM adalah untuk lebih mendekatkan proses pelayanan pendidikan terutama proses pelayanan pembelajaran yang dipadukan dengan berbagai tuntutan, masalah-masalah yang terjadi di sekitar lingkungan masyarakat itu sendiri. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan itulah maka partisipasi, dan tanggungjawab masyarakat terhadap keberadaan dan kelangsungan hidup PKBM merupakan hal yang paling utama.

#### **D. Fungsi PKBM**

Peran serta masyarakat dalam pendidikan luar sekolah dapat dilakukan melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Melalui pendidikan yang dilakukan di PKBM, masyarakat diharapkan dapat memberdayakan dirinya. Seperti diuraikan pada bagian awal tulisan ini program pendidikan nonformal yang diselenggarakan melalui PKBM diprakarsai sendiri oleh masyarakat. Ada yang dikelola perorangan, perusahaan, lembaga kursus, pesantren, LSM, dan masyarakat lainnya, Fasli (2001) menyebutkan secara tegas fungsi PKBM adalah: a) tempat pusaran berbagai potensi yang ada dan berkembang di masyarakat, b) sebagai sumber informasi yang andal bagi masyarakat yang membutuhkan keterampilan fungsional, c) sebagai tempat tukar-menukar berbagai pengetahuan dan keterampilan fungsional di antara warga masyarakat. (Ditjen PLSP 2001) Kegiatan yang dilakukan dalam PKBM tidak hanya dirancang oleh Ditjen PLS, tetapi juga menampung kegiatan dari sektor lain yang terkait. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan program pendidikan nonformal sesungguhnya berbasis pada kebutuhan belajar masyarakat. Beberapa program unggulan yang dikembangkan PKBM sebagai usaha nyata dari masyarakat untuk membantu pemberantasan buta huruf. Khususnya dalam rangka membantu menyukseskan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun seperti: Program kelompok belajar Paket A setara SD dan Kelompok belajar Paket B setara SLTP (*Equivalency Education*). Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (CLC) dalam pengembangan program-programnya, terutama dalam membangun dan mengembangkan program pembelajarannya secara ideal harus mampu memadukan unsur keilmuan dan wirausaha. Unsur keilmuan (akademik) diharapkan mampu membantu menambah wawasan dan pengetahuan warga belajar, sedangkan unsur wirausaha dapat membentuk jiwa (*entrepreneur*) warga belajar. Melalui bekal tersebut diharapkan, pada saat terjun ke masyarakat, warga belajar tidak hanya memiliki kemampuan secara akademik tetapi juga kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan atau berbagai peluang yang ada dan terjadi di tengah-tengah masyarakat sesuai dengan keahlian (kompetensinya). Misalnya berkaitan dengan kemampuan akses pasar, mencari pesanan (order), dan masuk ke berbagai sumber dana yang ada di masyarakat. Berdasar pada peran ideal PKBM (CLC) ada beberapa fungsi yang dapat dijadikan acuan, dimana fungsi-fungsi tersebut berhubungan satu sama lain secara terintegrasi. Fungsi-fungsi tersebut merupakan karakteristik dasar yang harus menjadi acuan pengembangan kelembagaan PKBM sebagai wadah *learning society*.

- 1) **Tempat masyarakat belajar (*learning society*)**, PKBM merupakan tempat masyarakat memperoleh berbagai ilmu pengetahuan dan bermacam ragam keterampilan fungsional sesuai dengan kebutuhannya, sehingga masyarakat berdaya dalam meningkatkan kualitas hidup dan kehidupannya.
- 2) **Tempat tukar belajar (*Learning exchange*)**, PKBM memiliki fungsi sebagai tempat terjadinya pertukaran berbagai informasi (pengalaman), ilmu pengetahuan dan keterampilan antar warga belajar, sehingga antara warga belajar yang satu dengan yang lainnya bisa saling mengisi. Sehingga setiap warga belajar sangat dimungkinkan dapat berperan sebagai sumber belajar bagi warga belajar lainnya (masyarakat lainnya).
- 3) **Pusat pengetahuan dan informasi atau perpustakaan masyarakat**, sebagai perpustakaan masyarakat PKBM harus mampu berfungsi sebagai bank informasi, artinya PKBM dapat dijadikan tempat menyimpan berbagai informasi pengetahuan dan keterampilan secara aman dan kemudian disalurkan kepada seluruh masyarakat atau warga belajar yang membutuhkan. Namun demikian karena sebagai bank pengetahuan ada kewajiban bagi pengelola untuk menambah berbagai pengetahuan dan keterampilan tersebut secara inovatif, melalui penelitian, pengkajian dan pengembangan model sebelum disalurkan. Sehingga peran PKBM tidak hanya sekedar sebagai penyalur atau pusat sumber informasi belaka. Fungsi PKBM sebagai *perpustakaan masyarakat* adalah hal yang sangat ideal, di mana masyarakat bisa memperoleh berbagai informasi baru di PKBM. Kondisi ini sesuai dengan fungsi Kominkan.
- 4) **Sebagai sentra pertemuan berbagai lapisan masyarakat**, fungsi PKBM dalam hal ini, tidak hanya berfungsi sebagai tempat pertemuan antara pengelola dengan sumber belajar dan warga belajar serta dengan tokoh masyarakat atau dengan berbagai lembaga (pemerintah dan swasta/LSM, ormas), akan tetapi PKBM berfungsi sebagai tempat berkumpulnya seluruh komponen masyarakat dalam berbagai bidang sesuai dengan kepentingan, masalah dan kebutuhan masyarakat serta selaras dengan azas dan prinsip *learning society* atau pengembangan pendidikan dan pembelajaran (*lifelong learning dan lifelong education*).
- 5) **Pusat penelitian masyarakat (*community research centre*) terutama dalam pengembangan pendidikan nonformal**, PKBM berfungsi sebagai tempat menggali, mengkaji, menelaah (menganalisa) berbagai persoalan atau permasalahan dalam bidang pendidikan dan keterampilan baik yang berkaitan dengan program yang dikembangkan di PKBM maupun berkaitan dengan program-program lain yang selaras dengan azas dan tujuan PKBM. Fungsi kelima harus disesuaikan dengan permasalahan dan sumberdaya yang dimiliki PKBM, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya penunjang lainnya.

#### **E. Program-Program yang dikembangkan PKBM**

Sesuai dengan fungsi dan tujuan PKBM, berbagai program dapat dikembangkan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat. Namun yang paling penting adalah bagaimana PKBM membangun dan mengembangkan program berdasar kepada fungsi-fungsi itu.



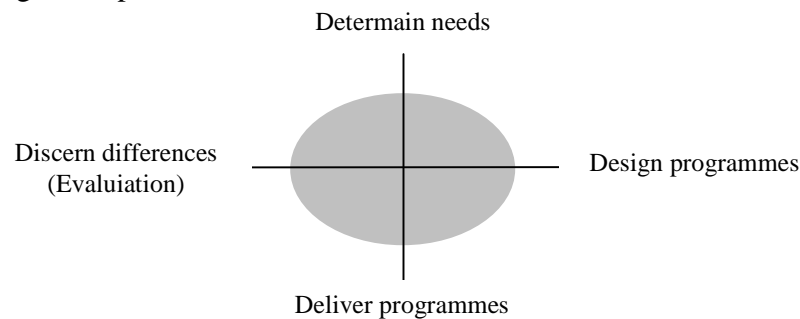
Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka beberapa prinsip dasar yang harus menjadi acuan dalam pengembangan dan menyusun program PKBM diantaranya adalah: a) program yang dikembangkan PKBM harus *meluas (broad)* sehingga warga belajar memperoleh kesempatan yang luas untuk mengembangkan pengalaman tentang pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang berkaitan dengan etika, estetika, logika, dan kinestetika pada saat pembelajaran, b) Program harus memiliki prinsip *keseimbangan (balanced)* dimana setiap kompetensi yang dikembangkan dalam program PKBM harus dapat dicapai melalui alokasi waktu yang cukup untuk sebuah proses pembelajaran yang efektif, c) program yang dikembangkan PKBM harus *relevan* karena setiap program terkait dengan penyiapan warga belajar untuk meningkatkan mutu kehidupan melalui kesempatan, pengalaman, dan latihan dalam berperan dan bersikap secara bertanggungjawab dalam mewujudkan kedewasaan berfikirnya, d) program yang dikembangkan PKBM harus mampu mengedepankan konsep *perbedaan (differentiated)*, prinsip ini merupakan upaya pelayanan individual dimana warga belajar harus memahami: apa yang perlu dipelajari; bagaimana berpikir, bagaimana belajar, dan berbuat untuk mengembangkan potensi dan kebutuhan dirinya masing-masing secara optimal.

Berdasarkan kepada prinsip-prinsip tersebut penyusunan program PKBM tidak mungkin dilakukan sekali jadi. Oleh karena itu diperlukan perbaikan dan pemantapan. Program PKBM perlu dikaji secara berulang-ulang sebelum digulirkan. Jika program dikaji dari berbagai sudut pandang dan kepentingan, maka program yang dikembangkan akan efektif, efisien dan berhasil sesuai dengan tujuan PKBM, tujuan warga belajar (masyarakat) dan tujuan pemerintah. Untuk mendukung terlaksananya prinsip-prinsip tersebut, maka ada beberapa hal yang perlu menjadi patokan pengembang PKBM meliputi: a) kualitas sumberdaya manusia yang mengusung program, b) kemampuan bekerja sama dengan pihak-pihak tertentu (masyarakat, pemerintah dan sumber-sumber lainnya), c) kemampuan (kualitas, kompetensi) sumber belajar (tutor, fasilitator) terutama kesesuaian dengan program, d) warga belajar yang berminat dan butuh dengan program yang dikembangkan, e) fasilitas pendukung program yang representatif sesuai dengan kebutuhan program, f) partisipasi masyarakat dalam pengembangan program, g) alat control (supervisi, monitoring dan evaluasi) program, h) daya dukung lain seperti model yang akan dikembangkan, materi, modul atau sumber lain yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran dan sasaran didik, i) anggaran untuk mendukung program, j) pemeliharaan program agar program tetap eksis, k) pengembangan program ke depan.

Sedangkan UNESCO (2003), dalam *CLC management handbook*, menjelaskan, bahwa beberapa faktor penunjang keberhasilan pengembangan program PKBM meliputi: a) kemampuan mengidentifikasi dan mencatat kebutuhan masyarakat (warga belajar), b) melayani kebutuhan dan minat warga belajar dalam kegiatan yang bervariasi atau sesuai kebutuhan dan minatnya, c) memobilisasi sumberdaya yang ada di masyarakat, d) membangun kemitraan dan kerjasama secara terbuka dengan berbagai lembaga atau organisasi, sehingga PKBM mampu mengembangkan berbagai aktivitas pembangunan masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan lokal, e) memonitor perkembangan kegiatan serta keberhasilan sehingga dijadikan dasar pengembangan

program ke depan, f) mencatat berbagai kelebihan dan kekurangan dari kegiatan yang dikembangkan PKBM.

Langkah-langkah dalam penyusunan program PKBM dapat diikuti sebagai berikut : a) merencanakan program kegiatan, b) menentukan dan menetapkan berbagai sumber yang dibutuhkan baik sumber daya manusia, material maupun finansial, c) melakukan sosialisasi program ke masyarakat dan pemerintah daerah, d) menerima warga belajar, e) mencari kebutuhan warga belajar berkaitan dengan materi yang dikembangkan dalam program, f) menetapkan kebutuhan materi pembelajaran (program), g) menetapkan target dan tujuan program, h) menyusun kurikulum dan materi pembelajaran, i) menjalankan program, j) melakukan monitoring dan evaluasi program, k) mengembangkan program berdasar pada hasil monitoring dan evaluasi. Urutan langkah-langkah penyusunan program tersebut bisa ditambah atau dikurangi sesuai dengan kebutuhan. Secara sederhana dan desain besarnya langkah-langkah gambaran program dapat dilihat dalam diagram berikut:



**Diagram. 3.3 Langkah-langkah pengembangan program PKBM**

#### **a. Bidang Pendidikan**

Bidang pendidikan merupakan program andalan PKBM saat ini. Terutama-program-program yang menjadi kebijakan pemerintah atau Departemen Pendidikan Nasional khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah. Beberapa program yang dikembangkan PKBM diantaranya adalah :

##### **a) Program keaksaraan fungsional**

Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan keaksaraan dasar warga masyarakat yang masih buta aksara. Saat ini di Indonesia terdapat 5,2 juta orang usia 10-44 tahun yang masih buta huruf, apabila ditambah dengan anak yang putus sekolah (drop out) maka jumlah tersebut akan mencapai 6 juta orang (Depdiknas, 2006). Oleh karena itu sasaran dari kegiatan ini adalah melayani warga masyarakat yang menyandang buta aksara berusia di antara 10-44 tahun, dengan prioritas usia antara 17-30 tahun. Kegiatan belajar keaksaraan fungsional dilaksanakan selama 6 bulan dalam kegiatan kelompok belajar, tiap-tiap kelompok memiliki rata-rata 10 orang warga belajar. Setiap kelompok dibimbing oleh 1 orang tutor dan 1 orang falisitor.

Materi pembelajaran dan bahan atau sarana pembelajaran dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan mata pencaharian warga belajar. Perkembangan kemampuan dan keterampilan warga belajar dicatat oleh tutor sebagai hasil evaluasi pembelajaran, terutama berhubungan dengan mata pencahariannya, baik dalam bentuk tulisan

maupun perubahan tingkah laku warga belajar selama mengikuti (proses) pembelajaran. Sangat dimungkinkan tidak ada tes khusus hasil belajar.

**b) *Pengembangan anak dini usia (early childhood)***

Salah satu program yang dikembangkan di PKBM adalah program pendidikan anak dini usia, meskipun program ini diselenggarakan juga oleh lembaga-lembaga pendidikan lainnya di luar PKBM. Alasan dasar mengapa program ini dikembangkan karena sampai saat ini perhatian terhadap pendidikan anak dini usia masih sangat rendah. Padahal, konsep pembangunan sumber daya manusia (SDM) justru dimulai sejak masa dini usia. Rendahnya kualitas hasil pendidikan di Indonesia selama ini cerminan rendahnya perhatian terhadap pendidikan anak dini usia, sehingga berdampak terhadap rendahnya kualitas SDM Indonesia. Oleh sebab itu PKBM memiliki kewajiban untuk mengembangkan program tersebut sejalan dengan tujuan dan fungsi PKBM di tengah-tengah masyarakat.

Menurut hasil penelitian Balitbang Depdiknas (1999), tingginya angka mengulang di kelas awal (kelas I: 13 % dan kelas II: 8 %) diduga disebabkan oleh lemahnya pembinaan anak masa dini usia. Artinya, terdapat "korelasi positif antara pendidikan prasekolah yang diperoleh dengan kesiapan anak memasuki sekolah". Oleh karena itu untuk meningkatkan



Gambar. 3.1. Salah satu Kegiatan PAUD

kualitas hasil pendidikan dan kualitas SDM, pendidikan anak dini usia harus lebih digalakkan dan ditingkatkan. Saat ini, dari sekitar 12,6 juta anak usia 4-6 tahun, mereka yang tertampung di taman kanak-kanak (TK) baru sekitar 12,6 %, dan yang tertampung di raudhatul atfal (RA) sekitar 3,2 %. "Ini berarti, untuk tingkat TK/RA pun di Indonesia masih tergolong eksklusif, baru dinikmati oleh sebagian kecil masyarakat. Padahal, berdasarkan hasil kajian *neurologi*, penanganan pendidikan anak yang dimulai setelah menginjak usia TK pun sudah dinilai terlambat, karena usia empat tahun pertama justru lebih penting dan menentukan. Di Singapura dan Korea Selatan, misalnya, hampir seluruh anak dini usia telah terlayani pendidikan anak dini usia (PADU). Contoh lain, di Malaysia pelayanan pendidikan anak dini usia mencakup hampir 70%. Pendidikan bagi anak bukan sekadar meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sebagai bekal menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Akan tetapi untuk mempersiapkan masa depan anak yang penuh tantangan, pendidikan harus memungkinkan anak mengembangkan potensi dirinya, termasuk mengembangkan kecerdasan dan kreativitasnya. Pertumbuhan dan perkembangan anak akan optimal bila pendidikan dilaksanakan sedini mungkin. Fasli Jalal (2002).

**c) *Program kesetaraan (Equivalence Education)***

Rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia salah satunya diakibatkan oleh tingginya angka putus sekolah, pada level pendidikan dasar dan level pendidikan menengah. Pada tingkat Sekolah Dasar 25 % dari jumlah lulusannya tidak melanjutkan ke jenjang (level) yang lebih tinggi atau ke SMP/MTs, begitu pula 50 % lulusan SMP/MTs tidak melanjutkan ke jenjang atau level SMA/MA. (Depdiknas 2006). Oleh

karena permasalahan-permasalahan tersebut, program kesetaraan merupakan program yang sangat vital dalam menjawab permasalahan kualitas (mutu) sumber daya manusia.

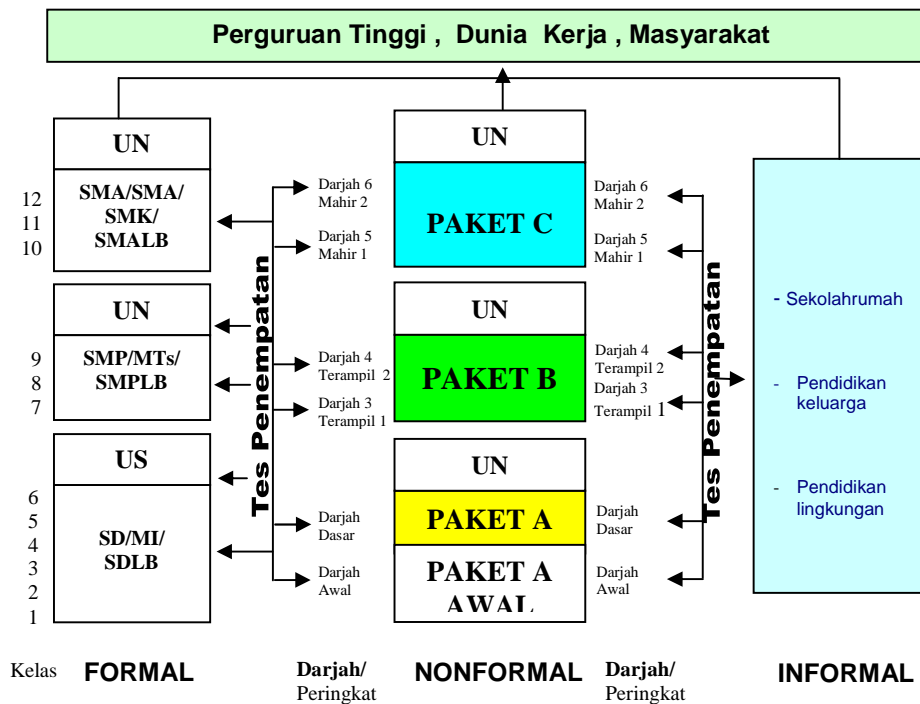
Sesuai dengan fungsi dan perannya PKBM sebagai pusat kegiatan pembelajaran masyarakat memiliki peran penting dalam mengembangkan program-program kesetaraan di tengah-tengah masyarakatnya. Program kesetaraan melingkupi program Kelompok Belajar Paket A setara SD/MI, Kelompok Belajar Paket B setara SMP/MTs dan Kelompok Belajar Paket C setara SMA/MA. Kelompok belajar Paket C setara SMA/MA merupakan program baru di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, karena program ini baru berkembang sekitar tahun 2003. Hal ini sejalan dengan ditetapkannya UU Sisdiknas No.20/2003 Pendidikan kesetaraan adalah program pendidikan nonformal yang menyelenggarakan pendidikan umum setara SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA yang mencakup program Paket A, Paket B, dan Paket C (Penjelasan Pasal 26 Ayat (3) UU Sisdiknas No. 20/2003). Penjelasan berikutnya menyebutkan: Pendidikan Kesetaraan dapat dilaksanakan pada satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis ta'lim, serta satuan pendidikan yang sejenis.

Untuk menjawab berbagai program tersebut PKBM sebagai salah satu lembaga pendidikan masyarakat, memiliki peran untuk merealisasikan program kesetaraan melalui pengembangan di PKBM sendiri atau bekerjasama dengan pihak lain atau lembaga lain. Program kesetaraan Paket A, dilaksanakan dengan prioritas kepada anak-anak usia sekolah dasar yang tidak sekolah, atau putus Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyyah yang berada pada usia wajib belajar (7-15 tahun). Kegiatan ini dilaksanakan dalam kelompok belajar binaan PKBM dengan jumlah warga belajar minimal 20 sampai dengan 30 orang dan dibantu oleh beberapa orang tutor yang mengerti tentang pendidikan dasar. Pemeringkatan atau sistem kelas yang dipergunakan dalam kelompok belajar paket A setara SD/MI sangat berbeda dengan model pemeringkatan SD/MI yang dikenal dengan kelas 1 sampai dengan kelas 6. Sedangkan pada pendidikan kesetaraan Paket A setara SD dikenal dengan sistem level, dimana untuk level pendidikan dasar paket A setara SD hanya memiliki 2 level yakni paket A awal dan paket A dasar atau dikenal dengan istilah darjah awal dan dasar.

Program kesetaraan Paket B, program ini setara dengan SMP/MTs, PKBM yang mengembangkan program kesetaraan Paket B ditujukan bagi siswa lulusan SD/MI, lulusan Kelompok belajar Paket A atau masyarakat yang telah memperoleh pendidikan khusus melalui pendidikan informal yang telah di setarakan seperti home schooling, pendidikan pesantren dll. Di samping itu pula program kesetaraan Paket B ditujukan bagi masyarakat yang putus SMP/MTs dengan prioritas pada anak usia wajib belajar karena berbagai faktor tidak dapat melanjutkan seperti: karena alasan ekonomi, sosial, jarak sekolah yang jauh dan tidak terjangkau, seperti anak-anak di pedalaman, suku terasing, anak-anak di pesisir pantai, dan daerah perbatasan. PKBM membentuk kelompok belajar dengan jumlah warga belajar rata-rata 40 orang dan dibantu oleh beberapa orang tutor yang memiliki kompetensi khusus untuk pembelajaran di Paket B setara SMP/MTs. Seperti halnya pada system pemeringkatan kesetaraan paket A, system pemeringkatan pada program paket B berbeda dengan sistem pemeringkatan

SMP/MTs atau dalam program paket B tidak mengenal kelas 7, 8 dan 9 akan tetapi dikenal dengan istilah level atau darjah, jumlah level atau darjah pada program paket B ada dua yakni darjah 3 terampil 1 dan darjah 4 terampil 2.

Program Kesetaraan Paket C, merupakan program rintisan yang dikembangkan Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah, program kesetaraan paket C ada dibawah binaan Direktorat Pendidikan Kesetaraan. Sebagai sebuah program rintisan, maka belum banyak PKBM yang mengembangkan program ini. Sasaran program paket C adalah, masyarakat lulusan paket B, siswa-siswa lulusan SMP/MTs, serta masyarakat yang telah mengikuti pendidikan informal yang disetarakan. Begitu pula masyarakat yang putus sekolah atau drop out SMA/MA. Program ini dikembangkan sebagai program pendidikan alternatif atau pilihan masyarakat, karena program paket C dikembangkan lebih professional dan bersaing dengan kualitas pendidikan sekolah (formal). Program Paket C diintegrasikan dengan berbagai jenis keterampilan yang menjadi pilihan warga belajar atau masyarakat. Program Paket C dikembangkan lebih kompetitif, terutama untuk menjawab berbagai keraguan masyarakat terhadap kualitas pendidikan nonformal.



**Diagram. 3.4 Model sistem pemeringkatan pendidikan nonformal**  
(Sumber: Reformasi Kesetaraan 2006)

Jumlah warga belajar dalam program Paket C antara 40 sampai dengan 50 orang, system pemeringkatan pada program paket C berbeda dengan sistem pemeringkatan SMA/MA atau dalam program paket C tidak mengenal kelas 10, 11 dan 12 akan tetapi dikenal dengan istilah level atau darjah, darjah ini merupakan kelanjutan dari darjah pendidikan kesetaraan paket B, jumlah level atau darjah pada program paket C ada dua yakni darjah 5 mahir 1 dan darjah 6 mahir 2. Seluruh level atau darjah dalam

*Mengembangkan Pendidikan Nonformal melalui PKBM* 84

pendidikan kesetaraan ada 6 darjah sedangkan dalam pendidikan formal ada 12 kelas. Gambaran level program kesetaraan pendidikan nonformal apabila dibandingkan dengan program pendidikan sekolah dapat dilihat pada bagan 3.4.

Untuk melihat bagaimana sistem pemeringkatan dalam program pendidikan kesetaraan Paket A setara SD/MI, Paket B setara SMP/MTs dan Paket C setara SMA/MA, berikut ini diuraikan secara jelas kriteria masing-masing kelas pada pendidikan formal dan sistem darjah atau pemeringkatan dalam pendidikan nonformal. Sistem darjah dan pemeringkatan pada pendidikan kesetaraan memberikan kejelasan kepada warga belajar apabila mereka mau keluar atau mau masuk ke pendidikan formal dari pendidikan nonformal. Begitu pula sistem darjah ini memberikan kejelasan kepada siswa pendidikan formal (masyarakat) apabila ingin masuk ke pendidikan nonformal. Secara terperinci system pemeringkatan dalam pendidikan kesetaraan dijelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel. 3.2**  
**Sistem Pemeringkatan dan Kompetensi Hasil Belajar**  
**Pada Pendidikan Kesetaraan**

Darjah	Pemeringkatan	Kompetensi dan Hasil Belajar
6	<i>Mahir 2</i>	Darjah ini diarahkan untuk pencapaian prestasi akademik dan kemandirian keterampilan hidup peserta didik sehingga dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sekaligus dapat berwirausaha atau bekerja mandiri atau berperanserta secara produktif dalam kehidupan bermasyarakat.
5	<i>Mahir 1</i>	Darjah ini diarahkan untuk pencapaian dasar-dasar kompetensi akademik. Peserta didik harus mampu mengkomunikasikan konsep-konsep secara lebih ilmiah.
4	<i>Terampil 2</i>	Darjah ini diarahkan untuk melatih dan meningkatkan keterampilan berpikir dan mengolah informasi sebagai proses abstraksi dari konsep-konsep yang dipelajari sekaligus mampu menerapkannya dalam membuat karya sederhana yang bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat. Peserta didik harus mampu mengkomunikasikan karyanya melalui teks dan konteks nyata secara tertulis dan lisan disertai data dan informasi yang lengkap dalam berbagai cara.
3	<i>Terampil 1</i>	Darjah ini mulai diarahkan untuk menerapkan konsep-konsep abstrak secara bertahap dan melatih serta meningkatkan keterampilan berpikir sekaligus mencari penyelesaian dari masalah yang dihadapinya secara mandiri. Peserta didik harus mampu berkomunikasi melalui teks dan konteks secara tertulis dan lisan dengan menggunakan fakta-fakta yang dan fenomena alam atau sosial yang lebih meluas memecahkan masalah yang dihadapinya secara mandiri.
2	<i>Dasar</i>	Darjah ini diorientasikan untuk lebih menguasai konsep-konsep yang lebih abstrak secara bertahap. Peserta didik harus mampu berkomunikasi melalui teks dan konteks secara tertulis dan lisan dengan mulai menggunakan fakta-fakta dan fenomena alam atau sosial untuk meningkatkan kemandirian dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.
1	Awal	Darjah ini menekankan literasi dan numerasi (kemahirwacanaan) tingkat awal. Peserta didik mampu menunjukkan kemampuanberkomunikasi melalui teks tulis, lisan, dan angka.

umber : Ella Yulaelawati. (2006), Reformasi Pendidikan Kesetaraan

#### d) *Kelompok belajar usaha*

Salah satu tujuan PKBM adalah, meningkatnya kualitas hidup masyarakat atau warga belajar dari sisi ekonomi (*income generating*). Oleh karena itu salah satu *Mengembangkan Pendidikan Nonformal melalui PKBM*

program yang dikembangkan PKBM adalah program kelompok belajar usaha. Melalui proses belajar usaha, kemandirian warga belajar (masyarakat) dalam mengembangkan keterampilan berusaha atau dalam mengembangkan *entrepreneurship* akan mudah tercapai.

Melalui program kejar usaha diharapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta kemampuan warga belajar akan semakin bertambah atau semakin meningkat. Terutama bagi warga belajar yang belum memiliki sumber mata pencaharian tetap

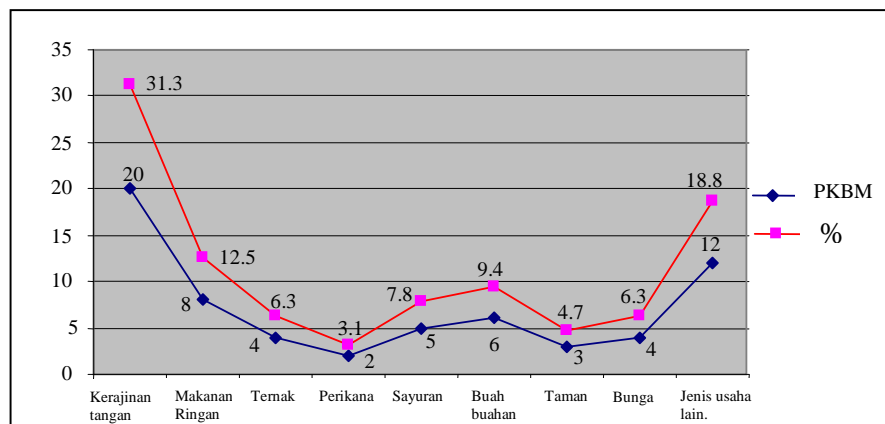


Gambar.3.2 Kegiatan keterampilan

dan berpenghasilan rendah. Program kelompok belajar usaha (KBU) diperuntukan bagi masyarakat (warga belajar) yang minimal telah bebas buta aksara dan atau selesai program kesetaraan Paket A, juga masyarakat lainnya yang merasa perlu untuk meningkatkan dan memperoleh pengetahuan serta keterampilan baru. Warga belajar dikelompok belajar usaha dapat memilih berbagai alternatif jenis keterampilan dan jenis usaha yang akan dikembangkan dalam kelompoknya sesuai dengan kebutuhan dan minatnya. Jumlah anggota

kelompok yang dipersyaratkan dalam PKBM adalah 3-5 orang, boleh juga dilakukan secara individual (sendiri-sendiri) tetapi masih dalam satu ikatan kelompok. Setiap kelompok dibimbing oleh 1 orang fasilitator/tutor atau lebih. Jenis-jenis usaha yang dikembangkan dalam kelompok belajar usaha yang termasuk dan dikembangkan dalam PKBM diantaranya adalah: hasil kerajinan tangan home industry (industri rumah tangga), usaha berbagai jenis makanan ringan (kerupuk, keripik), peternakan dan perikanan, usaha pertanian sayuran, buah-buahan, taman/ bunga, usaha pakaian jadi, dan berbagai usaha lainnya yang sesuai dengan kebutuhan rumah tangga.

Grafik. 3.2 Jenis Usaha yang Dikembangkan KBU pada PKBM



Sumber : Tesis dan Desertasi Mahasiswa Prodi PLS

Berikut ini digambarkan jenis usaha KBU yang dikembangkan warga belajar dalam PKBM. Beberapa jenis usaha yang dikembangkan KBU pada sejumlah PKBM yang teridentifikasi pada tahun (2006), jenis kerajinan tangan menduduki ranking

pertama atau sekitar 31,3 %, pada posisi kedua jenis usaha lain sebanyak 18 %, jenis usaha ini biasanya digolongkan pada usaha-usaha jasa dan makanan atau jenis-jenis kerajinan asli daerah seperti lukisan, kerajinan perak, kerajinan kulit, souvenir dan berbagai jenis pakaian jadi dll. Pada posisi ketiga adalah kelompok usaha makanan ringan sebanyak 12,5 % dan buah-buahan sebesar 9,4 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa jenis usaha yang sesuai dengan kebutuhan ekonomi masyarakat Indonesia masih menjadi primadona pengembangan KBU pada PKBM. Namun demikian jenis usaha yang memiliki tingkat persaingan tinggi dengan dunia internasional belum banyak dikembangkan Kelompok Belajar Usaha, kecuali jenis-jenis kerajinan tangan asli daerah untuk souvenir dengan ciri khas daerah (unik). Untuk lebih jelasnya data tersebut dapat dilihat pada grafik 3.2.

**e) Pengembangan program magang pada PKBM**

Salah satu program yang teridentifikasi dikembangkan PKBM adalah program magang, dalam PKBM magang dibagi dalam dua kegiatan ada magang individual dan ada magang kelompok. Magang individual adalah magang yang dilakukan oleh satu orang warga belajar pada kegiatan-kegiatan pelatihan atau keterampilan tertentu. Sedangkan magang kelompok adalah pemagangannya lebih dari 1 orang biasanya 2 sampai dengan 5 orang. Jenis keterampilan yang dimagangkan sangat bervariasi dan tergantung kebutuhan dan kesiapan warga belajar serta kesiapan PKBM dalam menyiapkan program-program yang sesuai dengan dunia industri. Sasaran magang adalah warga belajar yang minimal sudah terbebas dari buta huruf atau telah menyelesaikan pendidikan dasar (Paket A dan B, SD/MI, SMP/MTs) serta memiliki dasar keterampilan/keahlian tertentu.

Program magang merupakan program khusus yang dikembangkan PKBM, program magang tidak dilaksanakan oleh semua PKBM karena program ini menuntut kesiapan dan kerjasama dengan mitra (*industry*) atau bengkel kerja tertentu. Program pembelajaran magang, biasa disebut dengan *built in learning*, *apprenticeship*, *learning by doing* atau *on the job training/off the job training*, dimana program ini dirancang untuk level keahlian yang lebih tinggi. Oleh karenanya program pembelajaran magang (*learning by doing*) cenderung lebih mengarah pada pendidikan (*education*) dari pada pelatihan dalam hal pengetahuan dan dalam melakukan suatu keahlian atau merupakan suatu rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan.

Magang (*learning by doing*) memiliki pengertian sebagai suatu proses belajar dimana seseorang memperoleh dan menguasai keterampilan dengan jalan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaannya. Kedua pengertian tersebut mengandung arti bahwa magang merupakan suatu proses pembelajaran yang mengandung unsur belajar sambil bekerja (*learning by doing*), dimana warga belajar (pemagang) akan membiasakan diri untuk mengikuti proses pekerjaan yang sudah biasa dilakukan oleh sumber belajar, fasilitator (permagang). Warga belajar (pemagang) bukan hanya melihat atau mendengar teori pekerjaan, akan tetapi harus melakukan secara langsung apa yang dilihat dan dipahaminya. melalui proses belajar seperti ini secara tidak sadar warga belajar (pemagang) selain memperoleh keterampilan, juga akan mengalami perubahan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menghadapi pekerjaan tersebut. Sikap dan



keterampilan tidak hanya diperoleh dari teori pekerjaan, akan tetapi langsung melalui penglihatan dan membantu sumber belajar (permagang) dalam mengerjakan pekerjaannya.

Program pembelajaran magang memberi pengaruh kuat terhadap sikap kemandirian dan penghasilan kerja. Adapun tujuan magang dalam PKBM adalah:

- 1) Untuk memantapkan penguasaan keterampilan yang diinginkan dan ditekuni untuk dijadikan mata pencaharian oleh warga belajar sebagai pemegang.
- 2) Memperluas dan mempercepat jangkauan pengadaan tenaga-tenaga terampil yang cukup mampu untuk segera berpartisipasi dalam proses pembangunan.

Magang pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Proses magang adalah permagangan dan pemegang (sumber magang atau orang yang dimagangi) berada dalam tempat permagangan bekerja. Pemegang melihat dan mencoba menggunakan alat yang dipergunakan alat yang dipergunakan sehingga tahu, bisa dan biasa bagaimana mempegunakannya, bagaimana memperbaikinya kalau rusak bagaimana merawatnya, dimana menyimpannya, dimana dibelinya serta dibuatnya.
- 2) Proses magang adalah para pemegang sebaiknya bekerja dan belajar, belajar-bekerja sesuai dengan urutan pekerjaan yang dikerjakan pemegang. Pemegang dapat memulai belajar-bekerja dan bekerja-belajar dari mana saja, dari awal, di tengah atau di ujung proses pekerjaan itu.
- 3) Bahwa pemegang belajar-bekerja dan bekerja belajar tidak diawali oleh teori, melainkan langsung praktek, langsung bekerja.
- 4) Dilihat dari sudut sumber magang (permagang). sumber magang tidak perlu orang yang mengetahui teori. Sumber magang atau permagangan adalah orang yang pintar dan biasa melaksanakan pekerjaan yang dimagangi.
- 5) Dilihat dari sudut pemegang, pemegang bukan hanya memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemahiran dan sikap mental saja melainkan dapat dan terampil melaksanakan pekerjaan. (Mustofa Kamil, 2001)

Proses pembelajaran magang (*learning by doing*) memiliki beberapa unsur yang perlu mendapatkan perhatian, agar proses pembelajaran tersebut dapat meningkatkan kemandirian warga belajar (pemegang). Unsur-unsur tersebut adalah:

- **Pemegang** (orang yang belajar bekerja), pada konteks pemegang ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan diantaranya adalah : a) bakat dan minat, hal ini perlu diperhitungkan karena mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan magang, sebab warga belajar yang mengikuti magang, tetapi tidak sesuai dengan bakat yang dimiliki serta minat yang dikendaki, kemungkinan besar akan mengalami kesulitan baik dalam proses belajar bekerja maupun pencapaian tujuan. b) kebutuhan, perlu diperhitungkan, baik yang berkaitan dengan kebutuhan warga belajar pemegang (need assessment), atau kebutuhan pasar kerja, hal ini perlu mendapat perhatian agar tidak mengalami kesulitan setelah selesai mengikuti magang. c) kemampuan dimaksudkan di sini adalah kemampuan mengikuti magang untuk menyadap pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang diberikan sumber magang, maupun kemampuan untuk membiayai dirinya dalam mengikuti magang, Oleh karena itu bakat dan minat sangat penting sebagai syarat untuk pemegang. d) faktor

lain yang perlu dipertimbangkan bagi warga belajar (pemegang) adalah kesediaan untuk mandiri setelah selesai magang belum mempunyai pekerjaan tetap, dan usia yang masih produktif dalam bekerja.

- **Sumber magang** (orang yang dimagangi atau permagang). Pada komponen ini ada tiga hal yang perlu mendapatkan perhatian diantaranya adalah : a) kesediaan, b) kemampuan dan, c) kemauan. Kesediaan sumber magang untuk dimagangi, menularkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepada warga belajar (pemegang), baik secara sukarela maupun dengan imbalan. Apabila sumber magang tidak bersedia dimagangi, tidak bersedia menularkan pengetahuan dan keterampilannya, maka tidak mungkin terjadi proses magang. Kemampuan sumber magang (permagang) harus mahir, terutama dalam menguasai keterampilan serta mahir dalam menularkan keterampilan yang dimilikinya, serta memiliki kemauan untuk menularkan apa yang dimilikinya.
- **Pola magang.** Proses pembelajaran PKBM, baik dalam bentuk magang atau dalam bentuk lainnya, dapat dilakukan melalui berbagai pola yang mendukung terhadap proses dan keberhasilan dari proses tersebut. Untuk lebih jelasnya pola pembelajaran tersebut bisa dilihat dari kebutuhan, tujuan, materi, kurikulum, bidang mata pencaharian, pengelolaan pembelajaran, sumber, fasilitas, persyaratan dan upah. Untuk lebih jelasnya pola magang yang dikembangkan PKBM dapat dilihat pada diagram.3.5

Berbagai jenis keterampilan yang teridentifikasi dalam kegiatan magang yang dikembangkan PKBM, baik pada magang individual maupun magang kelompok diantaranya adalah: Perbengkelan (mekanik otomotif, elektronik), computer hardware, menjahit, bordir, usaha perdagangan, saloon (gunting rambut), tata rias rambut dan pengantin, massage ( pijat), acupuncture, membatik, home industry, mebeulair dan melukis (gallery).

PKBM telah melakukan kemitraan dengan berbagai industri besar, menengah dan kecil, meskipun jumlah kejasama antara PKBM dengan industri besar jumlahnya tidak terlalu menonjol jika dibandingkan kerjasama magang dengan perbengkelan menengah dan kecil (usaha-usaha kecil) baik dalam bentuk home industry maupun kegiatan usaha lainnya. Program magang di PKBM rata-rata dikaitkan dengan program kursus keterampilan dan program pendidikan kesetaraan (Paket B dan C). Hal ini dilakukan dengan tujuan agar pelaksanaan dan pengelolaan program lebih efisien dan efektif.

Kegiatan magang yang diselenggarakan PKBM pada umumnya disesuaikan dengan kondisi daerah tertentu, seperti Bali, banyak warga belajar yang magang di galery (lukisan), perhotelan atau menjadi guide (pengantar), serta magang pada industri kerajinan khas bali seperti souvenir. Begitu pula di daerah lainnya seperti di Jawa Barat di daerah Tasikmalaya dan Ciamis magang banyak di lakukan pada industri pakaian khususnya bordir. Di Jawa Tengah magang keterampilan banyak dilakukan di industri batik baik yang berskala kecil maupun menengah, jarang sekali ditemukan magang pada industri yang berskala besar yang dilakukan PKBM. Tabel berikut ini menggambarkan jenis keterampilan yang dikembangkan dalam magang individual, kelompok serta dalam kursus keterampilan, data tersebut teridentifikasi dari berbagai hasil penelitian mahasiswa UPI Program Studi PLS.

**Tabel.3.3**  
**Jenis Keterampilan Magang dan Kursus**

No.	Magang Individual	Magang Kelompok	Kursus Keterampilan
1	Melukis (galery)		
2	Tata busana/tataboga/ tata kecantikan	Tata busana/tataboga/tata kecantikan	Tata busana/tataboga/tata kecantikan
3	Komputer	Komputer	Komputer
4	Membatik	Membatik	
5	Meubelair	Meubelair	
6			Bahasa (Inggris, Jepang, Mandarin, Arab)
7	Perbengkelan (otomotif)	Perbengkelan (otomotif)	Perbengkelan (otomotif)
8	Massage	Massage	Massage
9			Acupuncture
10	Industri kerajinan tangan dan souvenir	Industri kerajinan tangan dan souvenir	
11	Usaha perdagangan dan jasa	Usaha perdagangan dan jasa	
12		Tour dan travel	Tour dan travel
13	Menjahit/bordir	Menjahit/bordir	
14			Akuntansi

Dari matrik jenis keterampilan yang diikuti dan dikembangkan dalam kegiatan magang di PKBM, ternyata tidak semuanya dapat diikuti dalam bentuk magang (magang individual, kelompok) maupun dalam bentuk kursus keterampilan. Hal tersebut dapat dilihat pada kotak yang diberi arsir. Ini menunjukkan bahwa model program yang dikembangkan dalam PKBM tidak selamanya berkorelasi atau berhubungan secara simetris dengan materi atau kebutuhan warga belajar. Ada beberapa materi yang tidak cocok dan tidak diminati oleh warga belajar apabila materi tersebut dikembangkan dalam model pembelajaran magang maupun kursus keterampilan. Contoh bidang keterampilan melukis, kegiatan ini membutuhkan konsentrasi penuh dari setiap pemegang dan membutuhkan jangka waktu yang relatif lama, sehingga kegiatan ini tidak cocok apabila dilakukan dalam bentuk (model) magang kelompok atau dalam kursus keterampilan yang dilaksanakan dengan segera. Materi keterampilan tersebut sangat berbeda dengan jenis materi tata busana/tata boga, materi ini dapat diikuti warga belajar dalam bentuk atau model pembelajaran magang baik individual maupun kelompok serta cocok juga dikembangkan melalui kursus keterampilan. Kondisi ini menggambarkan, bahwa dalam pengembangan program pendidikan nonformal kurikulum dan model pembelajaran yang dikembangkan harus selalu fleksibel dan cavetaria sesuai dengan kondisi, dan kebutuhan warga belajar.

**f) *Kursus keterampilan***

Program kursus keterampilan dalam PKBM merupakan program yang tidak dapat terpisahkan dengan program magang. Kedua program ini pengembangannya saling terkait satu sama lain, dimana kursus keterampilan yang dikembangkan dalam PKBM bisa dilakukan melalui pendekatan magang, sehingga sangat sulit sekali membedakan

kedua program ini apabila tidak dianalisa secara seksama dari kurikulum atau dalam pengelolaan pembelajarannya. Sasaran kursus keterampilan diarahkan bagi warga masyarakat (warga belajar) yang minimal telah terbebas dari buta huruf atau telah menyelesaikan pendidikan kesetaraan dasar Paket A dan Paket B, atau telah lulus pendidikan dasar sekolah formal (SD/MI, SMP/MTs).

Beberapa jenis keterampilan yang teridentifikasi dan dikembangkan dalam PKBM adalah: Keterampilan computer (soft ware dan hardware), kursus keterampilan bahasa (Inggris, Jepang, Mandarin, Arab dll), kursus mekanik otomotif, elektronika, perhotelan, tata busana, tata boga, tata kecantikan, gunting rambut, acupuncture, memasak, massage dll. Program-program tersebut dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam rangka mendukung profesi (professional).

Program-program PKBM dikembangkan secara bervariasi dan tergantung pada kebutuhan sasaran didik atau warga belajar. Jarang sekali ditemukan satu PKBM yang mengembangkan lebih dari 4 program kegiatan, paling dominan dua sampai 3 program kegiatan dengan sasaran yang bervariasi, baik dari usia maupun latar belakang pendidikan dan ekonomi. Beberapa PKBM lebih banyak mengembangkan program yang sesuai dengan program pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah atau program daerah seperti dari Dinas Pendidikan (Sub Dinas PLS).



Gambar.3.3 Warga Belajar Sedang Praktek Keterampilan Perbengkelan  
Download: <http://www.pkbm->

#### **b. Program non pendidikan**

Di samping program-program pendidikan ada beberapa PKBM yang mengembangkan program di luar program pendidikan nonformal, atau program yang dikembangkan atas permintaan funding atau pemberi donor, program-program ini biasanya lebih diarahkan pada peningkatan usaha/ekonomi atau peningkatan income generating bagi warga belajar dan masyarakat. Beberapa contoh kegiatan yang dikembangkan PKBM diantaranya adalah: kegiatan penggemukan sapi, domba dan kambing, pengembangan sapi perah, pengembangan usaha tanaman hias, pertanian, perikanan, pengembangan usaha rumput laut dll. Akan tetapi jumlahnya sangat tidak menonjol itu juga ditemukan di beberapa tempat saja.

Program-program tersebut dikembangkan atas dasar kemampuan kerjasama PKBM dengan berbagai lembaga baik lembaga pemerintah (non Depdiknas) maupun lembaga swasta (NGO) atau LSM lainnya, baik dalam negeri maupun luar negeri. Dalam mengembangkan program seperti tersebut tadi diperlukan kemampuan khusus dari pihak PKBM, terutama kemampuan dalam menganalisis berbagai persoalan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat kemudian diimplementasikan dalam bentuk program yang kompetitif.

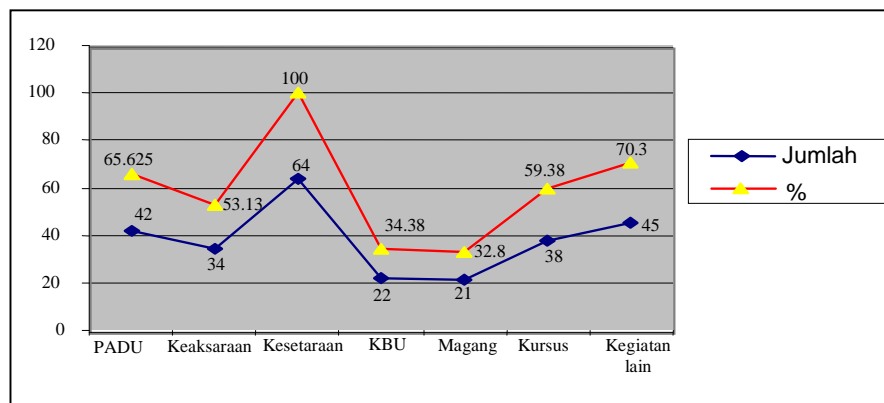
Di samping program-program yang mendapatkan anggaran atau dana bantuan dari pihak tertentu (*stake holders, public funds*), ditemukan pula beberapa PKBM yang mengembangkan program berdasarkan atas kebutuhan warga belajar atau kebutuhan

masyarakat, bukan program yang diluncurkan dari pemerintah atau permintaan lembaga lainnya (*funding*). Program ini biasanya lebih langgeng karena betul-betul murni datang dari permasalahan-permasalahan yang dialami warga belajar atau masyarakat serta dikelola sendiri oleh warga belajar (masyarakat) dalam PKBM. Beberapa program yang teridentifikasi diantaranya adalah program-program yang berkaitan dengan peningkatan ekonomi contoh pendirian koperasi PKBM, usaha ekonomi keluarga, serta program-program khusus untuk ibu-ibu rumah tangga (pengajian rutin, arisan, kesehatan lingkungan, program kesehatan keluarga), dan berbagai kegiatan lain yang berhubungan dengan pembangunan masyarakat, juga kegiatan olah raga dan kepramukaan.

Realisasi dan implementasi program PKBM yang secara murni datang dari masyarakat (warga belajar) dan merupakan kebutuhan nyata warga belajar, kemudian dikembangkan dan dikelola sendiri oleh warga belajar dan mendapat fasilitasi dari PKBM, inilah sebenarnya esensi dari PKBM menurut konsep UNESCO. *Community participation and involvement at all stages of decision making is the first and most important characteristic of CLCs*. Konsep tersebut harus menjadi dasar dari semua program yang dikembangkan PKBM baik dalam menyerap program-program pemerintah maupun dalam menyerap atau mengembangkan program-program lainnya.

Berikut ini digambarkan jenis-jenis program yang dikembangkan PKBM.

**Grafik. 3.3 Jenis program yang dikembangkan PKBM**



Sumber : Mustofa Kamil 2006

Grafik tersebut memberikan gambaran, bahwa program pendidikan nonformal yang digulirkan pemerintah khususnya program pendidikan kesetaraan Paket A, Paket B dan Paket C mendapatkan porsi pertama, disusul kemudian program PADU dan kursus keterampilan. Ini memberikan kejelasan, bahwa PKBM sulit sekali untuk membangun program secara mandiri atau membangun program di luar program-program pendidikan nonformal yang digulirkan pemerintah. Meskipun dalam grafik tersebut terlihat program lain menduduki posisi ke 2, namun prosentase tersebut dibagi ke dalam berbagai program (bukan satu program). Gambaran realitas kegiatan PKBM seperti tersebut, merupakan sebuah cerminan bahwa program-program yang dikembangkan PKBM, masih sangat bergantung pada program yang digulirkan

pemerintah khususnya bidang pendidikan nonformal. Sedangkan pada bidang-bidang lain di luar pendidikan nonformal seperti kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan ekonomi masyarakat (warga belajar), kegiatan sosial, kesehatan dll, belum menjadi prioritas. Namun demikian bukan merupakan persoalan jika program-program yang dikembangkan tetap memperhatikan visi, misi dan tujuan PKBM.

## **F. Mobilisasi dan pengelolaan sumber-sumber bagi pengembangan PKBM**

### **a. Mobilisasi sumber-sumber**

Pusat kegiatan belajar masyarakat, sebagai pusat penyelenggaraan berbagai program baik yang diprakarsai pemerintah maupun yang diprakarsai masyarakat (warga belajar) dan pengelola, perlu didukung berbagai sumber agar pengembangan dan pengelolaan program berhasil sesuai dengan tujuan. Kemampuan menggali sumber-sumber baik sumber daya manusia maupun sumber daya material dan finansial sangat bergantung kepada kemampuan kerjasama antara pengelola/pengembang dengan masyarakat atau dengan pihak-pihak yang memiliki perhatian terhadap PKBM (pemerintah, swasta atau organisasi kemasyarakatan lainnya). Ada beberapa kriteria yang dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan kemampuan menggali sumber-sumber yang dibutuhkan PKBM, baik sumber daya manusia, sumberdaya material maupun sumber daya finansial, kriteria tersebut meliputi:

- Kemampuan dan keterampilan kerjasama (*cooperatif skills*). Kemampuan dan keterampilan kerjasama sangat dibutuhkan bagi seorang manajer PKBM atau bagi seorang fasilitator. Sangat sulit sekali jika pengelola PKBM tidak memiliki keterampilan kerjasama, karena berbagai program yang akan dikembangkan di PKBM tidak mungkin mampu dikelola sendiri, sehingga memerlukan kerjasama dengan pihak lain seperti dalam mencari dan menetapkan kebutuhan warga belajar, mencari tutor yang memiliki kompetensi khusus, mencari sumber daya finansial atau material yang dibutuhkan program. Keterampilan kerjasama pada prinsipnya dapat dibangun atau dikembangkan dalam diri pengelola melalui keikutsertaan dalam berbagai kegiatan, meningkatkan dan mencari pengalaman baru dengan cara studi banding (*comparative study*) dengan PKBM lain, melakukan diskusi dll.
- Kemampuan analisis kebutuhan, kemampuan ini sangat penting dimiliki oleh seorang pngembang PKBM, meskipun kemampuan analisis kebutuhan merupakan kemampuan yang dapat diperoleh melalui pendidikan khusus, namun tetap bisa dipelajari melalui pembelajaran individual atau belajar melihat dari pengalaman orang lain. Kemampuan analisis kebutuhan dianggap penting, karena kemampuan ini akan mengantarkan pengelola pada tingkat kualitas dan produktivitas program yang dicapai. Dengan analisis kebutuhan yang tepat semua program akan dijalankan berdasar pada sumber-sumber yang tepat, baik sumber daya manusia, sumberdaya material maupun sumber daya finansial.
- Meningkatkan kepercayaan diri, percaya diri merupakan faktor psikologis dan merupakan karakteristik personal serta merupakan ciri pembawaan individu yang mungkin merupakan fitrah (pembawaan sejak lahir), namun faktor ini bisa dipelajari atau bisa dipersiapkan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki masing-masing individu. Percaya diri penting bagi seorang pengembang

PKBM, tanpa memiliki kepercayaan diri sulit bagi pengelola dalam melakukan kerjasama terutama dalam menggali sumber daya yang dapat mendukung kelangsungan program PKBM. Kepercayaan diri akan tumbuh dengan sendirinya jika salah satu atau dua program dapat dikembangkan dan berhasil dengan sangat memuaskan, di samping itu pula kepercayaan diri akan tumbuh sejalan dengan adanya kepercayaan yang diberikan orang lain atau masyarakat, pemerintah dan pihak-pihak yang membutuhkan. Kepercayaan diri biasanya didukung oleh faktor lain seperti: a) keberanian, b) kesabaran, c) dan tanggungjawab (*self responsibility*).

- Inovatif, karakteristik keinovatifan merupakan standar bagi seorang pengelola PKBM, tanpa karakter ini sulit sekali untuk membangun program yang handal dan sesuai dengan perkembangan (kemajuan) masyarakat, terutama kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Program yang *stagnant* (mandeg, monoton), akan sulit bagi seorang provider PKBM dalam memberdayakan sumber-sumber baik sumberdaya lokal maupun sumberdaya external lainnya. Pengelola (provider) PKBM yang inovatif bukan hanya mampu mengembangkan program-program yang berwawasan ke depan (*future*) akan tetapi yang paling utama adalah mampu menjawab tantangan dan persoalan yang dihadapi PKBM dan warga belajar dengan model-model yang *variatif* dan membumi.
- Menyatu, karakteristik ini berkaitan dengan keterampilan membaurkan diri dengan masyarakat, pemerintah dan tokoh-tokoh kunci lainnya di lingkungan di mana PKBM tersebut dikembangkan. Karakteristik ini adalah merupakan karaktersitik sosial atau disebut dengan *human relations*.

#### **b. Pengelolaan sumber-sumber**

Pengelola (*provider*) PKBM akan mampu mengelola sumber-sumber yang dibutuhkan program apabila didukung oleh kemampuan menyusun strategi yang ampuh dalam menjalankan fungsi manajerial yang dimilikinya. Salah satu pengetahuan yang perlu dimiliki oleh seorang pengelola PKBM dalam mengelola sumber-sumber yang tersedia secara efektif dan efisien adalah pengetahuan dan kemampuan dalam memahami perilaku manusia dan perilaku organisasi. (Datton, and Jackson, 1987). Di samping itu pula dibutuhkan tenaga sumber daya yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi agar pengelolaan yang dikembangkan survive terhadap perubahan. Ada beberapa strategi dasar yang dapat dikembangkan dalam pengelolaan sumber-sumber agar efektif dan efisien:

- 1) berikan pemahaman melalui pelatihan kecil kepada warga belajar, tutor, fasilitator, masyarakat tentang program yang akan dikembangkan dan menjadi tanggungjawabnya,
- 2) berikan kepercayaan penuh kepada pengelola program, mulai dari perencanaan, pengontrolan sampai pada pelaksanaan program,
- 3) kembangkan kerjasama yang erat dan terbuka dengan pihak-pihak tertentu atau masyarakat (tokoh masyarakat) yang potensial dapat dilibatkan dalam pengembangan dan pengendalian program. Atau mungkin dengan pemerintah, pihak swasta dan sponsor lainnya,
- 4) gunakan barang, bahan, alat yang sesuai kebutuhan pengembangan program,

- 5) berikan kesempatan kepada pengelola program atau masyarakat untuk membuat keputusan dan mempertanggungjawabkan keputusannya,
- 6) gunakan tim keuangan dari luar untuk mengontrol pembiayaan agar independent,
- 7) maksimalkan sumberdaya yang ada di PKBM (local) dalam pengembangan dan pengendalian program,

## G. Pengelolaan PKBM

### a. Pengelolaan sumberdaya manusia

Pengaruh perubahan masyarakat yang sangat cepat menuntut konsep pengelolaan PKBM untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi yang selaras dengan perubahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat (lingkungan), terutama lingkungan masyarakat yang secara langsung bersinggungan dengan perkembangan PKBM. Pengelolaan PKBM yang selaras dengan perubahan yang terjadi sangat bergantung kepada kemampuan pengelola (provider) dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan masyarakat di mana PKBM dikembangkan.

Pengelola PKBM akan mampu menyusun strategi yang ampuh terutama dalam rangka mengatasi setiap perubahan yang terjadi apabila didukung fungsi manajerial yang tangguh. (Datton, and Jackson, 1987). Salah satu bidang fungsional strategis yang harus menjadi perhatian pengelola adalah manajemen sumber daya manusia. Untuk mencapai itu diperlukan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya sehingga program yang dikembangkan PKBM efektif dan efisien (Ulrich, 1991). Disamping itu pula dibutuhkan tenaga sumber daya yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi agar pengelolaan yang dikembangkan survive terhadap perubahan. (Bowen, et al, 1992). Ignatius Roni S (2002), menggambarkan bagaimana peran strategis pengembangan sumber daya dan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya.

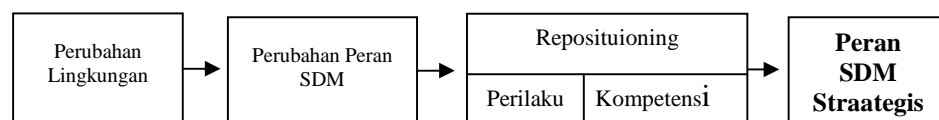


Diagram. 3.5 Kerangka strategis pengembangan sumberdaya manusia

Kerangka berpikir seperti disajikan pada diagram tersebut, memberikan kejelasan tentang beberapa hal yang berkaitan dengan upaya *repositioning* peran sumber daya pengelola PKBM untuk mencapai peran sumber daya strategis.

### b. Beberapa strategi pengembangan pengelola PKBM

Dalam rangka mendukung perubahan pengelolaan program PKBM perlu dilakukan sebuah gerakan *repositioning*, baik dalam hal perilaku maupun dalam hal kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari *repositioning* itu sendiri. Tujuannya adalah agar peran sumber daya manusia dapat meningkatkan keunggulan kompetitif PKBM serta dapat diperoleh peran sumber daya manusia strategis.



Jika PKBM ingin berkembang menjadi sebuah PKBM yang professional dan berorientasi kedepan, maka berikut ini dikembangkan beberapa strategi-strategi sumber daya manusia yang dapat mengarahkan PKBM kearah yang lebih professional:

- **Strategi rekrutmen dan seleksi.** Strategi rekrutmen dan seleksi terinci yang dipilih oleh PKBM akan tergantung pada faktor-faktor seperti tipe pengelola yang dibutuhkan, jumlah anggaran yang tersedia untuk rekrutmen, apakah tujuan PKBM termasuk memperkuat program atau produk dan jasanya, kondisi pasar, dan kewajiban tindakan persetujuan (*affirmative action*). Tentu strategi ini akan sangat bergantung kepada PKBM, terutama kebutuhan PKBM dan kondisi organisasi PKBM itu sendiri.
- **Strategi perencanaan sumber daya manusia.** Contohnya meliputi perencanaan formal dan informal, perencanaan jangka pendek versus perencanaan jangka panjang, perencanaan terpusat versus terdesentralisasi, dan perencanaan integratif versus perencanaan terpisah-pisah. PKBM dapat memilih strategi perencanaan mana yang cocok dan sesuai dengan kebutuhan program, terutama dalam memilih model yang sangat canggih dan mencoba untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia secara akurat untuk beberapa tahun kedepan.
- **Strategi pelatihan dan pengembangan.** Pemilihan strategi pelatihan dan pengembangan spesifik dapat meliputi faktor-faktor seperti kaliber dan level keahlian dari staff yang dibutuhkan PKBM, bagaimana hasil pelatihan pengelola dan staff dapat mengikuti perubahan program, perubahan organisasi PKBM, dan bagaimana pemahaman staff terhadap filosofi manajemen puncak. Terutama berkaitan dengan pengembangan karier staff dan pengelola. Di samping itu pula perlu dilihat biaya yang dipergunakan untuk pelatihan dan pengembangan serta efisiensi dari pelatihan itu sendiri.
- **Strategi penilaian kinerja.** Strategi penilaian kinerja sangat tergantung kepada tingkat permasalahan yang dialami organisasi PKBM, baik permasalahan kinerja staff PKBM, pengelola PKBM dan tingkat kemampuan kontrol program dari masing-masing penanggungjawab program. Di samping itu pula validasi yang cermat terhadap hasil evaluasi adalah salah satu kegiatan penting dalam sebuah proses evaluasi.
- **Strategi kompensasi.** Jika PKBM ingin berkembang lebih professional dan mampu bersaing secara kompetitif, harus menekankan pada kompetensi individual dan kreatifitas serta menggunakan rencana honor/gaji yang didasarkan atas pengetahuan atau keahlian.
- **Strategi manajemen-staff/karyawan.** Strategi ini dapat dilakukan melalui: penetapan kebijakan yang jelas terhadap staff dan pengelola terutama tentang tugas dan tanggungjawabnya, menekankan kreatifitas dan proaktif terhadap pengembangan program dan masalah, serta disiplin yang tinggi sesuai dengan upah yang diberikan.

### c. Pengembangan sumber daya manusia dalam pengelolaan PKBM

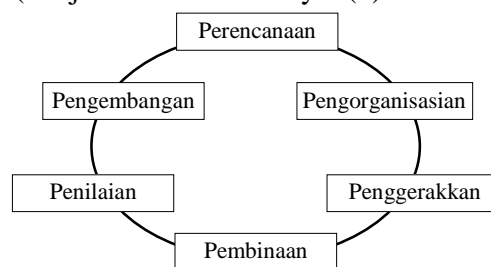
Manajer PKBM yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive*

*capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan. Beberapa hal yang dapat mendukung kegiatan itu adalah :

- 1) Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan PKBM.
- 2) Dapat memacu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
- 3) Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya pada aktivitas program PKBM yang spesifik.
- 4) Mengembangkan *sense or urgency* dan komitmen untuk bertindak
- 5) Fokus strategik pada tindakan yang memiliki prioritas jangka panjang dalam mengelola fungsi sumber daya manusia dan mengembangkan kemampuan serta bakat staff.

#### d. Strategi pengelolaan organisasi PKBM

Perencanaan program kegiatan yang komprehensif, yaitu perencanaan program yang mampu mengantisipasi kebutuhan yang bervariasi dan luas, untuk jangka panjang, dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dan paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan program. Hal ini dilakukan agar memungkinkan suatu evaluasi dapat dilakukan secara terus menerus (*continue*) terhadap masalah-masalah dalam proses perencanaan program itu sendiri. Dalam hal ini Eliot yang dikutip Sutisna (1986) dalam (Constantinus Rudy Prihantoro, 1999:62), yaitu (a) menetapkan secara sementara tujuan didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan pendidikan, (b) menetapkan keadaan sekarang dari pendidikan dalam masyarakat tertentu, (c) merumuskan suatu program khusus tentang tujuan-tujuan bagi institusi, (d) menetapkan rangkaian tindakan yang perlu untuk mencapai tujuan-tujuan itu, (e) mewujudkan rencana menjadi tindakan, (f) mengadakan secara terus menerus penilaian terhadap efektifitas program, dan (g) merencanakan kembali bilamana penilaian menyatakan ini perlu atau diinginkan. Manajemen program PKBM dalam pengembangannya, bisa mengacu pada manajemen yang dikembangkan pada konsep manajemen pendidikan luar sekolah. Hal tersebut dapat dimengerti karena PKBM merupakan bagian dari implementasi pendidikan luar sekolah (Penjelasan Pasal 26 Ayat (3) UU Sisdiknas No. 20/2003).



**Diagram.3.6 Rangkaian fungsi manajemen pendidikan nonformal**

Yang dimaksud dengan manajemen program pendidikan luar sekolah adalah: Upaya menerapkan fungsi-fungsi pengelolaan baik untuk setiap kegiatan yang berkaitan dengan kelembagaan pendidikan luar sekolah maupun untuk satuan

pendidikan luar sekolah. Kegiatan yang berkaitan dengan kelembagaan pendidikan luar sekolah mencakup upaya birokratis untuk melaksanakan, membina dan mengembangkan institusi pendidikan luar sekolah. (Djudju Sudjana 1992:1) Djudju Sudjana secara spesifik menyatakan bahwa komponen dasar dari sebuah manajemen pendidikan luar sekolah, meliputi fungsi-fungsi; perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, penilaian dan pengembangan. Kaitan masing-masing fungsi dapat dilihat pada diagram 3.7. Dari diagram tersebut diketahui, bahwa program PKBM dimulai dari penetapan perencanaan. Perencanaan program PKBM sangat berkaitan dengan penyusunan tujuan dan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga penyelenggara program. Tujuan program PKBM disusun berdasarkan pada dukungan informasi yang lengkap, oleh karena itu perencanaan sangat berkaitan dengan penyusunan pola, rangkaian, dan proses kegiatan yang akan dilakukan demi mencapai tujuan tersebut.

Apabila perencanaan telah dilakukan maka pengorganisasian mutlak dilakukan. Pengorganisasian adalah kegiatan mengidentifikasi dan memadukan sumber-sumber yang diperlukan ke dalam kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber-sumber itu meliputi; tenaga manusia, fasilitas, alat-alat, dan biaya yang tersedia atau dapat disediakan. Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa pengorganisasian adalah upaya melibatkan semua sumber manusia dan non-manusia ke dalam kegiatan yang terpadu untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi penyelenggara program PKBM.

Selama perencanaan dan pengorganisasian dilakukan, penggerakkan memainkan peranan yang sangat penting. Di samping itu penggerakkan berperan pula dalam fungsi manajemen lainnya seperti pembinaan, penilaian dan pengembangan. Fungsi penggerakkan ialah untuk mewujudkan tingkat penampilan dan partisipasi yang tinggi dari setiap pelaksana yang terlibat dalam kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penggerakkan dapat dilakukan melalui upaya menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan, semangat, percaya diri, dan partisipasi atau dengan menghargai nilai-nilai kemanusiaan setiap pihak yang terlibat dalam proses manajemen. Pendekatan yang sering digunakan dalam penggerakkan adalah komunikasi, kepemimpinan, dan penciptaan iklim yang kondusif untuk melakukan kegiatan terhadap para penyelenggara dan pelaksana kegiatan program PKBM. Pengarahan dan pengendalian-pun dapat dimasukkan ke dalam penggerakkan. Penggerakkan memainkan peranan amat penting dalam meningkatkan pelaksanaan tugas dan hubungan kemanusiaan yang tinggi.

Fungsi manajemen lainnya adalah pembinaan, pembinaan merupakan salah satu unsur yang perlu dalam mengelola atau mengorganisir PKBM khususnya dalam kegiatan-kegiatan yang dikembangkannya. Seperti diketahui pembinaan merupakan langkah keempat dalam manajemen pendidikan, setelah perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakkan. Djudju Sudjana dalam bukunya "Manajemen Pendidikan Luar Sekolah" menyatakan bahwa: Di dalam manajemen pendidikan luar sekolah, pembinaan dilakukan dengan maksud agar kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan selalu sesuai dengan rencana atau tidak menyimpang dari yang telah direncanakan....secara lebih luas, pembinaan dapat diartikan sebagai

rangkaian upaya pengendalian professional terhadap semua unsur-unsur yang disebut terakhir itu berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Unsur-unsur organisasi itu mencakup peraturan, kebijakan, tenaga penyelenggara, staf dan pelaksana, bahan dan alat (material). (Djudju Sudjana, 1992:157)

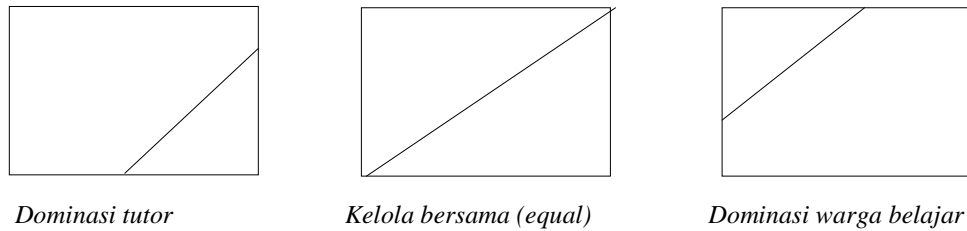
Mengacu pada uraian tersebut di atas pembinaan kegiatan PKBM baik meliputi pengawasan (*controlling*) maupun supervisi (*supervising*), adalah merupakan unsur yang harus selalu menjadi dasar dalam segala kegiatan PKBM, terutama dalam mengendalikan jalannya proses pengelolaan kegiatan program PKBM. Tanpa kedua alat tersebut pengelolaan kegiatan sulit untuk dikembangkan dan digulirkan. Seperti diketahui antara supervisi dan pengawasan, adalah merupakan kedua unsur yang satu sama lain sulit untuk dipisahkan, dan keduanya saling isi mengisi atau saling melengkapi.

#### **e. Partisipasi warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran PKBM**

Dalam pengelolaan pembelajaran ada beberapa prinsip yang perlu menjadi acuan para pengelola (pelaksana) program PKBM, hal ini disebabkan pada karakteristik dan hakekat PKBM sebagai wadah dan sekaligus sebagai pengembang strategi pembelajaran. Beberapa prinsip yang perlu diterapkan dalam pengelolaan program PKBM sebagai strategi pembelajaran dan sekaligus sebagai wadah proses pembelajaran ialah: a) partisipasi warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran, b) pemberian tanggung jawab kepada warga belajar dalam mengelola kegiatan pembelajaran itu sendiri. Hal ini dilakukan agar proses peningkatan kemandirian warga belajar sudah terjadi. Prinsip-prinsip tersebut harus menjadi acuan utama dalam setiap pengelolaan kegiatan atau pada kegiatan-kegiatan program lainnya di PKBM. Kindervatter memberikan arahan yang jelas sehubungan dengan itu. Ada delapan karakteristik yang dapat dijadikan acuan dalam proses peningkatan kemandirian warga belajar: (a) membentuk kelompok belajar menjadi kelompok kecil, (b) melatih agen sebagai fasilitator, (c) melatih fasilitator sebagai pemimpin partisipatif, (d) secara berangsur dilakukan pengalihan tanggungjawab kegiatan agen kepada warga belajar, (e) interaksi dijalin dalam kerangka hubungan yang non-hierarkial dan demokratis, (f) kegiatan merupakan integrasi antara aksi dan refleksi, (g) tumbuhnya kesadaran diri (*self-reliance*), (h) meningkatkan kemandirian bidang sosial, ekonomi dan/atau politik (kindervatter, 1979:245-256).

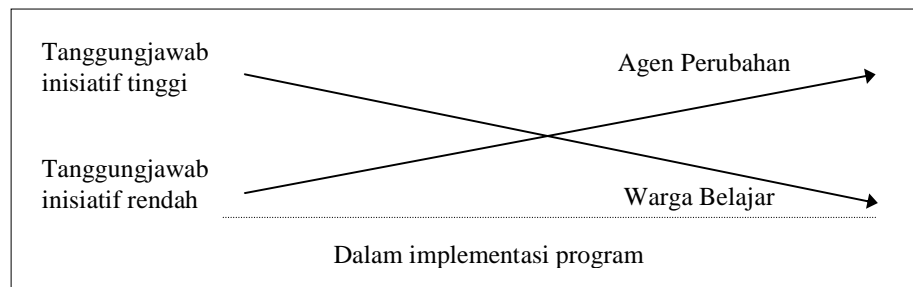
Dalam konteks itu partisipasi warga belajar dan pengalihan tanggungjawab pengelolaan program pembelajaran, merupakan satu kesatuan dalam menjalankan setiap fungsi pengelolaan pembelajaran dalam PKBM. Sehubungan dengan itu Srinivasan (1990:158) memberikan tiga bentuk (model) persentasi dominasi dalam pengelolaan program. Visualisasi dari ketiga model tersebut tergambar dengan jelas bagaimana persentase partisipasi tutor dan warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran. Pada model *pertama* tergambar model pembelajaran yang dikelola oleh tutor secara dominatif, model *kedua* model pembelajaran yang dikelola bersama antara tutor dan warga belajar, dan model *ketiga* adalah kebalikan dari model pertama

yakni pembelajaran yang dikelola oleh warga belajar secara dominatif. Adapun gambarnya sebagai berikut:



**Diagram. 3.7 Tiga model persentasi dominasi pengelolaan pembelajaran**

Dari ketiga model tersebut memberikan arahan yang sangat berarti bagi pengelolaan pembelajaran, terutama dalam rangka meningkatkan kemandirian warga belajar. dari ketiga model tersebut adalah adanya kebersamaan dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran yang partisipatif dan pemberian tanggungjawab pengelolaan pembelajaran kepada warga belajar, sesuai dengan yang disarankan Kindervatter (1979:214). Model ideal pengalihan tanggung jawab pengelolaan tersebut digambarkan berikut ini :



**Diagram. 3.8 Model ideal pengalihan tanggungjawab pengelolaan program**  
Sumber: Kindervatter (1979:214)

Model pengalihan tanggung jawab pengelolaan seperti di atas, perlu menjadi acuan dalam pengelolaan pembelajaran, namun demikian tidak berarti bahwa semua kegiatan pembelajaran secara langsung merupakan tanggung jawab warga belajar. Hanya partisipasi warga belajar dan keterlibatan pada aspek-aspek tertentu yang harus dibebankan. Hal ini dilakukan agar prinsip demokratisasi, kolaborasi, partisipasi serta *enhancement* dalam PKBM bisa terwujud, terutama dalam rangka meningkatkan kemandirian warga belajar.

Seperti diuraikan di atas, bahwa indikator keberhasilan pengelolaan pembelajaran terutama sebagai sebuah strategi dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan pembelajaran, baik secara individual maupun kelompok adalah adanya keterlibatan emosi dan mental warga belajar dalam kegiatan pengelolaan pembelajaran. Keith Davis (1985:177) mengemukakan bahwa "*Participation is mental and emotional of persons in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them*". Tiga aspek yang dapat ditarik dari definisi tersebut di atas, sehubungan dengan pengelolaan dan proses pembelajaran adalah : 1) keterlibatan

emosi dan mental warga belajar, 2) motivasi warga belajar untuk menyumbang (kontribusi), dan 3) penerimaan tanggung jawab pengelolaan.

**Pertama;** Keterlibatan emosi dan mental warga belajar. Partisipasi warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran baik itu dalam perencanaan, pengorganisasian kegiatan pembelajaran, dalam pengawasan dan evaluasi pembelajaran berarti, melibatkan emosi dan mental warga belajar daripada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis warga belajar lebih besar daripada secara fisik. Warga belajar yang memiliki partisipasi tinggi dalam pengelolaan pembelajaran akan tampak dalam perilakunya yakni adanya aktivitas kerja yang kreatif dan memiliki semangat belajar yang tinggi.

**Kedua** ; Motivasi warga belajar untuk menyumbang (kontribusi) dalam pengelolaan. Dalam pengelolaan pembelajaran, motivasi warga belajar untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan membangun merupakan aspek khusus yang dapat membantu keberhasilan proses pembelajaran. Indikator ini memberikan bukti bahwa inovasi akan muncul apabila warga belajar diberikan keleluasaan untuk ikut menyumbangkan ide-ide terbaiknya dalam rangka membangun dan mengembangkan program pembelajaran. Oleh karenanya warga belajar diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif, dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan pembelajaran.

**Ketiga;** Pemberian tanggung jawab pengelolaan pembelajaran. Kindervatter (1979), memberikan arahan bahwa, pemberian tanggung jawab pengelolaan kepada warga belajar, memberikan daya dukung tersendiri bagi berhasilnya proses pengorganisasian pembelajaran. Oleh karena itu partisipasi warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran berarti memberikan sebagian tanggung jawab keberhasilan pembelajaran terhadap warga belajar. Sehubungan dengan itu Keith Davis (1985) dan Anwar Prabu Mangkunegara (2000), menyebutkan partisipasi merupakan proses sosial yang melibatkan diri dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Oleh karena itu warga belajar yang mampu menerima tanggung jawab pengelolaan pembelajaran akan mampu bekerja sama dalam suatu kerja, baik dengan komponen kelompok maupun dengan luar kelompok (eksternal dan internal). Beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa ada beberapa keuntungan yang dapat ditarik dari partisipasi warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran: a) hasil belajar menjadi lebih tinggi, b) kualitas belajar menjadi lebih baik, c) motivasi berprestasi tinggi, d) adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental selama proses pembelajaran, e) harga diri warga belajar menjadi lebih tinggi, f) meningkatnya kepuasan kerja dan belajar, g) meningkatnya kerjasama diantara warga belajar (dalam kerja dan belajar), h) keinginan mencapai tujuan sangat besar, i) memperkecil *turnover*, j) tingkat ketidakhadiran (absen) menjadi lebih rendah, k) komunikasi belajar dan bekerja menjadi lebih baik dan produktif. (Anwar Prabu Mangkunegara (2000:114)

## H. Kerjasama dan kemitraan

Kerjasama dan kemitraan dalam PKBM adalah hal yang sangat penting, terutama dalam mengembangkan dan membangun program-program. Kerjasama dan kemitraan dapat dilakukan dengan berbagai komponen masyarakat dan pemerintah atau dengan lembaga-lembaga lainnya baik profit maupun non profit atau lembaga-lembaga sosial (*funding* atau lembaga donor). Kerjasama dan kemitraan dilakukan terutama untuk:

mendapatkan bantuan sumberdaya manusia, financial maupun material, atau mungkin untuk berbagai kegiatan lain seperti menempatkan warga belajar disuatu perusahaan untuk magang, atau membangun jaringan kerja sama dalam pengembangan program yang lebih menguntungkan bagi PKBM. Kerjasama dan kemitraan dapat dilakukan dalam konsep saling menguntungkan dan saling mempercayai. PKBM mendapatkan keuntungan dari lembaga yang diajak kerjasama begitu pula lembaga tersebut mendapat keuntungan dari PKBM, keuntungan tidak hanya berupa material atau finansial mungkin dalam bentuk sosial.

Berhasil tidaknya kerjasama dan kemitraan sangat bergantung kepada beberapa hal diantaranya adalah: a) kualitas program, kualitas program harus menguntungkan bagi lembaga yang diajak kerjasama, b) tingkat keinovatifan program, apakah program yang dikembangkan inovatif atau tidak, sejalan dengan perkembangan dan perubahan masyarakat terutama perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, c) tingkat fleksibilitas program juga harus menjadi perhitungan, d) sasaran akhir program, atau lulusan apa yang akan dihasilkan PKBM, e) kemampuan pengawasan dan pengendalian program, pengawasan dan pengendalian program terutama diarahkan pada mutu proses (proses pembelajaran, proses pengelolaan) dan produk PKBM.

## **I. Pengembangan kelanjutan PKBM**

Kelanjutan program PKBM, sangat bergantung kepada berbagai faktor diantaranya adalah: a) kemampuan pengelola dalam mengendalikan setiap program yang dikembangkan, pengendalian yang kurang baik sehingga menimbulkan kepercayaan masyarakat atau warga belajar menurun, akan mengakibatkan kesulitan tersendiri bagi pengelola PKBM dalam mengembangkan kelangsungan PKBM di masa mendatang. b) Tingkat keberhasilan program, terutama dilihat dari kualitas lulusan. Kualitas lulusan yang baik dan mendapatkan tempat di hati masyarakat atau minimal pengguna (users), akan memberi dampak positif bagi pengembangan PKBM ke depan. Dengan kualitas lulusan yang baik penilaian masyarakat, lembaga, pemerintah dll merupakan dorongan tersendiri bagi pengembangan program ke depan. c) Jaminan inprastruktur, materi, sumber daya manusia (tutor, fasilitator) yang berkualitas atau sesuai dengan kebutuhan warga belajar, akan berdampak positif terhadap pengembangan dan kelangsungan program PKBM, dengan kondisi seperti itu kepercayaan masyarakat akan meningkat. d) Produktivitas PKBM, produktivitas PKBM bukan hanya dilihat dari jumlah lulusan yang dihasilkan, akan tetapi yang paling utama adalah PKBM mampu menghasilkan model-model program, model-model pembelajaran yang berkualitas sesuai dengan minat dan kebutuhan masyarakat (pasar). Di samping itu pula program-program yang dihasilkan sesuai dengan perkembangan sosial, ekonomi, budaya yang berkembang di tengah-tengah masyarakat.