

**LAPORAN
PENELITIAN KEBIJAKAN
FAKULTAS/JURUSAN/PRODI FIP**



**MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM
PENDIDIKAN NONFORMAL BERBASIS KEWIRAUSAHAAN DI PKBM
BUDI UTAMA, SURABAYA**

OLEH:

**Dr. Gunarti Dwi Lestari, M.Si., M.Pd.
Dr. Widodo, M. Pd.
Widya Nusantara, S. Pd., M.Pd.**

**NIDN. 0012076109
NIDN. 0002117508
NIDN. 0018038703**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
TAHUN 2019**

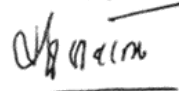
HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Manajemen Strategi Pengembangan Program Pendidikan Nonformal berbasis kewirausahaan di PKBM Budi Utama, Surabaya
2. Bidang Penelitian : Bidang Pendidikan
3. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Dr. Hj. Gunarti Dwi Lestari, M.Si
 - b. NIP/NIK : 19610712 198601 2001
 - c. NIDN : 0012076109
 - d. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 - e. Jabatan Struktural : Dosen
 - f. Fakultas /Jurusan : FIP / PLS
 - g. Pusat Penelitian : FIP
 - h. Alamat Institusional : Kampus FIP Unesa Lidah Wetan Surabaya
 - i. Telepon/Fax./e-mail : (031) 7532112, (031) 7532160
4. Anggota Penelitian
 - a. Anggota I : Dr. Widodo, M.Pd.
NIP/NIK : 197511022005011001
NIDN : 0002117508
 - b. Anggota II : Widya Nusantara, M.Pd.
NIP/NIK : -
NIDN : 0018038703
 - c. Alamat Institusional : Kampus FIP Unesa Lidah Wetan Surabaya
 - d. Telepon/Fax./e-mail : (031) 7532112, (031) 7532160
5. Waktu Penelitian : 8 Bulan
6. Biaya yang diusulkan
 - a. Jumlah Data :
Tahun : Rp. 50.000.000,00
 - b. Biaya dari inst. lain : Dana Mandiri

Mengetahui,
Dekan FIP

Dr. Much. Nursalim, M.Si.
NIP. 196805031994031003

Ketua Peneliti,



Dr. Hj. Gunarti Dwi Lestari, M.Si
NIP. 19610712 198601 2001

Menyetujui,
Ketua LPPM Unesa

Prof. Dr. Darni, M.Hum
NIP. 196509261990022001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya sehingga penyusunan proposal penelitian dengan judul Manajemen Strategi Pengembangan Program Pendidikan Nonformal di PKBM Budi Utama, Surabaya dapat diselesaikan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji proses manajemen strategi dalam pengembangan program PNF yang diselenggarakan oleh PKBM sehingga dapat berdampak pada kemandirian lulusan. Program PNF tidak saja melakukan pembelajaran yang bersifat akademik, namun harus mampu memberdayakan masyarakat sebagai hasil pendidikan tersebut dengan berbagai program kewirausahaan.

Manajemen strategi program PNF yang berbasis pada kewirausahaan masyarakat secara khusus dikembangkan oleh PKBM untuk mendukung terjadinya perkembangan dan kemandirian. Prinsip pengelolaan program PNF mengacu pada fungsi-fungsi manajemen dan kemandirian masyarakat meliputi kemandirian mengambil keputusan, ekonomi, psikologis dan memiliki keterampilan usaha. PNF berprinsip 'dari', 'oleh' dan 'untuk' masyarakat yang mengedepankan program yang mampu memberdayakan masyarakat.

Penelitian yang mendalam dengan hasil suatu model pengelolaan program yang berbasis pemberdayaan masyarakat. Sehingga dapat diaplikasikan pada lembaga lain yang serupa dengan karakteristik lembaga yang sama.

Adapun kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penyusunan proposal penelitian ini, mohon ada kritik dan saran untuk menyempurnakannya.

Surabaya, Nopember 2019

Peneliti

RINGKASAN

Permasalahan yang dihadapi PKBM dalam menyelenggarakan program PNF adalah kurang menguasai strategi pengembangan program. PKBM menjalankan program PNF seadanya dan cenderung stagnan. Perlu pemahaman tentang strategi pengelolaan dan pengembangan program PNF, sehingga program PNF dapat berjalan dengan baik dan berkembang. Terutama PKBM di perkotaan yang menekankan pada kewirausahaan yang dapat menunjang masalah keuangan. Tujuan penelitian adalah untuk mengungkap strategi pengembangan PKBM yang berbasis kewirausahaan daerah perkotaan.

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif. Adapun hasil penelitian sebagai berikut. Strategi pengembangan PKBM berbasis kewirausahaan melalui proses strategis pengembangan program PNF sebagai berikut. Tahap pertama, perumusan strategi yang meliputi kegiatan identifikasi potensi PKBM, menyusun visi, misi, dan tujuan lembaga PKBM, indentifikasi kondisi internal dan eksternal lembaga PKBM, memilih strategi, perumusan strategi. Tahap kedua, implementasi strategi yang telah ditentukan dengan memperhatikan kondisi sosial budaya, struktur organisasi PKBM yang efektif, mengatur ulang usaha marketing program, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi manajemen, dan menghubungkan dengan kinerja. Tahap ketiga, evaluasi strategi untuk mengetahui ketercapaian *output* yang dihasilkan.

Pada bagian implementasi program PNF perlu pengawasan yang ketat untuk mendapatkan pelaksanaan program yang dapat baik. Keberhasilan strategi sangat tergantung pada kondisi sosial budaya, oleh karena itu perlu pengendalian kondisi sosial budaya dalam implementasi program PNF.

DAFTAR ISI

Halaman sampul	i
Halaman pengesahan	ii
Daftar isi	iii
Abstrak	iv
Bab I : Pendahuluan	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan masalah	2
C. Tujuan penelitian	3
D. Urgensi penelitian	3
E. Kontribusi keilmuan	3
F. Luaran	4
Bab II : Tinjauan Pustaka	
A. Manajemen Strategis	5
B. Pendidikan NonFormal	17
Bab III : Metode Penelitian	
A. Pendekatan	25
B. Lokasi	25
C. Prosedur Pengumpulan data	26
D. Tehnik analisis	27
E. Uji validitas	30
Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan	
A. Prosedur Penelitian	32
B. Hasil Penelitian	33
C. Pembahasan	45
Bab V : Penutup	
A. Simpulan	49
B. Saran	49
Daftar Pustaka	
Lampiran 1 Rencana Jadwal penelitian	
Lampiran 2 Susunan Organisasi peneliti dan uraian tugas	
Lampiran 3 Ketersediaan sarana prasarana	
Lampiran 4 Biodata ketua dan anggota penelitian	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan Nonformal (PNF) memiliki peran dan fungsinya penting seperti pendidikan formal dalam mendorong terajadinya masyarakat pebelajar (*learning society*). Pendidikan nonformal dapat menjadi pengganti, artinya pendidikan nonformal menjadi “sejajar” dengan pendidikan formal, bukan sub-ordinat dari pendidikan formal. Untuk mendapatkan „kesejajaran“ tersebut diperlukan pengelolaan PNF yang baik mengacu pada standart yang telah ditetapkan dan mampu memberikan dampak pemberdayaan masyarakat sebagai hasil belajar.

Penyelenggaraan program PNF meliputi *pertama* adalah dari masyarakat, berarti bahwa program PNF merupakan inisiatif kebutuhan dari masyarakat. Keinginan itu datang dari suatu kesadaran akan pentingnya peningkatan mutu kehidupan melalui suatu proses transformasional dan pembelajaran. Inisiatif ini dapat dihasilkan oleh suatu proses sosialisasi pentingnya PKBM sebagai wadah pemberdayaan masyarakat kepada beberapa anggota atau tokoh masyarakat setempat oleh pihak pemerintah ataupun oleh pihak lain di luar komunitas tersebut. *Kedua*, program PNF diselenggrakan oleh masyarakat, berarti bahwa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi sepenuhnya menjadi tanggung jawab masyarakat. Ini juga bermakna adanya semangat kebersamaan, kemandirian, dan kegotong-royongan dalam pengelolaan PNF serta penyelenggaraan berbagai program pendidikan masyarakat pada lembaga tersebut. *Ketiga* adalah program PNF untuk masyarakat, berarti bahwa program PNF sepenuhnya untuk kemajuan dan keberdayaan kehidupan masyarakat tempat lembaga tersebut berada. Eksistensi lembaga didasarkan pada pemilihan program-program yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan atau pemberdayaan masyarakat.

Diperlukan pengelolaan yang baik dalam menyelenggarakan program pendidikan nonformal yang memperhatikan tahap-tahap dari perencanaan sampai evaluasi. PKBM merupakan satuan PNF yang dapat menyelenggarakan program-program pendidikan sesuai dengan kaidah dan kebutuhan masyarakat. Program

PNF (Sihombing, 2000) yang diselenggarakan PKBM dibentuk dari, oleh dan untuk masyarakat dalam rangka usaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, hobi dan bakat warga masyarakat yang bertitik tolak dari kebermaknaan dan kebermanfaatan program bagi warga belajar dengan menggali dan memanfaatkan potensi sumberdaya manusia dan sumberdaya alam yang ada di lingkungannya.

Program PNF yang diselenggarakan oleh PKBM di kota Surabaya muncul karena adanya kebutuhan dan masalah masyarakat untuk diselesaikan. Layanan program PNF yang dapat terjangkau dan memberdayakan masyarakat apabila dikelola dengan baik. Diperlukan program PNF yang berkembang mengantisipasi dan mengakomodasi kebutuhan belajar masyarakat. Namun perlu partisipasi aktif dalam mengembangkan PKBM. Chambers (1996) menekankan partisipasi merupakan keterlibatan masyarakat dalam setiap proses pengelolaan program PNF. Partisipasi masyarakat sebagai bentuk respon terhadap program PNF yang dilaksanakan dalam bentuk keterlibatan masyarakat (warga belajar) dalam mengambil keputusan.

UNESCO (2008) melaporkan untuk meminimalkan resiko pengelolaan PKBM adalah 1) memotivasi dan mendorong kemandirian dan entrepreneurship PKBM, 2) melakukan evaluasi yang lebih otentik dan sistem penghargaan lebih memotivasi, 3) menekankan partisipasi masyarakat dalam kegiatan CLC, 4) terus-menerus membangkitkan partisipasi masyarakat dengan segala cara, 5) meningkatkan kesamaan partisipasi gender, 6) kolaborasi monitoring dan pengawasan, dan 7) melanjutkan dukungan perkembangan dari pemerintah dan lembaga lainnya.

Oleh karena itu perlu penelitian mendalam tentang manajemen strategi pengembangan program PNF berbasis kewirausahaan pada PKBM Budi Utama untuk menemukan pola pengembangan program PNF.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini memfokuskan pada manajemen strategi pengembangan program PNF yang diselenggarakan oleh PKBM. Strategi pengembangan program meliputi proses yang mengacu pada fungsi-fungsi manajemen strategis. Aspek manajemen strategi meliputi visi lembaga, kondisi faktual lembaga, kondisi yang

ideal diinginkan, masalah lembaga, dan tahap dalam mengembangkan lembaga PKBM.

C. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian tentang strategi pengembangan program PNF adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pola manajemen pengembangan program PNF yang dapat diakses masyarakat.
2. Untuk mengetahui strategi yang digunakan dalam mengembangkan program PNF berbasis pemberdayaan masyarakat.
3. Untuk mengetahui tahap-tahap mengembangkan program PNF yang berorientasi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

D. Urgensi penelitian

Penelitian tentang manajemen strategi pengembangan program Pendidikan Nonformal (PNF) yang berbasis pada pemberdayaan masyarakat di PKBM Budi Utama menjawab permasalahan yang selama ini berkembang. PNF belum banyak berkembang mengingat kurang profesionalnya dalam mengelola. Terlebih perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat yang berpengaruh pada kebutuhan belajar masyarakat. Padahal keberadaan PNF sama dengan pendidikan formal (sekolah), perlu dikembangkan untuk memberikan layanan bagi masyarakat. Program PNF mempunyai karakteristik yang „unik“, mempunyai sasaran orang dewasa, lebih bersifat praktis, waktu yang fleksibel dan dengan cara yang luwes. Urgensi penelitian tentang manajemen strategi pengembangan program PNF berbasis kewirausahaan ini adalah untuk menjawab tantangan perubahan kebutuhan belajar masyarakat dan kompleksitas masalah masyarakat yang bermuara pada kemandirian.

E. Kontribusi keilmuan

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap strategi pengembangan program PNF dalam memberdayakan masyarakat. Kekayaan khasanah keilmuan tentang manajemen strategi program PNF ini akan membantu dalam mengembangkan PNF sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pendidikan nasional dalam memberikan layanan bagi masyarakat.

F. Luaran.

Luaran dari hasil penelitian ini adalah laporan hasil penelitian tentang manajemen strategi pengembangan program PNF berbasis pada kewirausahaan masyarakat. Laporan kemudian disusun dalam bentuk artikel yang dimuat dalam proseding atau jurnal ilmiah internasional. Buku ajar ber-ISBN menjadi hasil kekayaan intelektual yang dapat dihasilkan dari penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teori dalam penelitian tentang manajemen strategi pengembangan program PNF meliputi manajemen strategi dan pendidikan nonformal. Landasan teori selanjutnya diuraikan sebagai berikut.

A. Manajemen Strategis

Manajemen merupakan proses mengelola program pendidikan nonformal yang dimulai dari perencanaan sampai pada evaluasi. Unsur yang berjalan sesuai dengan tahapannya akan mempengaruhi keberhasilan program pendidikan nonformal. Manajemen merupakan upaya menggerakkan semua potensi yang dimiliki dalam mencapai tujuan dan target-target yang telah ditetapkan.

Robbins & Coulter (2012: 8) mengemukakan bahwa *"management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively"*. Manajemen selalu melibatkan upaya-upaya melakukan koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.

Manajemen strategis mulai bekerja menggunakan pertanyaan mendasar pada program PNF. Masalah mendasar yang dapat memberikan panduan dalam mengembangkan program PNF meliputi; kondisi dan posisi lembaga dan program PNF yang dilaksanakan sekarang, kearah mana program PNF akan dikembangkan yang terangkum dalam visi dan misi, dan bagaimana mencapai kondisi program PNF yang diinginkan dengan berpijak pada kondisi lembaga atau program.

Luther Gulick (dalam Handoko, 2009) memandang manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*science*) yang secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama yang lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Karena manajemen sebagai ilmu pengetahuan memiliki sifat universal yang dapat dilakukan oleh siapapun dan dimanapun, sehingga dapat diimplementasikan. Aktivitas melakukan koordinasi dan pengawasan ini merupakan aktivitas „manajer“ dan tidak semua orang bertanggungjawab pada kegiatan tersebut. Cara tertentu dalam melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain merupakan gaya manajerial. Istilah kepemimpinan

banyak didefinisikan oleh para ahli, namun masih terjadi perbedaan yang disebabkan oleh cara pandang, sudut pandang, obyek kajian dan karena istilah dikaji dari prespektif individu (Yukl, 2011); Sudjana (2004).

Stoner (dalam Sudjana, 2004) mendefinisikan „*management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*”. Manajemen adalah proses merencanakan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan oragnisasi yang telah ditetapkan. Definisi ini menekankan manajemen pada „*proses*” yang dilakukan oleh seorang manajer meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. “Proses” berarti manajemen mempunyai fungsi-fungsi universal yang dapat dilakukan oleh siapapun yang dalam proses pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh *orang* atau *manajer* yang menjalankan organisasi.

Manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Sudjana, 2004).

Kegiatan dalam manajemen akan selalu berkaitan dengan orang lain dengan melibatkan seluruh potensi masing-masing anggota dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tercakup di dalamnya tentang bagaimana merencanakan, melaksanakan rencana, mengontrol kegiatan, sampai pada evaluasi. Evaluasi sebagai tahap akhir proses manajemen berfungsi untuk mengetahui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan efektivitas metode, serta sarana dan prasarana yang digunakan.

Terry (2012:15) menyatakan bahwa manajemen adalah mengenai proses tertentu yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan penggunaan setiap ilmu dan seni bersama-sama dan selanjutnya menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pendidikan nonformal sebagai sistem merupakan proses pencapaian tujuan dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Pendidikan yang dikelola dengan baik sangat memberikan pengaruh dalam pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

Manajemen strategik menurut Hunger & Wheelen (2003) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan dinamika perubahan yang adadapat bergerak dengan cepat dan benar, maka diperlukan kemampuan menentukan posisi baru dengan paradigma dan orientasi baru yang disebut dengan *repositioning*.

Program PNF perlu dikelola dengan melibatkan masyarakat. Penyelenggaraan program PNF dengan mengacu pada prinsip-prinsip dan fungsi manajemen akan mempercepat pencapaian tujuan masyarakat gemar belajar (*learning society*), masyarakat vocational (*vocational society*), maupun tujuan sejenis. Program PNF yang diselenggarakan oleh PKBM memberikan layanan selalu bersifat kontekstual sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Program PNF yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yaitu sesuai dengan jenis program, sasaran, karakteristik masyarakat, sumber daya dan sebagainya. Sehingga manajemen PKBM bersifat partisipatoris sesuai dengan prinsip “dari”, “oleh” dan “untuk” masyarakat.

Berbagai pengertian tentang manajemen tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen PNF adalah proses menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama secara terencana, terorganisasi, terkontrol dengan baik dan terukur, serta berdasarkan keluwesan dan partisipasi, baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

1. Prinsip-prinsip Manajemen

Manajemen sebagai ilmu dan seni merupakan suatu yang sangat penting untuk diketahui dalam mencapai tujuan. Keberhasilan manajemen tidak saja di tunjang oleh ilmu secara teoritik dan seni saja, tetapi perlu memperhatikan prinsip-prinsip yang ada dalam manajemen tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Frederik W. Taylor (dalam Fattah, 2001) prinsip-prinsip manajemen adalah: (1) perlunya dikembangkan ilmu bagi setiap tugas, (2) pemilihan karyawan yang tepat sesuai dengan persyaratan kerja, (3) perlunya pelatihan dan rangsangan, (4) perlunya dilakukan penelitian-penelitian dan percobaan.

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan manajemen dalam konteks *Total Quality Management* (TQM), menurut Edwards Deming (dalam Sallis, 2005:35) terdapat 14 prinsip adalah sebagai berikut; 1) Menumbuhkan tekad yang kuat secara terus menerus dan membuat rencana jangka panjang berdasarkan visi dan inovasi baru untuk meraih mutu. 2) Adopsi filosofi baru, cara atau metode baru dalam bekerja. 3) Hentikan ketergantungan pada pengawasan, karena setiap orang yang terlibat sudah bertekad menciptakan mutu yang baik. 4) Tumbuhkan hubungan kerja dengan nilai kualitas produk atau jasa dan hentikan hubungan kerja yang hanya berdasarkan atas harga. 5) Perbaiki kualitas dan produktifitas terus menerus. 6) Lakukan pelatihan *on job training*, karena pelatihan alat yang dahsyat untuk mengembangkan kualitas. 7) Kembangkan kepemimpinan yang membantu; membina, memfasilitasi, membantu mengatasi masalah. 8) Hilangkan sumber penghambat komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga. 9) Hilangkan sumber yang membuat orang merasa takut dalam lembaga agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. 10) Hilangkan slogan dan keharusan kepada staf yang biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dengan bawahan yang lebih jauh akan menyebabkan rendahnya mutu dan produktifitas. 11) Hilangkan target kuantitatif semata yang melupakan kualitas. 12) Singkirkan penghalang yang merampas hal pemimpin dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya. 13) Melembagakan pelatihan bagi setiap orang dalam lembaga. 14) Libatkan setiap orang dalam lembaga untuk ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu.

Beberapa pendapat para ahli tersebut dapat diringkas sebagaimana pendapat Joseph M. Juran (dalam Robbin & Coulter, 2012, Sallis, 2005) memberikan peta arah dalam manajemen kualitas yaitu; (1) *intense focus on the customer*, (2) *concern for continual improvement*, (3) *process focused*, (4) *improvement in the quality of everything the organization does*, (5) *accurate measurement*, (6) *empowerment of employees*.

Berdasarkan beberapa prinsip yang dikemukakan ahli dapat diimplementasikan dan dikembangkan pada program PNF sebagai berikut.

- a. Berorientasi pada masyarakat yang meliputi masalah dan kebutuhan belajar bagaimanapun keadaannya. Masyarakat sebagai basis dalam membuat dan

menyelenggarakan program PNF. Program PNF mampu menjawab setiap permasalahan yang ada dimasyarakat dan mampu memenuhi kebutuhan belajar masyarakat.

- b. Mempunyai komitmen bersama untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Komitmen untuk melakukan perbaikan tidak hanya dimiliki oleh pimpinan saja, tetapi harus mampu dipahami dan dimiliki oleh setiap orang yang terlibat dalam program PNF. Komitmen kolektif setiap orang dalam lembaga PKBM menjadi kekuatan dalam melakukan perubahan menuju program PNF yang berkualitas.
- c. Memberikan perhatian serius pada proses pembelajaran/ pemberdayaan masyarakat. *Process approach* (pendekatan proses) dalam program PNF menekankan pada terciptanya proses yang berkualitas, sehingga secara simultan berdampak pada hasil yang berkualitas juga.
- d. Memastikan setiap bagian dalam program dalam kondisi baik yang meliputi input, proses, lingkungan, sarana prasarana dan komunikasi setiap bagian dalam program PNF.
- e. Pengawasan program secara terus menerus untuk memastikan berjalan dengan baik sesuai dengan standar.
- f. Membangun tim kerja yang kuat, yaitu memahami visi dan misi, memahami tugas dan wewenang dengan baik, memiliki kompetensi memadai, interaksi kerja sinergis.

Pengembangan program PNF melalui manajemen strategis dilakukan dengan alasan agar fokus pada manajemen, mencakup proses, menumbuhkan kesadaran bersama, menghubungkan faktor kunci, dan dapat mencapai puncak pengembangan (Yusanto dan Karebet, 2003). Penjelasan sebagai berikut.

- a. Fokus manajemen. Memberikan penekanan pada upaya memprediksi lingkungan organisasi dan dunia yang dinamis serta pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana pengembangan program PNF.
- b. Cakupan proses. Memiliki cakupan proses manajemen berskala besar dan luas mempunyai ekspektasi masa depan. Luasnya cakupan proses ini membawa program PNF pada tingkat yang lebih tepat dalam penentuan misi & tujuan

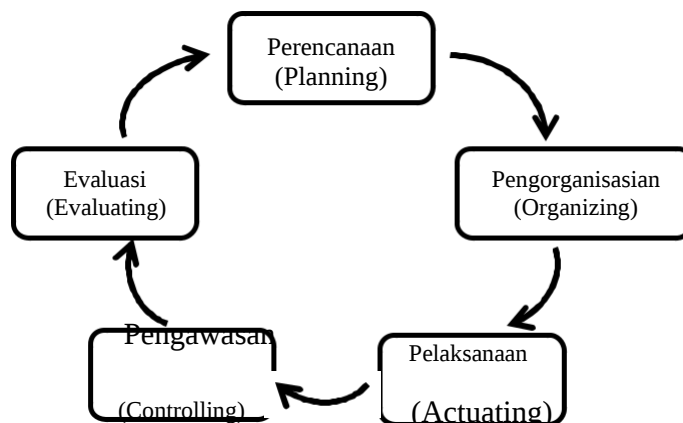
organisasi dalam konteks keberadaannya di lingkungan pendidikan secara umum maupun program PNF yang lain.

- c. Membangkitkan kesadaran bersama. Memberikan keputusan & tindakan strategis untuk mencapai sasaran-sasaran program PNF yang dapat memberikan solusi permasalahan masyarakat.
- d. Menghubungkan peran faktor-faktor kunci organisasi. Sebagai sebuah proses manajemen atas fungsi keputusan-keputusan para manajer, manajemen strategis menghubungkan 3 faktor kunci: lingkungan, sumberdaya serta harapan & tujuan *stakeholders*.
- e. Proses perkembangan. Hingga saat ini, manajemen strategis dapat dicatat sebagai puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen. Pengembangan program PNF dapat dilihat dari aspek manajemen strategis.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen sebagai suatu proses merupakan tahapan kegiatan dari awal hingga akhir tercapainya tujuan. Robbins & Coulter (2012) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari 4 (empat) yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (menggerakkan), dan *controlling* (pengawasan). Secara aplikatif Sudjana (2004) menyatakan bahwa fungsi manajemen program PNF terdiri dari *planning*, *organizing*, *motivating*, *conforming/controlling*, *evaluating* dan *developing*. Handoko (2009) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi; perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

James Stoner (dalam Sudjana, 2004) mendefinisikan „*management is the process of 1) planning, 2) organizing, 3) leading and 4) controlling the efforts of organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*”. Beberapa pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disarikan bahwa fungsi-fungsi manajemen program PNF terdiri dari 5 (lima) fungsi yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*), penilaian pencapaian hasil (*evaluating*). Keterkaitan setiap fungsi-fungsi manajemen tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1; Siklus fungsi manajemen Pendidikan Nonformal

a) Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling fundamental. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa kegiatan itu dilakukan. Robbins & Coulter (2012) mengatakan *“Planning involves defining the organization’s goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities”*.

Pidarta (1999) merumuskan definisi perencanaan merupakan suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai sistem dalam tatanan suprasistem yang berubah. Perencanaan bukan merupakan hal statis (tidak berubah). Namun perencanaan merupakan rangkaian kegiatan yang bisa saja berubah sesuai dengan kondisi perkembangan masa depan. Mulyati dan Komariah (dalam Tim Dosen UPI, 2009) menyatakan bahwa perencanaan merupakan proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat. Pengertian ini menekankan pada proses pengambilan keputusan yang tepat tentang perubahan masa depan dengan berbagai sumber daya dan metode yang sesuai.

Menurut Sudjana (2004) perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada

waktu yang akan datang. Pengambilan keputusan yang tepat sangat dipengaruhi oleh data dan informasi yang dimiliki. Tinbergen dan Psacharopoulos (dalam Pidarta, 1999) menyatakan bahwa perencanaan adalah hubungan antara apa adanya sekarang (*what is*) dengan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas program, alokasi sumber.

Beberapa pengertian mengenai perencanaan dalam manajemen tersebut merupakan fungsi yang melandasi fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Pada perencanaan program PNF adalah proses penentuan tujuan dan pengambilan keputusan yang sistematis tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang berdasarkan sumberdaya yang dimiliki dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Secara singkat Robbins & Coulter (2012) perencanaan dilakukan berfungsi untuk; (1) *planning provides direction to managers and nonmanagers*, (2) *planning reduces uncertainty by forcing managers to look ahead, anticipate change, consider the impact of change, and develop appropriate responses*, and (3) *planning establishes the goals or standards used in controlling*. Perencanaan berfungsi memberikan arahan bagi manajer maupun non manajer, mengurangi ketidakpastian dengan memaksa manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang tepat, serta menetapkan tujuan atau standar yang digunakan dalam mengendalikan pekerjaan sehingga tercapai tujuan efektif dan efisien.

Perencanaan PNF adalah perencanaan partisipatoris, yang mendorong seluruh unsur untuk melaksanakan dengan baik. Setiap orang yang terlibat merasa memiliki perencanaan tersebut, karena turut andil memberi masukan dan merumuskan rencana (Pidarta, 1999). Perencanaan partisipatori adalah perencanaan yang melibatkan beberapa orang dalam suatu kegiatan. Perencanaan partisipatif berarti perencanaan terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan secara menyeluruh dilakukan berkolaborasi dengan pihak yang berkepentingan, melakukan penilaian program dan tujuan bersama, dan adanya perencanaan yang dikelola secara desentralistik.

Disentralistik artinya bahwa pendidikan dikelola secara mandiri oleh lembaga.

Partisipasi masyarakat menjadi faktor penting pada keberhasilan program PNF. Menurut Sudjana (2004) ciri-ciri perencanaan program PNF adalah: (1) merupakan model pengambilan keputusan secara rasional dalam memilih dan menetapkan tindakan untuk mencapai tujuan. (2) Berorientasi pada perubahan yang dirumuskan pada tujuan. (3) melibatkan orang-orang dalam proses untuk menentukan dan menemukan masa depan yang diinginkan. (4) memberikan arah, bagaimana dan kapan tindakan diambil serta siapa yang terlibat. (5) perencanaan melibatkan *forecasting* (perkiraan) tentang *intervening variable* pada proses. (6) adanya prioritas dan urutan tindakan yang akan dilakukan berdasarkan urgensi. Dan (7) sebagai titik arah kegiatan pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian dan pengembangan.

Adapun aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam perencanaan program PNF adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi kebutuhan belajar masyarakat, (2) mengidentifikasi potensi dan sumber belajar yang dimiliki dan dapat digunakan sebagai sumber belajar maupun pembiayaan belajar, (3) merumuskan keadaan saat ini dan keadaan masa depan yang diinginkan, (4) menentukan tujuan dan indikator ketercapaian, (5) rumusan kegiatan dengan menetapkan penggunaan metode, teknik dan alat-alat yang relevan dalam pencapaian tujuan program PNF, (6) penempatan personel.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kegiatannya „harmonisasi“ setiap potensi yang ada diarahkan pada pencapaian tujuan. Terry (2012) menyatakan pengorganisasian adalah tindakan membangun hubungan kinerja yang efektif antara orang-orang guna mencapai tujuan bersama. Sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Sudjana (2004:107) menyatakan secara aplikatif pada program pendidikan non formal, bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah usaha

mengintegrasikan sumberdaya manusia dan non manusia yang diperlukan ke dalam satu kesatuan untuk melaksanakan kegiatan sebagaimana telah direncanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Aktifitas yang termasuk dalam pengorganisasian sebagaimana dikemukakan oleh Terry (2012) menyatakan bahwa *organizing* mencakup kegiatan-kegiatan; (1) membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok, (2) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pembagian kerja kelompok, (3) menetapkan wewenang pada tiap-tiap kelompok atau unit kerja organisasi. Robbins & Coulter (2012) menyatakan bahwa "*Purposes of Organizing: 1) Divides work to be done into specific jobs and departments, 2) Assigns tasks and responsibilities associated with individual jobs, 3) Coordinates diverse organizational tasks, 4) Clusters jobs into units, 5) Establishes relationships among individuals, groups, and departments, 6) Establishes formal lines of authority, 7) Allocates and deploys organizational resources*".

Sudjana (2004) mengimplementasikan pengorganisasian pada program PNF yang mencakup beberapa kegiatan yaitu (1) memimpin atau mengelola untuk memadukan sumberdaya manusia dan non manusia yang diperlukan, (2) mengelompokkan sumberdaya manusia sesuai dengan keahlian dan kemampuan sesuai yang diperlukan, (3) pengelolaan sumberdaya non manusia (*instrumental dan environmental*) sesuai dengan kebutuhan pada tiap-tiap bagian, (4) mengintegrasikan sumberdaya pada organisasi, (5) pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada setiap orang sesuai dengan keahlian dan kemampuan, (6) mengarahkan kegiatan pada pencapaian tujuan, (7) berfokus pada sumberdaya manusia dalam bekerjasama.

Pengorganisasian merupakan upaya inventarisasi sumber daya manusia dan non manusia, inventarisasi tugas dan wewenang, pendistribusian tugas dan tanggung jawab, penempatan orang (*the right man in the right job and place*) yang tepat sesuai dengan keahliannya, membentuk sistem hubungan kerja, serta mengarahkan gerak seluruh unsur dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengorganisasian program PNF upaya memadukan segala potensi yang terdeskripsikan dalam

wewenang dan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien. Ketepatan dalam mengorganisir seluruh kekuatan baik SDM maupun sumber daya material lainnya, terbagi dalam wewenang dan tugas-tugas terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan memberikan kepuasan dalam manajemen organisasi. Unsur-unsur pengorganisasian program PNF yang diselenggarakan oleh PKBM meliputi; inventarisasi sumber daya, pendelegasian wewenang dan tugas, memilih personel pelaksana yang tepat, membentuk sistem hubungan kerja.

c) Penggerakan

Actuating (penggerakan) disebut juga “gerak aksi” kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan pada tahap perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai (Terry, 2012). Selanjutnya *actuating* mencakup penetapan dan pemuatan bawahan, memberikan penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberikan komposisi beban kewenangan yang sesuai. Julitriarsa & John (2001) memberikan arti *actuating* adalah upaya menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menggerakkan merupakan upaya menciptakan kemauan anggota kelompok untuk bekerjasama dan secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi. Batasan-batasan di atas memberikan kejelasan bahwa menggerakkan (*actuating*) merupakan kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar dapat bekerja dengan baik, ikhlas dan suka hati guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dengan menggerakkan semua anggota berdasarkan kemampuan secara proporsional.

Handoko (2009) menyebutnya dengan istilah *leading*, *directing*, dan *motivating*. Semua istilah itu pada intinya bermakna „menggerakkan“ semua potensi sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sedangkan Sudjana (2004) dan Robbins & Coulter (2012) menyebutnya dengan *motivating*.

Berdasarkan hakekat tersebut, pada fungsi pelaksanaan (*actuating*) program PNF mencakup kegiatan-kegiatan; (1) mempengaruhi seseorang agar

bersedia mengikuti program PNF, (2) melunakkan daya resistensi (penolakan) pada individu atau kelompok dalam lembaga maupun masyarakat, (3) membuat setiap orang suka mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya, (4) memelihara dan memupuk komitmen dan dedikasi dalam melaksanakan tugas fungsi dalam menyelenggarakan program PNF, serta (5) menanamkan dan memelihara rasa tanggung jawab pada pelaksanaan program PNF.

d) Pengawasan

Pengawasan disebut juga pengendalian merupakan upaya untuk mengawasi dan meneliti kegiatan-kegiatan yang sudah dan sedang berlangsung (*in-process*). Hal ini dilakukan untuk mengendalikan laju atau pelaksanaan kegiatan yang dilakukan agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Robbins & Coulter (2012) *controlling it is the process of monitoring, comparing, and correcting work performance*. Yaitu pengawasan adalah proses monitoring, membandingkan, dan memperbaiki kinerja. Oleh Paul Hersey & Kenneth (1982) menyatakan pengawasan (*controlling*) adalah kegiatan mencari umpan balik dari hasil yang dicapai dan tindak lanjutnya, membandingkan tingkat pencapaian dengan rencana, dan untuk mengadakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan (dalam Sudjana, 2004).

Pengawasan merupakan tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan tersebut dalam proses pelaksanaan (*in-process*). Proses untuk mengetahui hasil pelaksanaan dapat dilakukan secara bertahap. Setiap tahap pencapaian hasil kegiatan menjadi acuan pelaksanaan kegiatan selanjutnya. Sehingga dalam pengawasan dirumuskan apa yang harus dicapai dalam bentuk standar dan apa yang sedang dilakukan, yaitu pelaksanaan perbaikan. Penentuan standar disesuaikan dengan kondisi yang ada, karena mempengaruhi pencapaian hasil yang sesuai dengan standar tersebut. *Standard performance* yang telah dibuat pada tahap perencanaan selalu menjadi acuan dalam proses pelaksanaan yang teraktualisasi dalam fungsi pengawasan.

Beberapa tahap dalam melakukan pengawasan sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2012) terbagi menjadi 3 (tiga) tahapan yaitu sebagai berikut. 1) *Measuring actual performance*. (melakukan pengukuran kinerja yang sedang dilakukan). 2) *Comparing actual performance against standard* (membandingkan kinerja sekarang dengan standar yang ditetapkan). 3) *Taking managerial action to correct deviations or inadequate standard* (mengambil kebijakan dalam manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau tidak sesuai dengan standar).

Efektifitas pengawasan efektif dengan melibatkan semua tingkat penanggung jawab dari atas sampai bawah, dan kelompok-kelompok kerja. Keterlibatan seluruh jenjang struktural dalam proses pengawasan akan menjadikan kegiatan tetap terkontrol pada standar yang telah direncanakan. Pada akhirnya tercipta “*waskat*” yaitu pengawasan melekat. Diri sendiri bisa melakukan pengawasan dan pengendalian sendiri dalam beraktifitas untuk mencapai tujuan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan agar pengawasan program PNF dapat berjalan efektif adalah: (1) pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan, dan kriteria yang dipergunakan dalam program PNF (relevansi, efektifitas, efisiensi, produktifitas), (2) menetapkan standar yang dapat dicapai dan terukur, (3) disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan masyarakat, (4) dilakukan sesuai dengan kebutuhan, (5) sistem pengawasan dikendalikan dengan fleksibel, (6) pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan, (7) mengacu pada prosedur pemecahan masalah.

e) Penilaian (*evaluating*)

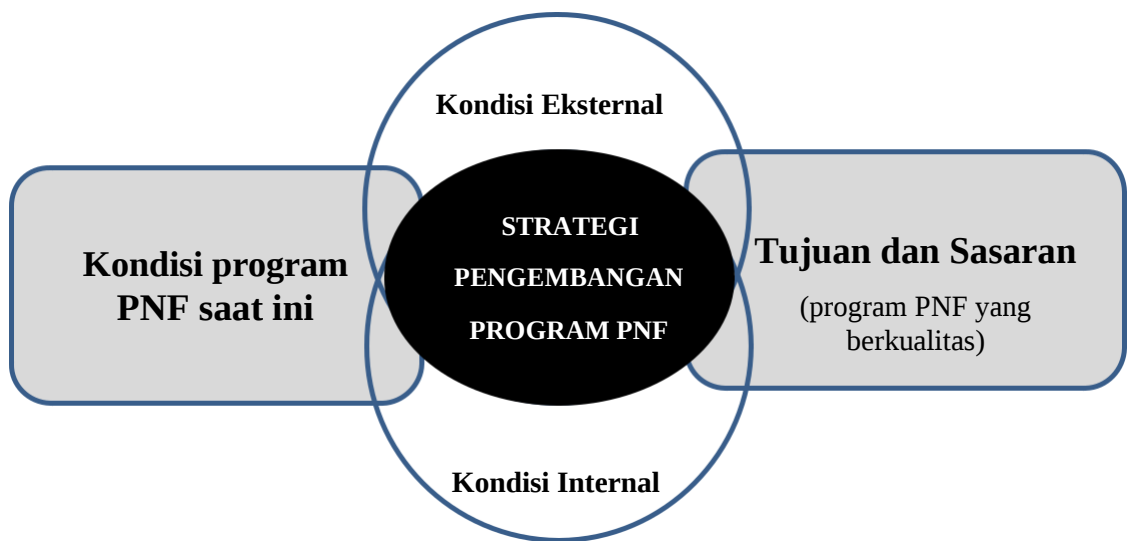
Fungsi kelima dari fungsi manajemen adalah evaluasi. Evaluasi berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan menilai seluruh pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sebelumnya, kemudian disesuaikan dengan tujuan umum yang telah ditetapkan. Artinya bahwa evaluasi adalah penilaian terhadap hasil yang dicapai dari upaya-upaya yang telah dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Hasil evaluasi diperoleh beberapa hal tentang kekurangan, penyimpangan, ketepatan dan pencapaian tujuan.

Wilbur Harris (dalam Sudjana, 2004) menyatakan *evaluation is the systematic process of judging the worth, desirability, effectiveness, or adequacy of something according to definitive criteria and purposes. The judgement is based upon a careful comparison of observation data with criteria standart*. Sehingga ada kaitan antara evaluasi dengan perencanaan adalah bahwa perencanaan perlu disusun berdasarkan hasil penilaian sekurang-kurangnya didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan, dan sumber-sumber yang tersedia.

Stufflebeam (dalam Sudjana, 2004:250) lebih memfokuskan pada keberfungsian hasil evaluasi terhadap pengambilan keputusan yaitu *educational evaluation is the process of delineating, obtaining and providing useful information for judging decision alternative*. Artinya evaluasi pendidikan merupakan suatu proses yang menggambarkan dengan jelas kenyataan, memperoleh dan memberikan informasi dari berbagai sumber dan metode yang berguna untuk menilai dan mengambil keputusan alternatif.

Pada evaluasi terdapat kegiatan antara lain; (1) mengumpulkan informasi, (2) mengelolanya, (3) menganalisis, (4) mendeskripsikan dan (5) menyajikannya. Adapun yang menjadi tujuan evaluasi PNF adalah: (1) untuk memberi masukan dalam perencanaan program, (2) untuk memberi masukan dalam pengambilan keputusan tentang tindak lanjut, perluasan dan/atau menghentikan program, (3) untuk memberi masukan dalam memodifikasi program PNF, (4) untuk memperoleh informasi tentang factor pendukung dan penghambat program, (5) untuk memberikan landasan keilmuan bagi penilaian.

Manajemen strategi pengembangan program PNF dapat digambarkan dengan chart sebagai berikut.



Gambar 2. Alur manajemen strategi pengembangan program PNF

B. Pendidikan Non Formal (PNF)

Belajar merupakan proses „individual“ manusia artinya terjadi dalam diri manusia secara unik setiap orang memiliki perbedaan (Knowles et al. 2005). Oleh Joesoef (1992) dengan istilah *self interest* yang mendorong manusia melakukan proses belajar sepanjang hayat. Proses belajar berjalan sepanjang hidup manusia dari buaian ibu sampai liang lahat (*minal Mahdi ilaalahdi*) daam istilah lain *lifelong learning*.

Oleh Lengrand (1975) belajar terjadi pada individu yang dipengaruhi oleh pengalaman dalam pekerjaan manusia. Sehingga untuk mendorong terjadinya „proses belajar“ diperlukan upaya dari berbagai pihak terutama negara. Proses belajar yang dilaksanakan secara sistemik dengan kurikulum yang sangat teratur, tujuan jelas, berjenjang dan sebagainya. Disinilah pendidikan itu ada dalam rangka memanusiakan manusia.

Pendidikan sepanjang hayat (*lifelong education*) merupakan istilah yang digunakan oleh Paul Lengrand dalam bukunya *Introduction to Lifelong Education*, dan Cheng-Yen (dalam Sudjana,2004) menyebutnya dengan „*to learn as long to live*“ yaitu belajar selama hidup. Lengrand (1975) menyatakan alasan berlangsungnya pendidikan sepanjang hayat (*lifelong learning*) karena adanya tantangan dalam kehidupan ini. Adapun tantangan tersebut adalah a) *acceleration of change* (perubahan yang sangat cepat), b) *demographic*

expansion (perluasan demografi), *c) evolution of scientific knowledge and technology* (perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi), *d) the political challenge* (tantangan politik), *e) information* (informasi), *f) leisure* (waktu luang), *g) the crisis in patterns of life and relationship* (krisis pola kehidupan dan hubungan), *h) the body* (kondisi tubuh), *i) the crisis in ideology* (krisis ideology). Berbagai tantangan tersebut menjadi dorongan berlangsungnya pendidikan seumur hidup (*lifelong education*).

Program PNF berkembang berdasarkan kebutuhan belajar pada manusia. Kindervetter (1979) menyatakan Pendidikan Nonformal dengan berbagai sebutan *adult education, continuing education, on the job training, accelerated learning, farmer or worker training, extension learning*. Oleh Kamil (2009) *mass education, lifelong education, learning society, out of school education, social education*. Istilah PNF dan sejenisnya digunakan sesuai dengan peruntukan dan kebutuhan setiap negara.

Combs & Ahmed (1985) *Nonformal education is any organized, systematic, educational activity carried on outside the framework of the formal system to provide selected types of learning to particular subgroups in the population, adults as well as children*. Rogers (2005) mendefinisikan PNF sebagai berikut; “*Non-Formal Education then was defined as all education outside of the formal system*”. Definisi lain yang dikemukakan Phillips H. Combs (Joesoep. 1992; Sudjana, 2004) menyatakan bahwa PNF adalah setiap kegiatan yang terorganisir diselenggarakan diluar sistem formal, baik sendiri maupun merupakan bagian dari suatu kegiatan yang luas, yang dimaksudkan untuk memberikan layanan kepada sasaran didik tertentu dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Niehoff (Kamil, 2009) sebagai berikut “*non formal education is defined for our purpose as the method of assessing the needs and interests of adults and out-of school youth in developing countries of communicating with them, motivating them to patterns, and related activities which will increase their productivity and improve their living standard*”.

Beberapa pengertian menurut para ahli tentang PNF dapat diambil kesimpulan bahwa PNF adalah pendidikan yang diselenggarakan di luar sistem persokalahan yang terstruktur sebagai pelengkap, penambah, dan/atau

pengganti pendidikan formal. Adapun karakteristik pendidikan nonformal berbeda dengan pendidikan formal. Hal ini didasari oleh adanya perbedaan sasaran, kebutuhan belajar, lingkungan, budaya, tingkat pengetahuan dan sebagainya. Sehingga pendidikan nonformal lebih bervariasi dibandingkan dengan pendidikan formal.

Hoppers (2006) menyatakan jenis PNF meliputi; 1) *para-formal education*, 2) *popular education*, 3) *personal devopment*, 4) *professional and vocational training*, 5) *literacy with skills development*, 6) *supplementary NFE programmes*, 7) *early childhood care an education*. Berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 meliputi 1) kecakapan hidup (*life skills*), 2) PAUD, 3) pendidikan kepemudaan, 4) pendidikan pemberdayaan perempuan, 5) pendidikan keaksaraan, 6) pendidikan kesetaraan, 7) pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, dan pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Banyaknya jenis PNF tidak diimbangi dengan pengelolaan yang tepat, sehingga belum menghasilkan PNF yang baik dan bermutu, lebih-lebih memberi dampak sosial bagi masyarakat.

Satuan PNF merupakan lembaga/institusi yang mempunyai kekuatan hukum melaksanakan program PNF. Undang-undang sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa satuan PNF meliputi lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, PKBM, majelis taklim, serta satuan pendidikan sejenis.

C. Pemberdayaan Masyarakat.

Pemberdayaan (*empowering*) secara bahasa yaitu upaya yang dilakukan untuk memberikan kekuatan yang dapat mempengaruhi orang dengan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Peran pemimpin menciptakan kondisi psikologis nyaman bagi masyarakat dapat menambah tingkat kepercayaan kepada program PNF yang dilaksanakan.

Clutterbuck (2003) adalah bahwa pemberdayaan masyarakat merupakan; (1) upaya menemukan cara baru untuk memusatkan kekuasaan dalam melaksanakan pekerjaan, (2) mendelegasikan tanggung jawab pada semua tingkatan, (3) transformasi kekuasaan secara terkendali kepada bawahan untuk mencapai tujuan jangka panjang, (4) upaya menciptakan situasi dan kondisi

agar orang menggunakan kemampuan secara maksimal, (5) terciptanya energi psikologis pada semua orang. Hardina, et al (2007) mendefinisikan pemberdayaan adalah keadaan di mana seseorang mampu mengubah keadaan pribadinya atau faktor lingkungan yang berkontribusi terhadap kesulitan dalam memperoleh barang yang memadai, jasa, status, atau peluang hidup. Sedangkan Yukl (2010) mendefinisikan pemberdayaan (*empowerment*) merupakan upaya yang dilakukan untuk memberikan lebih banyak pengaruh kepada orang atas keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dan menciptakan kondisi yang memupuk inisiatif dan determinasi diri.

Pemberdayaan masyarakat dalam konteks sosial, Payne (dalam Rukminto, 2003; 54) mendefinisikan *“empowerment is to help clients gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social or personal blocks to exercising existing power, by increasing capacity and self confidence to use power and by transferring power from the environment to client”*.

Oleh Narayan (2002:13) mendefinisikan *“empowerment is the expansion of assets and capabilities of poor people to participate in, negotiate with, influence, control, and hold accountable institutions that affect their lives”*. Lebih lanjut, Narayan (2002:18) menyebutkan 4 (empat) elemen yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam pemberdayaan masyarakat, yaitu (1) *access to information*, (2) *inclusion and participation*, (3) *accountability*, (4) *local organization capacity*.

Pemberdayaan yang dilakukan PKBM dengan program PNF dapat dilakukan dengan; (1) menyediakan informasi yang memadai bagi masyarakat untuk berkembang, (2) memberikan ruang dan kesempatan masyarakat memberikan keterlibatannya dan berpartisipasi aktif dalam pendidikan, (3) kesempatan untuk mengemban tanggungjawab meskipun sedikit yang memungkinkan berkembangnya tanggung jawab yang lebih besar, (4) menyediakan atau membentuk organisasi lokal dan mengembangkan kemampuannya dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Oleh Combs & Ahmed (1985) *Non formal education is any organized, systematic, educational activity carried on outside the framework of the formal*

system to provide selected types of learning to particular subgroups in the population, adults as well as children. Artinya PNF adalah kegiatan pendidikan yang terorganisir, sistematis, kegiatan pendidikan yang dilakukan di luar kerangka sistem formal untuk menyediakan jenis belajar kelompok kecil tertentu di masyarakat, baik dewasa maupun anak-anak. Oleh Rogers, Allan (2005) mendefinisikan PNF sebagai berikut; “*Non-Formal Education then was defined as all education outside of the formal system*”. Artinya PNF adalah semua pendidikan yang diselenggarakan diluar sistem persekolahan.

Pemberdayaan melalui proses belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) dari lahir sampai mati. Kehidupan manusia tidak terlepas dari proses belajar Knowles et al. (2005) dengan istilah „*learning*“. Belajar merupakan proses „individual“ manusia artinya terjadi dalam diri manusia secara unik setiap orang memiliki perbedaan. Oleh Joesoep (1992) dengan istilah *self interest* yang mendorong manusia melakukan proses belajar sepanjang hayat. Proses belajar berjalan sepanjang hidup manusia dari buaian ibu sampai liang lahat (minal Mahdi ilaalahdi).

Lengrand (1975) pemberdayaan masyarakat dipengaruhi oleh pengalaman dalam pekerjaan yang dilakukannya. Sehingga untuk mendorong terjadinya „proses belajar“ diperlukan upaya dari berbagai pihak terutama pemerintah. Lebih lanjut ia menyatakan alasan berlangsungnya pendidikan sepanjang hayat karena adanya tantangan dalam kehidupan ini. Adapun tantangan tersebut adalah a) *acceleration of change* (perubahan yang sangat cepat), b) *demographic expansion* (perluasan demografi), c) *evolution of scientific knowledge and technology* (perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi), d) *the political challenge* (tantangan politik), e) *information* (informasi), f) *leisure* (waktu luang), g) *the crisis in patterns of life and relationship* (krisis pola kehidupan dan hubungan), h) *the body* (kondisi tubuh), i) *the crisis in ideology* (krisis ideology).

Jenis program PNF yang dapat dilakukan oleh PKBM menurut Hoppers (2006) meliputi; 1) *para-formal education*, 2) *popular education*, 3) *personal development*, 4) *professional and vocational training*, 5) *literacy with skills development*, 6) *supplementary NFE programmes*, 7) *early childhood care and*

education. Oleh Chang & Yoo, (2012) mendefinisikan *Community Learning Centre (CLC)* adalah lembaga-lembaga pendidikan lokal di luar sistem pendidikan formal, untuk desa-desa atau daerah perkotaan biasanya ditata dan diatur oleh masyarakat setempat untuk menyediakan berbagai kesempatan belajar bagi pengembangan masyarakat dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Sedangkan pengertian yang tertuang dalam standar dan pedoman penyelenggaraan PKBM (2012) menyatakan bahwa Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan prakarsa pembelajaran masyarakat yang didirikan dari, oleh dan untuk masyarakat.

BAB II

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif untuk menyelidiki terhadap gejala-gejala sosial yang terjadi dalam kehidupan masyarakat untuk mendapatkan makna dari gejala tersebut. proses bersifat alamiah (natural) dengan mengedepankan peneliti sebagai instrument utama dalam mengungkap gejala yang terjadi dalam kehidupan tersebut. Creswell (2007:15) menyatakan penelitian kualitatif adalah proses penyelidikan berdasarkan *pemahaman* pada tradisi metodologi yang berbeda dari penyelidikan yang mengeksplorasi masalah sosial atau manusia. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif (Bogdan & Biklen, 1992:29) yang menguraikan secara lengkap dan holistic fenomena yang terjadi.

Manajemen strategi pengembangan program PNF yang diselenggarakan PKBM tercermin pada perilaku pengelola. Perilaku manajerial yang dilakukan oleh para pengelola PKBM terhadap program PNF telah mampu mengantarkan menjadi lembaga yang baik dan berdampak pada kewirausahaan masyarakat di sekitar lembaga. PKBM Budi Utama memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat dan memberikan layanan PNF kepada masyarakat. Ini tidak lepas dari peran pengurus yang mampu menggerakkan setiap personil dalam melaksanakan program pendidikan nonformal. Sehingga program berjalan dengan baik dan mendapatkan apresiasi dalam bentuk partisipasi dari masyarakat.

Pada penelitian ini menggunakan jenis studi kasus dalam metode penelitian kualitatif untuk menjelaskan suatu proses alamiah dalam mengembangkan program PNF di PKBM. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Yin (2011), Creswell (2007),

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di lembaga PKBM Budi Utama yang beralamat di kalurahan Karah, Kecamatan Jambangan, kota Surabaya. PKBM Budi Utama merupakan lembaga yang dikelola dengan baik dan pemimpin mampu mengelola program hingga menghasilkan prestasi yang baik.

Pengambilan data dilakukan pada PKBM Budi Utama sebagai lokasi penelitian dan difokuskan pada perilaku pengelola dalam mengembangkan program PNF. Jenis data yang dibutuhkan yang dianalisis merupakan data pokok (primer), data pendukung (skunder) dan data konfirmatif. Uraian sumber data sebagai berikut: data pokok program PNF dari ketua, sekretaris, bendahara, divisi-divisi dari struktur pengelola PKBM. Sedangkan data pendukung diperoleh melalui pengelola lain yang terlibat secara langsung terlibat dalam melakukan pengelolaan program di PKBM.

C. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis data dan teknik pengumpulan

data. a. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam (*deep interview*) dilakukan terhadap subjek penelitian baik pada sumbu utama, pendukung maupun sumbu konfirmasi dengan berbagai jenis data yang telah ditentukan. Semua teknik pengumpulan data tersebut bisa dilakukan dalam satu situasi yaitu pada saat melakukan interview secara mendalam. Wawancara mendalam dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Wawancara secara individual dilakukan kepada ketua PKBM Budi Utama untuk menggali data tentang „perilakunya“ pengelolaan program PNF. Perilaku yang tampak pada seorang pemimpin PKBM perlu mendapatkan „penjelasan“ secara rinci dan detail

Wawancara mendalam tentang fokus penelitian terhadap subyek dilakukan secara intensif dan terus menerus hingga sampai pada titik jenuh yang tidak mungkin lagi ditanyakan karena jawaban sama. Demikian juga dengan pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara ditanyakan pada situasi atau waktu lainnya, atau kepada subyek lain yang menjadi sumber informasi.

b. Melakukan observasi partisipasi

Observasi partisipatif dapat menjadi cara yang sangat berharga pengumpulan data. Dengan observasi partisipatif dapat diketahui apa yang terjadi dan dirasakan secara langsung oleh peneliti tanpa disaring oleh

apapun dan oleh siapapun. Sehingga hasil observasi merupakan data primer dan sangat berharga dapat dicatat dengan baik dan lengkap. Yin (2011:143) menyatakan sebagai berikut. *“Observing can be an invaluable way of collecting data because what you see with your own eyes and perceive with your own senses is not filtered by what others might have (self-) reported to you or what the author of some document might have seen. In this sense, your observations are a form of primary data, to be highly cherished”*.

Observasi partisipatif dapat dilakukan secara simultan dengan wawancara mendalam yang difokuskan pada interaksi antara subyek penelitian yang dibutuhkan kejelian untuk menangkap „materi“ pembicaraannya. Pengamatan terhadap pembicaraan subyek dilakukan kepada ketua PKBM kepada para pengelola lain, ketua dengan warga belajar dan warga masyarakat, pengelola dengan sesama, dengan warga belajar dan masyarakat, sesama warga masyarakat dan masyarakat. Hal ini dilakukan untuk menggali materi pembicaraan inter atau antar sesama subyek penelitian sehingga makna dapat dipahami dengan baik dan alamiah, sampai pada pemberian pemaknaan yang sesuai dengan fenomena yang diperoleh dari pengamatan.

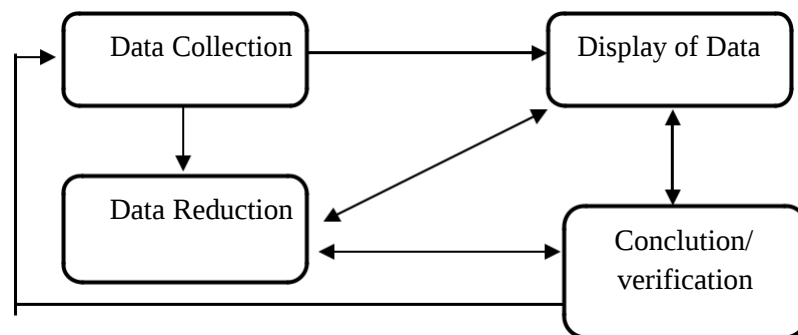
c. Analisis dokumen

Analisis dokumen merupakan tehnik menggumpulkan data dengan mencari sebanyak mungkin dokumen-dokumen yang mendukung dalam analisis data secara keseluruhan. Data dan informasi yang dikumpulkan menggunakan tehnik ini meliputi; manuskrip, jadwal kegiatan, notulensi rapat, catatan kegiatan, gambar kegiatan, hasil kegiatan yang berbentuk benda, dan dokumen lain yang dimiliki PKBM berkaitan dengan kepemimpinan.

D. Analisis Data

Analisis data adalah proses sistematis mencari dan mengatur transkrip wawancara mendalam, catatan lapangan, dokumentasi dan bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti dan yang diteliti untuk disajikan apa yang telah ditemukan (Bogdan & Biklen, 1992:153). Proses merajut

semua data yang dikumpulkan melalui berbagai tehnik yang telah dilakukan analisis. Beberapa langkah dalam melakukan analisis data penelitian kualitatif yang sebelumnya dilakukan pengumpulan data, oleh Miles & Huberman (2009:15-20) yaitu; 1) reduksi data (*data reduction*), 2) penyajian data (*display of data*), 3) penarikan kesimpulan (*conclution*). Siklus dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Gambar 3: Siklus Analisis data model Interaktif

Adapun penjelasan tahap analisis modifikasi Miles & Huberman (1992) sebagai berikut.

a) Pengumpulan dan reduksi data

Pengumpulan data merupakan kegiatan *pertama* yang dilakukan dari berbagai tehnik pengumpulan data; *dept-interview*, *participant observation*, *documentation*. Data dari hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi kegiatan mengenai perilaku manajerial pengelola PKBM.

Kegiatan *kedua*, memilah-milah data sesuai dengan yang diperlukan. Data yang dikumpulkan secara acak yang menghasilkan data bercampur aduk. Sehingga yang dijumpai data yang terupulkan bercampur aduk menjadi tidak tertata. Perlu untuk dilakukan pemilahan sesuai dengan yang dibutuhkan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen. Pada tahap ini akan terkumpulkan data „yang diperukan“ dan „data yang dibuang“.

Kegiatan *ketiga*, melakukan klasifikasi sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen program PNF di PKBM. Klasifkasi data sesuai dengan sumber data, jenis data, tehnik yang digunakan, waktu dan tempat. Selain secara

normative dan sistematis reduksi data dilakukan sebagaimana pendapat para ahli di atas, perlu melakukan reduksi makna. Kemungkinan adanya fenomena perilaku pada proses perencanaan, perilaku pengorganisasian, dalam melaksanakan program, kegiatan pengawasan program sampai pada evaluasi pelaksanaan program pendidikan non formal.

b) Penyajian Data

Penyajian terhadap data yang telah tersusun dengan rapi dan terpilih yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data penelitian yang telah tersusun secara sistematis dengan berbagai deskripsi naratif akan memberikan kemudahan dalam melakukan analisis dan penarikan kesimpulan. Setiap data yang telah diberikan narasi sesuai dengan konteks dan maknanya memberikan gambaran apa yang sebenarnya terjadi dalam suatu masalah manajerial. Perilaku apa yang ditunjukkan oleh pengelola PKBM dalam mengelola program PNF akan terlihat dengan jelas.

Data yang tersajikan dalam klasifikasi sistematis disertai narasi yang telah disesuaikan dengan konteks dan konten merupakan data matang yang siap diberikan tafsiran-tafsiran akademik untuk mengambil suatu kesimpulan hasil penelitian. Klasifikasi data yang *display* didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen dan bagaimana perilaku manajerial pengelola pada setiap fungsi manajemen PKBM tersebut. Untuk mempermudah *display* data yang tersusun perlu dimasukkan (input) pada komputer. Sehingga data-data dapat tersimpan rapi dan mudah ditampilkan kembali, meskipun *hardcopy* dalam bentuk catatan-catatan tetap saja diperlukan untuk menelusuri data..

c) Verifikasi

Verifikasi data dan hasil penafsiran dilakukan dengan mengikutsertakan para pengelola PKBM atau para ahli. Verifikasi ini dimaksudkan untuk melakukan pengecekan hasil yang diperoleh dari analisis data yang dilakukan dengan cermat. Sehingga hasil yang akan ditulis dan dilaporkan mendapatkan keyakinan menjadi hasil yang terbaik.

d) Kesimpulan

Menarik kesimpulan dari berbagai temuan data yang telah diklarifikasi. Sehingga kegiatan yang dilakukan adalah penyusunan laporan secara sistemik.

E. Pengecekan Keabsahan Temuan

Keabsahan (*trustworthiness*) data merupakan pra-syarat yang harus dipenuhi untuk dilakukannya analisis data. Sehingga hasil kesimpulan merupakan „kenyataan“ yang terjadi pada tempat (lokasi) penelitian.

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Derajat kepercayaan (*credibility*) merupakan proses validasi data yang telah dan akan diperoleh. Hal ini berfungsi untuk melaksanakan penelitian lapangan sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan dapat dicapai, hasil-hasil temuan dibuktikan dengan kenyataan yang sedang diteliti. Pada aspek ini dapat dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan peneliti dalam penelitian, kontinuitas dalam penelitian, triangulasi data, dan pengecekan sejawat.

2. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan (*dependability*) dengan meninjau ulang data secara keseluruhan untuk memastikan data absah.

3. Keteralihan (*transferability*).

Keteralihan (*transferability*) adalah bahwa penemuan dapat diterapkan atau berlaku pada tempat lain dalam konteks dan karakteristik masalah penelitian yang sama. Penelitian konstruksi (*construction research*) memang memiliki keunikan tersendiri, namun tidak menutup kemungkinan hasilnya dapat ditransfer kepada **setting** lain yang memiliki karakteristik sama. Sehingga peneliti perlu menyediakan data-data deskripsi pada **setting** yang memiliki karakteristik serupa untuk melakukan transferabilitas. Kepemimpinan pendidikan nonformal mempunyai banyak *setting* yang memiliki konteks dan karakteristik sama, sehingga akan memudahkan hasil penelitian dapat ditransfer pada lembaga-lembaga PKBM, SKB, LSM, Organisasi social masyarakat yang menyelenggarakan program PNF.

4. Kepastian (*confirmability*).

Kepastian (*confirmability*) yaitu memastikan data apa yang telah dideskripsikan oleh peneliti kemudian dilihat kembali apa yang terjadi untuk

memastikan data yang diambil layak untuk dilakukan analisis. Konfirmabilitas data ini kepada sumber daya (sumber daya primer, sekunder, dan penunjang) untuk mendapatkan kepastian „kebenaran“ fenomena yang terjadi. Kemudian disusun secara sistematis dan kronologis fenomena dengan terlebih dahulu memilih dan memilah data yang diperlukan. Konfirmabilitas juga bisa dilakukan kepada para pembimbing program penelitian yang telah ahli dalam bidang yang sedang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. PROSEDUR PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui prosedur yang telah direncanakan pada awal penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan melalui 6 langkah sampai terjadinya publikasi ilmiah dari hasil penelitian. Adapun prosedur penelitian dilakukan sebagai berikut.

1. Studi pendahuluan.

Studi pendahuluan dilakukan terhadap kancah (setting) penelitian yaitu PKBM Budi Utama Surabaya. Pada studi pendahuluan dilakukan dengan observasi lembaga yang akan dilakukan penelitian. Observasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran kancah dengan se-nyata-nya kondisi kekinian tentang kegiatan yang dilakukan. Studi pendahuluan juga melakukan wawancara kepada pengelola PKBM untuk mendapatkan kondisi kelembagaan yang langsung di-tutur-kan oleh pelaku utama lembaga. Pengelola PKBM terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, penanggung jawab program. Hasil dari studi pendahuluan adalah suatu keputusan penelitian dapat dilaksanakan di kancah atau tidak. Sehingga akan dilakukan tahapan berikutnya yaitu menetapkan subyek penelitian.

2. Menetapkan subyek Penelitian.

Menetapkan subyek penelitian setelah menemukan fokus penelitian. Berdasarkan studi pendahuluan dapat di temukan fokus yang akan dilakukan penelitian, sehingga dapat menetapkan subyek penelitian. Subyek penelitian yang ditetapkan meliputi ketua PKBM, sekretaris, bendhara dan para penanggung jawab program PNF yang diselenggarakan. Semua informan yang ditetapkan untuk selanjutnya dilakukan pengumpulan data sesuai dengan variabel yang diteliti.

3. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan melalui tehnik wawancara mendalam, observasi partisipatif dan studi dokumentasi kepada semua subyek penelitian yang telah ditetapkan. Penelitian dengan judul Manajemen Strategi Pengembangan Program Pendidikan Nonformal berbasis Kewirausahaan di PKBM Budi Utama Surabaya.

Variabel penelitian meliputi “manajemen strategi” pengembangan PNF dan “kewirausahaan”.

4. Melakukan analisis data.

Melakukan analisis data dengan menggunakan keabsahan data, dengan; (a) derajat kepercayaan (*credibility*) merupakan proses validasi data yang telah dan akan diperoleh. Pada aspek ini dapat dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan peneliti dalam penelitian, kontinuitas dalam penelitian, triangulasi data, dan pengecekan sejawat. (b) Kebergantungan (*dependability*) dengan meninjau ulang data secara keseluruhan untuk memastikan data absah. (c) Keteralihan (*transferability*) adalah bahwa penemuan dapat diterapkan atau berlaku pada tempat lain dalam konteks dan karakteristik masalah penelitian yang sama. Penelitian konstruksi (*construction research*) memang memiliki keunikan tersendiri, namun tidak menutup kemungkinan hasilnya dapat ditransfer kepada *setting* lain yang memiliki karakteristik sama. (d) Kepastian (*confirmability*) yaitu memastikan data apa yang telah dideskripsikan oleh peneliti kemudian dilihat kembali apa yang terjadi untuk memastikan data yang diambil layak untuk dilakukan analisis. Konfirmabilitas data ini kepada sumber data (sumber data primer, sekunder, dan penunjang) untuk mendapatkan kepastian „kebenaran“ fenomena yang terjadi. Konfirmabilitas juga bisa dilakukan kepada para pembimbing program penelitian yang telah ahli atau reviewer dalam bidang yang sedang diteliti.

5. Penyusunan laporan penelitian . Laporan disusun sesuai dengan format penelitian yang telah ditentukan. Laporan proses dan hasil penelitian Manajemen Strategi Pengembangan Program Pendidikan Nonformal berbasis kewirausahaan di PKBM Budi Utama, Surabaya.
6. Penyusunan artikel yang akan diterbitkan dalam jurnal nasional maupun internasional. Artikel disusun untuk dipublikasi pada jurnal maupun prosiding internasional yang bereputasi.

B. HASIL PENELITIAN

1. Profil PKBM Budi Utama

PKBM Budi Utama didirikan pada tahun 2005 yang beralamat Sekretariat : Jl Karah I No 4 Surabaya Telp (031) 8295590 Fax (031) 8270548. Sekolah : Jl Karah

Masjid 6-8 Surabaya Telp (031) 70909321, 0858 5089 2323. Mengawali kegiatan bidang pendidikan, PKBM Budi Utama telah membuka program Kejar Paket A (setara SD), B (setara SMP), dan C (setara SMA). Seiring berkembangnya minat belajar masyarakat, kini PKBM Budi Utama juga membuka kelas Kelompok Bermain Alam (PlayGroup), Taman Baca Masyarakat (TBM), dan arena bermain Rolak Outbound Kids Surabaya. Ketiganya terintegrasi di lokasi yang berada di satu wilayah dengan penekanan pada edukasi lingkungan.

PKBM Budi Utama memiliki visi, yakni menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan generasi yang cerdas, kreatif, dan siap menghadapi tantangan zaman. Adapun misi yang dijalankan PKBM Budi Utama, yakni mengembangkan seluruh kemampuan yang dimiliki anak didik sesuai dengan tahap perkembangan. Selain itu meletakkan dasar-dasar kearah perkembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan anak didik.

2. PROGRAM-PROGRAM PNF

a. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Pendidikan Anak Usia Dini yang diselenggarakan di PKBM Budi Utama dengan nama Kelompok Bermain Alam (KBA). Kelompok Bermain Alam (KBA) Budi Utama adalah kelompok bermain anak dengan sistem pembelajaran variatif yang menyenangkan, yaitu belajar sambil bermain di arena Rolak Outbond Kids (ROK) Surabaya.

Kurikulum yang digunakan di KBA Budi Utama adalah kurikulum Diknas melalui aspek perkembangan kognitif, bahasa, fisik, motorik, dan sosial emosional. Ditambah pula dengan kurikulum tentang edukasi lingkungan, serta pembelajaran leadership untuk membentuk karakter siswa yang mandiri melalui permainan outbound.

Tenaga pendidik di KBA Budi Utama terdiri dari berbagai disiplin ilmu dengan lulusan S1 hingga S2 yang ditunjang dengan pengalaman mengajar yang profesional. KBA Budi Utama memiliki kegiatan penunjang seperti Peringatan Hari Besar Nasional serta mengikuti perlombaan antar sekolah tingkat kecamatan, kota, dan provinsi. Yang unik dari kegiatan penunjang lain, yakni penekanan edukasi lingkungan, seperti menanam pohon, menebar benih ikan, susur sungai menggunakan perahu, serta kegiatan outbound.

Adapun program PAUD meliputi; **Kelas Play Group (PG)** dengan proses belajar pada hari Senin, Rabu dan Jum,at yang dimulai pukul 07.30 – 10.00 WIB. Adapun syarat menjadi peserta didik Mengisi formulir pendaftaran dengan lengkap, menyerahkan fotokopi akte kelahiran sebanyak 1 lembar, menyerahkan foto anak 3x4 sebanyak 2 lembar, dan usia anak antara 2-4 tahun.

Kelas Taman Kanak-Kanak (TK) dengan proses belajar hari Senin-Jum,at, pukul 07.30-10.00 WIB.adapun syarat menjadi peserta didik dengan mengisi formulir pendaftaran dengan lengkap, menyerahkan fotokopi akte kelahiran sebanyak 1 lembar, menyerahkan foto anak 3x4 sebanyak 2 lembar, usia anak antara 4-7 tahun.

b. Taman Bacaan Masyarakat (TBM)

Taman Baca Masyarakat (TBM) Budi Utama merupakan fasilitas perpustakaan umum bagi masyarakat yang ingin belajar dan membaca berbagai buku yang tersedia. Dalam TBM ini, banyak tersedia buku-buku cerita untuk belajar anak hingga pengetahuan umum, khususnya terkait edukasi lingkungan.

Masyarakat yang ingin membaca bisa langsung dating ke lokasi TBM Budi Utama terletak di Rolak Outbound Kids Surabaya Jl Raya Karah No 4 Surabaya. Info lebih lanjut bisa menghubungi telp (031) 70909321. Adapun dokumen yang berkaitan dengan TBM Budi Utama sebagai berikut.



Gambar 3: TBM Budi Utama melakukan pameran di Surabaya



Gambar 4: TBM Budi Utama tampak depan ketua PKBM dan tim

c. Program Pendidikan Kesetaraan (Paket A, B, C)

Program pendidikan kesetaraan Kejar Paket A, B, dan C). PKBM Budi

Utama memiliki program pendidikan formal untuk jenjang SD, SMP, dan SMA melalui program kejar paket A, B, dan C. Berikut ini berbagai informasi terkait program Kejar Paket dari Budi Utama. **Kejar Paket A (setara SD)**, Mata Pelajaran yang diajarkan meliputi; (Bahasa, Indonesia, PKN, Matematika, IPA, IPS). Persyaratan masuk menjadi peserta didik; (a) mengisi formulir pendaftaran, (b) mengisi surat pernyataan domisili bagi warga luar Surabaya, (c) fotokopi KTP/akte kelahiran dan kartu keluarga (2 lembar), (d) pas Foto hitam putih ukuran 3x4 (6 lembar) dan pas Foto berwarna ukuran 3x4 (6 lembar), (e) membayar biaya pendidikan per paket (bisa diangsur), (f) proses belajar dilakukan setiap Senin, Selasa, dan Rabu mulai pukul 16.00-17.30 WIB.

Kejar Paket B (setara SMP) dengan Mata Pelajaran yang diajarkan meliputi; bahasa Indonesia, PKN, Matematika, IPA, IPS, Bahasa Inggris. Adapun persyaratan menjadi peserta didik Kejar Paket B setara SMP adalah (a) mengisi formulir pendaftaran, (b) mengisi surat pernyataan domisili bagi warga luar Surabaya, (c) fotokopi ijazah terakhir (SD) berlegalisir (3 lembar), (d) fotokopi KTP/akte kelahiran dan kartu keluarga (2 lembar), (e) pas Foto hitam putih ukuran 3x4 (6 lembar) dan berwarna ukuran 3x4 (6 lembar), (f) membayar biaya pendidikan per paket (bisa

diangsur), (g) proses belajar dilakukan setiap Senin, Selasa, dan Rabu mulai pukul 19.00-20.30 WIB.

Kejar Paket C (setara SMA) kelas IPS dengan Mata Pelajaran yang diajarkan meliputi ; Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, PKN, Matematika, Sosiologi, Geografi, Ekonomi. Adapun persyaratan menjadi peserta didik: (a) mengisi formulir pendaftaran, (b) mengisi surat pernyataan domisili bagi warga luar Surabaya, (c) fotokopi ijazah terakhir (SMP) berlegalisir (3 lembar), (d) fotokopi KTP/akte kelahiran dan kartu keluarga (2 lembar), (e) pas Foto hitam putih ukuran 3x4 (6 lembar) dan berwarna ukuran 3x4 (6 lembar), (f) membayar biaya pendidikan per paket (bisa diangsur), (g) proses belajar dilakukan setiap Senin, Selasa, Rabu, dan Kamis mulai pukul 19.00-20.30 WIB.

3. Manajemen Strategis PKBM Budi Utama

4. Kewirausahaan Pendidikan Non Formal

Penguatan, pemberdayaan maupun *empowering* merupakan istilah memiliki arti sama. Pemberdayaan atau penguatan secara harfiah berarti 'menjadi kuat' tetapi dalam bidang sosial berarti lebih dari itu. Pemberdayaan berkaitan dengan bagaimana orang mendapatkan kontrol kolektif atas hidup mereka, sehingga mencapai tujuan mereka sebagai sebuah kelompok. Menurut Thomas & Pierson (dalam Adam, 2003:5) pada konteks sosial, pemberdayaan adalah metode yang digunakan untuk meningkatkan kekuatan orang-orang yang serba kekurangan.

David Clutterbuck (2003:7) menyatakan *empowering* (penguatan) didefinisikan dalam berbagai konteks sebagai berikut. 1) pemberdayaan adalah upaya menemukan cara baru untuk memusatkan kekuasaan di tangan orang-orang yang paling membutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (memberikan kewenangan, tanggung jawab, sumber-sumber, dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk masing-masing tugas. 2) Mendelegasikan tanggung jawab atas pembuatan keputusan sampai sejauh mungkin di bawah lini manajemen. 3) Peralihan kekuasaan secara terkendali dari manajemen ke karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan. 4) Upaya menciptakan situasi dan kondisi dimana orang-orang bisa menggunakan kualitas-kualitas dan kemampuan mereka di tingkat maksimum untuk mewujudkan tujuan

bersama, baik tujuan kemanusiaan maupun keuntungan laba. 5) Energi psikologis yang mengaktifkan semua orang dalam organisasi untuk bekerja dengan suka rela.

Rukminto Adi (2003:55) bahwa pada pemberdayaan harus memperhatikan prinsip-prinsip. Prinsip pemberdayaan harus mendorong masyarakat menentukan sendiri apa yang harus dilakukan dalam menghadapi masalah yang ia hadapi, dengan kesadaran dan kekuasaan yang dimiliki. Hardina, et.al (2007:18), pemberdayaan adalah keadaan di mana seseorang atau kelompok mampu mengubah keadaan pribadinya atau faktor lingkungan yang berkontribusi terhadap kesulitan dalam memperoleh barang yang memadai, jasa, status, atau peluang hidup.

Menurut David Clutterbuck (2003:24) kondisi lembaga berdaya apabila telah berpindah dari kondisi lembaga yang tidak pernah melakukan inisiasi program menjadi lembaga yang 1) dapat memecahkan masalah mereka sendiri, 2) mampu memberi saran solusi kepada yang lain, 3) mempunyai keterampilan bekerja tanpa di supervise.

Program yang disusun oleh PKBM melalui tahap-tahap penyusunan program partisipatif dengan melibatkan masyarakat maupun stakeholder yang berkepentingan dengan PKBM. Keterlibatan masyarakat bervariasi sesuai dengan peran masing-masing. Setiap program yang dilaksanakan pada PKBM selalu berorientasi pada pemberdayaan masyarakat yang dapat ditinjau dari berbagai aspek, antara lain: aspek pendidikan, aspek ekonomi dan aspek partisipasi dalam pembangunan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari observasi dan dokumentasi terhadap program PKBM diperoleh bahwa setiap lembaga menyelenggarakan program Kesetaraan (Paket A, B dan C), namun paket B setara SMP dan paket C setara SMU merupakan program yang dilaksanakan semua PKBM. Percepatan penuntasan pembelajaran pendidikan kesetaraan paket B dan C, sangat dipengaruhi oleh penggunaan strategi pembelajaran dan manajemen program.

Demikian juga berkaitan dengan program kewirausahaan yang diselenggarakan oleh PKBM mempunyai fungsi sebagai pendukung program lain seperti kesetaraan, keaksaraan, dan menjadi program unggulan. Program kewirausahaan merupakan "program kunci" untuk menjaga keberlangsungan

program PNF yang lain. Dari program kewirausahaan dapat menghasilkan SDM terampil maupun sumber dana. PKBM Budi Utama yang mengembangkan kewirausahaan kuliner, outbond, kewirausahaan lain menjadi daya dukung untuk program kesetaraan paket B maupun C. Warga belajar mendapatkan tambahan *life skill* batu permata setelah proses pembelajaran kesetaraan.

Keterkaitan penyelenggaraan program pendidikan kesetaraan dengan program kewirausahaan dalam rangka pemberdayaan memberikan daya dukung yang besar. Pemberdayaan masyarakat dilakukan dengan berbagai program lebih terperinci hasil penelitian tentang pemberdayaan masyarakat yang dilakukan melalui program-program pendidikan, usaha ekonomi maupun penyadaran peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sebagai berikut.

a. Proses pembelajaran integrasi kewirausahaan

PKBM dapat melaksanakan proses pembelajaran banyak mendapatkan dukungan dari masyarakat sebagai warga belajar maupun dalam aspek lain. Hal ini terbukti dari hasil observasi banyak orang yang sengaja datang ke lokasi PKBM untuk belajar walau hanya kumpul-kumpul dengan teman baik anak remaja maupun orang dewasa. Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh PKBM dalam rangka meningkatkan pemberdayaan masyarakat peserta pendidikan kesetaraan A, B, C. Program Kejar Paket A, B, C diselenggarakan oleh PKBM Budi Utama mempunyai keunikan dan spesifikasi melalui kuliner dan outbond. Banyak masyarakat yang belum atau tidak berkesempatan mengikuti pendidikan formal, oleh karena itu PKBM memerankan sebagai "pengganti" pendidikan formal yang dapat diakses oleh masyarakat. Pendidikan kesetaraan paket B dan C menjadi program wajib bagi PKBM dalam memberikan layanan pendidikan bagi warga masyarakat yang tidak berkesempatan menyenjam pendidikan SMP maupun SMU. Keberdaan program menjadi sangat penting mengingat masih banyaknya anak usia sekolah SMP dan SMU yang mengalami DO dengan berbagai sebab.

Memang dalam kenyataannya dijumpai kondisi yang masih belum ideal sebagaimana tujuan dilaksanakannya program kesetaraan paket B maupun C. Berbagai masalah dihadapi oleh penyelenggaran program seagai berikut 1) tingkat kehadiran warga belajar, 2) profesionalisme dan jumlah tenaga pengajar (tutor), 3)

sarana prasarana penunjang pendidikan. Pendidikan kesetaraan paket B dan C yang dilakukan oleh PKBM Budi Utama diberikan tambahan materi keterampilan (*life Skill*) keahlian kuliner yang dapat dijadikan sebagai pekerjaan atau mata pencaharian. Ini dilakukan oleh PKBM agar warga belajar pendidikan kesetaraan berpartisipasi aktif dan menerima manfaat dengan baik.

b. Program ekonomi dan kewirausahaan

Program PKBM dalam bidang ekonomi dan kewirausahaan bertujuan untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat dan meningkatkan kewirausahaan masyarakat. Berbagai macam jenis usaha ekonomi yang dilakukan meliputi; bidang kuliner dan outbond merupakan bentuk kewirausahaan yang telah dilakukan oleh lembaga PKBM. Kewirausahaan tersebut disesuaikan dengan identifikasi potensi lokal yang ada disekitar PKBM. Surabaya merupakan daerah metropolis tempat dimana masyarakat berkumpul dan bertemu untuk mengadu nasib, mencari lapangan pekerjaan. Ini merupakan potensi yang besar untuk membuka usaha kuliner. Makan merupakan kebutuhan pokok manusia yang selalu diperlukan setiap hari. Potensi ini yang mendorong PKBM Budi Utama memberikan life skill dalam bidang kuliner bagi peserta kejar paket B dan C. Ekonomi kewirausahaan dikembangkan dengan menggunakan berbagai pendekatan dengan tujuan menjadi program unggulan atau penunjang yang dapat menjamin keberlangsungan program pendidikan kesetaraan baik paket B atau C. Jumlah warga belajar program pendidikan kesetaraan berbeda satu lembaga PKBM satu dengan yang lain lebih cenderung sedikit yang hadir.

Strategi yang digunakan untuk menarik minat masyarakat agar tergabung dan ikut serta dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh PKBM adalah dengan beberapa hal, antara lain: *Pertama*, sosialisasi kepada masyarakat tentang program-program yang akan atau sedang diselenggarakan baik secara langsung, radio komunitas, pemimpin formal dan non formal maupun dengan memasang spanduk di jalan-jalan. *Kedua*, dengan mengadakan lomba setiap kegiatan baik dengan mengikuti lomba yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan maupun instansi pemerintah maupun lomba mandiri yang diselenggarakan oleh PKBM sendiri. *Ketiga*, melalui kegiatan keagamaan dengan menyelipkan informasi pada saat kegiatan keagamaan baik di tempat-tempat ibadah maupun di lokasi PKBM.

Keempat, dengan pendekatan holistik, artinya dengan meminta bantuan tokoh masyarakat (lurah, camat, tokoh masyarakat, dan tokoh adat) untuk mensosialisasikan program-program PKBM.

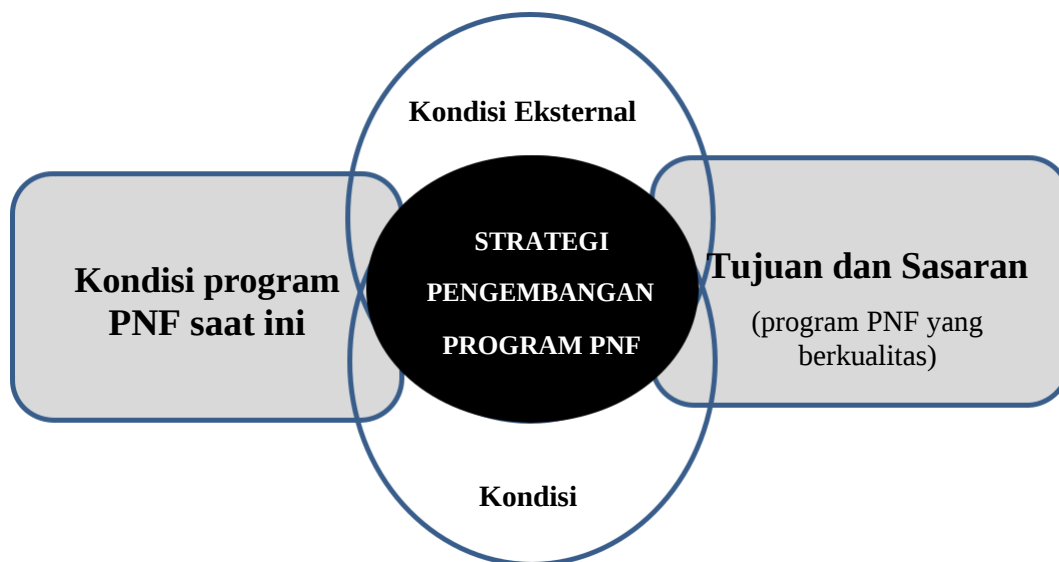
Berdasarkan data yang terkumpul setiap PKBM mempunyai program kewirausahaan yang mempunyai nilai sendiri-sendiri. Penguatan kelembagaan PKBM melalui program kewirausahaan yang dilakukan dalam bentuk pemberian ketrampilan vokasional kepada WB. Hal ini secara simultan memberikan dampak pada WB dan kelembagaan PKBM. Dengan demikian PKBM dapat mempunyai jejaring dari warga belajar yang telah lulus dengan mempunyai kemampuan vokasional sesuai dengan bidang yang diminati. Berdasarkan analisis, temuan dari penelitian adalah peran PKBM mengembangkan kewirausahaan daerah perkotaan yang dapat dijadikan sebagai penguat kelembagaan sebagai berikut.

- a) **Memberikan nilai tambah dalam bentuk *vocational skills*.** Program pendidikan kesetaraan yang diselenggarakan oleh PKBM dengan mengacu pada kebutuhan masyarakat sekarang maupun yang akan datang merupakan bentuk inisiasi yang dapat memberikan inspirasi bagi masyarakat. Program pendidikan kesetaraan yang terintegrasi dengan kewirausahaan kuliner dan outbond mampu memberikan pengaruh yang cukup baik. Program-program tersebut merupakan hasil kreatifitas yang mampu membangkitkan masyarakat untuk turut serta dalam program pendidikan kesetaraan yang diselenggarakan PKBM dan mendapatkan tambahan ilmu pengetahuan dan keterampilan serta peningkatan ekonomi keluarga.
- b) **Fasilitasi.** PKBM sebagai suatu kelembagaan, menjadi wadah dalam melaksanakan aktifitas masyarakat dalam bidang pendidikan non formal. Sarana dan prasarana PKBM sangat menunjang pelaksanaan program pendidikan kesetaraan dengan sederhana, namun cukup membantu. Pemberdayaan warga belajar pendidikan kesetaraan telah diwadahi oleh PKBM dengan menambahnya dengan keterampilan. Sehingga dengan peran PKBM sebagai fasilitator dalam pemberdayaan warga belajar pendidikan kesetaraan dapat terwujud. Semua PKBM telah berperan aktif dalam melaksanakan program pemberdayaan WB pendidikan kesetaraan dengan menggunakan fasilitas yang disediakan oleh PKBM.

c) **Motivasi.** Masyarakat sebagai sasaran program pendidikan kesetaraan dalam rangka pemberdayaan mempunyai keunikan masing-masing. Kondisi masyarakat dengan berbagai latar belakang itu mempunyai motivasi berbeda pula. Pertemuan dalam program pendidikan kesetaraan yang diselenggarakan menjadi ajang saling memberikan motivasi sesama WB. Motivasi multi arah, yaitu dari instruktur/tutor kepada warga belajar, dari warga belajar kepada warga belajar lainnya, dari warga belajar kepada instruktur/tutor. Sehingga saling menguatkan. Demikian juga pada pelaksanaan kewirausahaan, dengan memberikan pinjaman tanpa bunga, kerjasama usaha peternakan, maupun perikanan menjadi motivasi tersendiri bagi WB.

5. Tahapan dalam Manajemen Strategis

Manajemen strategi menurut (David.2011) merupakan seni serta pengetahuan dalam merumuskan menimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional dalam organisasi yang memungkinkan untuk mencapai tujuan. Mengacu pada gambar manajemen strategis di bawah ini dapat diuraikan proses tahapan PKBM dalam menyusun perencanaan strategi untuk mengembangkan lembaga.



Gambar 2. Diagram manajemen strategi pengembangan program PNF

Gambar tersebut menunjukkan proses strategi pengembangan program PNF yang dilakukan oleh PKBM. Tahap proses strategis pengembangan program meliputi; perumusan strategi, implemtasi strategi, dan evaluasi program.

a. Perumusan Strategi

Tahap awal dalam perumusan strategi dengan mengembangkan visi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal PKBM, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal PKBM, merumuskan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mewujudkan tujuan.

- 1) **Identifikasi potensi PKBM.** PKBM mempunyai potensi yang dapat dijadikan sebagai modal. Potensi lingkungan, sumberdaya manusia, lingkungan sosial yang semuanya menjadi dasar pengembangan lembaga. Potensi ini menjadi modal sosial dan modal material untuk mengembangkan program PNF.
- 2) **Menyusun visi, misi, dan tujuan lembaga PKBM.** Visi dan misionaris disusun secara simultan dan hierarkis. Visi menurunkan penjabarannya pada misi, dan misi dikembangkan menjadi tujuan-tujuan yang dapat diukur pencapaiannya. Visi PKBM yakni *"menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan generasi yang cerdas, kreatif, dan siap menghadapi tantangan zaman"*. Adapun misi yang dijalankan PKBM Budi Utama, yakni (1) mengembangkan seluruh kemampuan yang dimiliki anak didik sesuai dengan tahap perkembangan, (2) meletakkan dasar-dasar kearah perkembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan anak didik.
- 3) **Identifikasi kondisi internal dan eksternal lembaga PKBM.** Menganalisa kondisi internal maupun eksternal seperti mengidentifikasi trend data yang mengarah pada kondisi lingkungan sosial budaya, sosial ekonomi, teknologi, serta politik. Trend data ini dapat mempengaruhi di masa yang akan datang dengan melakukan analisis pasar program PNF, kompetitor, maupun kebijakan pemerintah yang dapat diantisipasi dalam mengembangkan PNF.
- 4) **Memilih Strategi.** Strategi dalam bentuk program yang dapat diaplikasikan dan terukur untuk mencapai visi, misi dan tujuan.

b. Implementasi Strategi.

Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, struktur organisasi PKBM yang efektif, mengatur ulang usaha marketing program, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi manajemen, dan menghubungkan dengan kinerja. Kinerja masih perlu ditingkatkan seiring dengan banyaknya tuntutan kerja. Harapannya lulusan dapat bekerja dengan baik dalam bidang kuliner di Surabaya ataupun d kota lain.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi penerapan strategi dilihat dari output yang dihasilkan. Semakin banyak lulusan pakt C bekerja baik sebagai pemilik usaha mauunmasih mengikuti orang lain, semakin bagus strategi yang diterapkan.

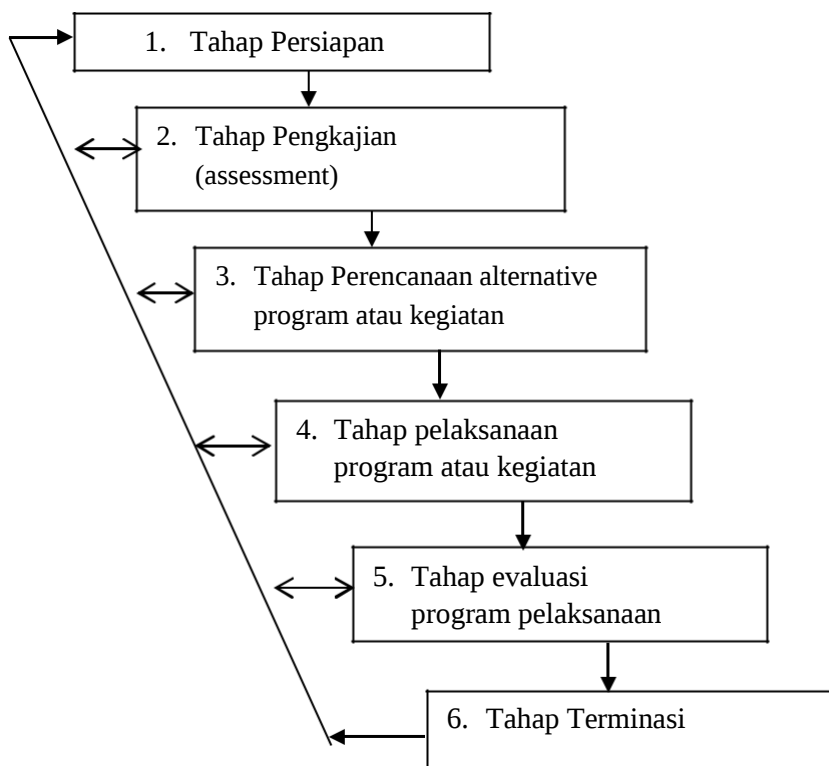
C. PEMBAHASAN

Temuan penelitian bertalian dengan manajemen strategi pengembangan PKBM Budi Utama melalui program kewirasahaan. Program pendidikan kewirausahaan yang telah diselenggarakan dengan melibatkan warga belajar dan masyarakat sebagai upaya menguatkan kelembagaan PKBM dapat diwujudkan. Keberhasilan program pendidikan kesetaraan yang dipadukan dengan kewirausahaan dapat dilihat dari kondisi berdaya atau "keberdayaan" masyarakat sebagai warga belajar. Menurut David Clutterbuck (2003:24) kondisi masyarakat berdaya sebagai berikut; dari rasa takut menjadi tantangan dan petualangan, dari rasa bahwa belajar itu membosankan menjadi belajar merupakan petualangan sepanjang masa, dari ketergantungan menjadi mandiri, dari kurang inisiatif menjadi berinisiatif dalam memecahkan masalah, memberikan solusi, dari menghindari perubahan menjadi menyambut dengan baik perubahan, dari tidak punya visi menjadi mempunyai visi yang kuat dan fokus, dari komunikasi tertutup menjadi terbuka.

Posisi dan peran yang strategis dalam menumbuhkembangkan partisipasi warga belajar program pendidikan kesetaraan (A, B, C) hendaknya mendapatkan *support* yang besar. *Support* ini kepada PKBM dalam bentuk apapun, terutama partisipasi masyarakat dalam mengikuti program-program pemberdayaan masyarakat yang diselenggarakan. Demikian halnya dengan dana bagi berkembangnya program-program pendidikan nonformal dan informal, maka program kewirausahaan sebagai upaya pemberdayaan WB pendidikan kesetaraan perlu dikembangkan oleh PKBM. Sehingga memungkinkan dengan adanya kewirausahaan, PKBM memiliki unit-unit usaha yang bisa menopang kehidupan dan kesejahteraan PKBM serta keberdayaan WB pendidikan kesetaraan. PKBM sebagai lembaga penyelenggara program pemberdayaan masyarakat sangat dibutuhkan keberadaanya di tengah-tengah masyarakat. Kebutuhan masyarakat akan pendidikan muncul secara alamiah yang bersifat kondrati. Hanya saja dalam pelaksanaan pemenuhannya sangat tergantung dengan kesempatan, dana, waktu dan sebagainya. Sehingga kebutuhan akan

pendidikan sebagai kebutuhan “dasar” kadang-kadang tidak terpenuhi pada pendidikan sekolah.

Keberadaan PKBM sebagai penyelenggara program pendidikan kesetaraan baik berfungsi *suplement*, *complement* dan *substitution* untuk mencapai kesejahteraan masyarakat melalui kewirausahaan. Oleh karena itu PKBM sebagai lembaga penyelenggara program pemberdayaan harus dikelola secara professional. Sebagai bentuk profesionalisme dalam pengelolaan program pendidikan kesetaraan di PKBM adalah dengan mengikuti aturan dan syarat yang dibutuhkan. Sehingga terjadi pemberdayaan PKBM dalam memberikan layanan pendidikan non formal dan informal bagi masyarakat. Tahap-tahap pengembangan masyarakat yang dikemukakan oleh Rukminto Adi, Isbandi (2003:260) sebagai berikut.



Gambar 5. Tahap Pengembangan Masyarakat

Tahap dalam pemberdayaan masyarakat sebagaimana yang dikemukakan tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. Tahap persiapan yaitu tahapan mempersiapkan dengan melakukan identifikasi kebutuhan dan sumber belajar yang berkenaan dengan masyarakat sekitar. Hal ini mencakup budaya masyarakat, nilai, potensi, kebutuhan belajar apa yang diinginkan, pola interaksi masyarakat, “kekuasaan”, kohesifitas kelompok, dan sebagainya. Sehingga pada tahap ini benar-benar PKBM memahami kebutuhan dan sumber belajar, serta karakteristik masyarakat sasaran pemberdayaan. Program pendidikan kesetaraan dapat diselenggarakan apabila merupakan kebutuhan dari masyarakat.
2. Tahap pengkajian. Tahap pengkajian dimaksudkan untuk mengkaji kemungkinan-kemungkinan membuat alternatif-alternatif yang bisa dibuat. Namun pada tahap ini masih dalam kerangka “kajian” dengan mengedepankan konsep berdasarkan informasi dan data yang diperoleh untuk mewujudkan program. PKBM melakukan kajian yang mendalam tentang hasil pada tahap identifikasi kebutuhan dan sumber belajar masyarakat.
3. Tahap perencanaan program. PKBM menyusun program-program terpilih dalam melakukan pemberdayaan kelembagaan. Pada tahap ini pula program pemberdayaan tersusun dalam bentuk rencana hasil prioritasasi dari beberapa alternatif program yang dipilih untuk mendorong kuatnya peran lembaga PKBM. Sehingga memberikan kemungkinan terlaksana program yang diselenggarakan oleh PKBM.
4. Tahap pelaksanaan program yaitu melaksanakan program pendidikan non formal yang telah terpilih. Pelaksanaan program pendidikan non formal meliputi, pendidikan keaksaraan, pendidikan kesetaraan, life skill, kepemudaan, kewirausahaan, pemberdayaan masyarakat yang diikuti secara partisipatif oleh masyarakat merupakan kekuatan lembaga PKBM. PKBM terus mengembangkan pola interaksi yang menggariahkan, memotivasi dan mendorong tercapainya tujuan memperkuat kelembagaan PKBM dengan pelaksanaan program tersebut. Perlu kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik masyarakat dan program dan memerlukan kemampuan memberikan motivasi kepada masyarakat dalam melaksanakan pemberdayaan.

5. Tahap evaluasi program. Melakukan penilaian terhadap pencapaian hasil kerja, apakah sudah terjadi pemberdayaan masyarakat atau belum, seberapa besar ketercapaian pemberdayaan masyarakat, apa yang menjadi masalah, apa daya dukung yang potensial dalam mencapai hasil pemberdayaan masyarakat. Semua dapat dijawab dalam tahap evaluasi. Sehingga program dapat berjalan dengan baik.
6. Tahap Terminasi, yaitu pemutusan program atau dengan kata lain penutupan program. Untuk program pendidikan kesetaraan yang bersifat kontinum berkelanjutan, maka terminasi tidak dilakukan mengingat program pemberdayaan yang dilakukan oleh PKBM ditindaklanjuti dengan perbaikan program berikutnya. Adapun alur pemberdayaan kelembagaan PKBM Budi Utama mengembangkan lembaga melalui program kewirausahaan sebagai daya tarik bagi masyarakat.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Strategi pengembangan PKBM berbasis kewirausahaan melalui proses strategis pengembangan program PNF sebagai berikut. Tahap pertama, perumusan strategi yang meliputi kegiatan identifikasi potensi PKBM, menyusun visi, misi, dan tujuan lembaga PKBM, indentifikasi kondisi internal dan eksternal lembaga PKBM, memilih strategi, perumusan strategi. Tahap kedua, implementasi strategi yang telah ditentukan dengan memperhatikan kondisi sosial budaya, struktur organisasi PKBM yang efektif, mengatur ulang usaha marketing program, mempersiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi manajemen, dan menghubungkan dengan kinerja. Tahap ketiga, evaluasi strategi untuk mengetahui ketercapaian *output* yang dihasilkan.

B. Saran

Pada bagian implementasi program PNF perlu pengawasan yang ketat untuk mendapatkan pelaksanaan program yang dapat baik. Keberhasilan strategi sangat tergantung pada kondisi sosial budaya, oleh karena itu perlu pengendalian kondisi sosial budaya dalam implementasi program PNF.

Daftar Pustaka

- Ariani (2003) *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Arlen (1993) *What Is Nonformal Education ? Journal of Agricultural Education*. Diakses tanggal 15 Oktober 2014.
- Bogdan & Biklen (1992) *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods- second edition*. Allyn and Bacon: Boston.
- Bush, Tony & David M (2005) *Leading and Managing Pople in Education*. USA: SAGE publication.
- Chambers, Robert (1996) *Participatory Rural Appraisal (PRA); Memahami Desa Secara Partisipatif*. Yogyakarta: Kanisius
- Chang & Yoo (2012) *Popular education for people's empowerment in the Community Learning Center (CLC) project in Bangladesh*. Journal Korean Educational Development Institute (KEDI): pp. 363-381.
- Combs & Ahmed (1985) *Attacking Rural Poverty, How Non-Formal Education Can Help* (terjemah: Tim YIIS). Jakarta: CV. Rajawali.
- Creswell (2007) Second Edition: *Qualitativae inquiry and research design choosing among five traditions*. SAGE publication:California.
- Clutterbuck (2003) *The Power Of Empowerment; release the hidden Talent of your employees*. (alih bahasa; Bens Hidayat). PT Gramedia : Jakarta.
- Dhana et.al (2007) *An Empowering Approach to Managing Social Service Organizations*. Springer Publishing Company:New York.
- Ditjen PAUDNI (2012) *Standar Dan Prosedur Penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. Jakarta.
- Fatchan (2013) *Metode penelitian kualitatif: 10 langkah penelitian kualitatif pendekatan konstruktif dan fenomenologi*. UM Press: Malang.
- George (2010) *Facilitating Informal Education and Community Learning*. London: YMCA
- Gimbuta (2011) *Nonformal education; a logical analysis of the term*. Journal Plus Education (online) Vol. VII, No. 2 (pp. 266-286).
- Hatch (2002) *Doing Qualitative Research In Education Settings*. State University Of New York Press:New York.
- Hardina, Donna, et.al (2007) *An Empowering Approach to Managing Social Service Organizations*, Springer publishing company: NEW YORK
- Hoppers, Wim (2006) *Non-Forml Education and Basic Education Reform; a Conceptual review*. Unesco: IIEP Production
- Huberman (1973) *Understanding Change in education: an Introduction*. IBE; Unesco
- Jeffs, T & Smith, M (2005) *Informal Education-Conversation, Democracy and Learning*. Notingham: educational Heritics press
- Joesoef, Soelaiman (1992) *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasaju (2008) *Community Learning Centres Report from Asia*. Unesco: Bangkok
- Kindervatter (1979) *Nonformal Education as An Empowering Process With Case Studies From Indonesia and Thailand*. USA: Massachusetts.

- Knowles at all (2005) *The Adult Learner; The Devinitive Classic in Adult Education and Human Resource Development (sixth edition)*. USA: Elsevier.
- Langdrige (2007) *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Pearson Education Limited: England.
- Looney (2008) *Teaching, Learning and Assessment for Adults; Improving Foundation Skills*. Journal Centre for Educational Research and Innovation: Australia.
- Marzuki, Saleh (2010) *Pendidikan Nonformal; Dimensi dalam Keaksaraan Fungsional, Pelatihan, dan Andragogi*. Bandung: Rosda karya
- Moleong (2004) *Metodologi Penelitian Kualitatif, edisi revisi*. Bandung : Rosda Karya.
- Narayan (2002) *Empowerment and Poverty Reduction; a sourcebook*. Washington DC: The World Bank.
- Pidarta (1999) *Perencanaan Pendidikan Partisipatoris dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins & Coulter (2012) *Management, 11th Edition*. USA: Prentice Hall.
- Rogers (2005) *Non-Formal Education; Flexible Schooling or Participation Education?* Hong Kong: Kluwer academic publisher.
- Sallis, (2005) *Total Quality Management, thirt edition*. British: Taylor & Francis e-Library .
- Sudjana (2004) *Manajemen Program Pendidikan; untuk PNF dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Falah Production.
- Sugiyono (2009) *Penelitian kualitatif*. Bandung : Rosdakarya.
- Terry (2012) *Giude to Management, edisi terjemah "Prinsip-Prinsip Manajemen"* oleh J. Smith. Jakarta: Bumi Aksara
- Tim Dosen UPI (2009) *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl (2005) *Leadership in Organization; five edition* (alih Bahasa: Budi Supriyanto), Jakarta: PT. Indeks
- Zolfaghari (2009) *The Factors Contributing to the Success of Community Learning Centers Program in Rural Community Literacy Development in the Islamic Republic of Iran: Case Studies of Two Rural Communities*. Journal Asian Culture and History (Vo.1, No. 2), Hal.103-108.
- Hunger, David, J & Wheelen, L. Thomas. (2003) *Manajemen Strategis*, Yogyakarta : ANDI.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta : ANDI, 2003

Lampiran 1:.

Jadwal penelitian

NO	JENIS KEGIATAN	BULAN KE-											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Studi pendahuluan												
2	Penetapan sumbyek penelitian												
3	Pengumpulan data												
4	Analisis												
5	Penyusunan laporan												
6	Artikel jurnal												

Lampiran 2:

Tabel 4; Susunan Organisasi peneliti dan uraian tugas

No	Nama	Keahlian	Waktu	Uraian Tugas
1	Dr. GunartiDwi Lestari, M.Si, M.Pd.	Kewirausahaan	10	a. Bertanggungjawab penelitian b. Mempersiapkan semua kebutuhan penelitian c. Mengkoordinir tim dalam pelaksanaan penelitian d. Menyusun rancangan dan hasil akhir luaran penelitian (d disesuaikan pembagian tugas pada jadwal kegiatan) e. Menyusun laporan f. Menyusun draft buku
2	Dr. Widodo, M.Pd.	Manajemen PNF	8	a. Membantu ketua tim dalam pelaksanaan penelitian b. Menyusun pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi c. Melakukan analisis data d. Menyusun laporan bersama tim
3	Widya Nusantara, M.Pd.	Pemberdaaan masyarakat	8	a. Membantu ketua tim dalam pelaksanaan penelitian b. Menyusun pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi c. Melakukan analisis data d. Menyusun laporan bersama tim e. Menyusun artikel jurnal/proseding f. Publikasi artikel

Lampiran 3: Biodata ketua dan anggota penelitian
CURRICULUM VITAE

A.IDENTITAS DIRI

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Gunarti Dwi Lestari, M.Si, M.Pd
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional/Pangkat/Gol	Lektor Kepala/Pembina Utama Muda/IV C
4	NIP	19610712 198601 2001
5	NIDN	0012076109
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Semarang, 12 Juli 1961
7	E-mail	gunartilestari@unesa.ac.id/ tarie_henry@yahoo.co.id
8	Nomor Telepon/HP	081 2323 6113/0812 3377 0700
9	Alamat Kantor	Kampus Lidah Wetan Surabaya
10	Nomor Telepon/Faks	(031) 7532160; (031)7532112

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

No	Tahun Lulus	Jenjang	Perguruan Tinggi	Bidang studi
1	1985	S1	IKIP Semarang	Pendidikan Luar Sekolah
2	2005	S2	UNAIR	Pengembangan Sumber Daya Manusia
3.	2010	S2	Universitas Negeri Yogyakarta	Pendidikan Luar Sekolah
4.	2016	S3	Universitas Negeri Malang	Pendidikan Luar Sekolah

C. PENGALAMAN PENELITIAN DALAM 5 TAHUN TERAKHIR (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

NO	TAHUN	JUDUL PENELITIAN	PENDANAAN	
			SUMBER	JUMLAH (Juta Rp)
	2019	Problematika dan Aspek Potensial Keterlibatan Pekerja Sektor Informal dalam Aktivitas Learning Society di Kampung Inggris Pare Kediri Sebagai : anggota	DRPM Ristekdikti	100.000.000
	2019	Pola Asuh Orangtua dalam melatih Kemandirian Anak Usia Dini di Desa Mojoagung Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik	UNESA	7.000.000

	2018	Analisis Layanan Pendidikan Anak Usia Dini dalam meningkatkan Kepuasan Orangtua peserta didik di TK AT Taqwa Surabaya (Ketua Peneliti)	UNESA	10.000.000
	2018	Pengaruh Pola Komunikasi Terhadap Perkembangan Bahasa pada Anak Usia Dini sebagai :Anggota	UNESA	10.000.000
	2018	Buku Indeks Kemiskinan di Kabupaten Mahakam Ulu	Pemkab Mahakam Ulu	200.000.000
	2017	“Partisipasi Orang Tua Pada Program Parenting Dalam Meningkatkan Kemampuan Pengasuhan Terhadap Anak di TK Mutiara Kasih” (Laporan Penelitian Berdasarkan SK Rektor No: 836/UN38/HK/LT/2017, tanggal 20 Juni 2017. (sebagai ketua dari 2 penulis)	UNESA	
	2017	“Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Guru PAUD” (Laporan Penelitian Berdasarkan SK Rektor No: 836/UN38/HK/LT/2017, tanggal 20 Juni 2017. (sebagai ketua dari 2 penulis)	UNESA	
	2016	“Partisipasi Wali Murid Terhadap Program Pemberdayaan Orang Tua di Lembaga PAUD Az-Zahrah” (Laporan berdasarkan SK Rektor No: 343/UN38/HK/LT/2016 tanggal 22 April 2016. (sebagai anggota dari 3 penulis)	UNESA	
	2016	“Analisis Organization Justice (Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya” (Laporan Penelitian Nomor : 20/LPPM/343/I/2016, Berdasarkan SK Rektor No: 343/UN38/HK/LT/2016, tanggal 22 April 2016. (sebagai ketua dari 2 penulis)	UNESA	50.000.000
	2015	“Analisis Pola Pengasuhan Orang Tua Bagi Perkembangan	UNESA	

		Sosial Emosional Anak Usia Dini” (Laporan Penelitian Nomor : 19/LPPM/329.7/K/I/2015, Berdasarkan SK Rektor No: 329.7/UN38/HK/LT/2015, tanggal 18 Juni 2015. (sebagai ketua dari 3 penulis)		
	2015	Penyusunan SPM Bidang Kependudukan	Bappeda Kab.Mahakam Ulu	350 Juta
	2015	Analisis Pola Pengasuhan Orang Tua Bagi Perkembangan Sosial Emosional Anak Usia Dini	Kebijakan Jurusan	5 Juta
	2014	Dampak Pengembangan Sekolah Adiwiyata dalam Penurunan Beban Pencemaran	BLH Prov. Jawa Timur	75 juta
		SPM PENDIDIKAN		
	2012	Model Pemberdayaan Masyarakat Terpadu Berbasis Pondok Pesantren		
	2012	Model Taman Bacaan Masyarakat (TBM) Kreatif: Upaya dan Memperkuat Kemampuan Keaksaraan dan Usaha Mandiri		

D. PENGALAMAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT DALAM 5 TAHUN TERAKHIR

NO	TAHUN	JUDUL PENGABDIAN	PENDANAAN	
		KEPADA MASYARAKAT	SUMBER	JUMLAH (Juta Rp)
1	2016	Diklat Peningkatan Kompetensi Pendidik PAUD Tingkat Dasar se Kab. Nganjuk	Dispendik Kab. Nganjuk	61 Juta
2	2016	Pendidikan dan Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi Pendidik PAUD di PKBM Az Zahra binaan Jurusan PLS	Dana Jurusan	5 Juta
3	2015	Workshop Pendidik PPT dan TPA se Kota Surabaya	Dispendik Kota Surabaya	750 Juta
4	2014	Diklat Peningkatan Kompetensi Pendidik PAUD se Kota Surabaya	Dispendik Kota Surabaya	1,3 M
5	2014	Pendampingan Peningkatan keterampilan wirausaha baru industry makanan minuman	Disperindag Prov.	750 Juta

		berbasis biji-bijian di Jawa Timur		
6	2014	Tim Ahli Badan Standar Nasional Pendidikan (Revisi Permendiknas 58/2009 menjadi Permendikbud 137/2014	BSNP	
7	2014	Tim penyusun bahan ajar Kurikulum 13 Pendidikan Anak Usia Dini, Direktorat Pembinaan PAUD	Dir. Pembinaan PAUD DITJEN PAUD DIKMAS	
8	2013	Peningkatan Kualitas dan Pelestarian Desa Wisata Kerajinan Batik	Badan Pengembangan Wilayah Surabaya Madura	
9	2013	Konsultan Teknis Pengembangan Model BPAUDNI	BPAUDNI	
10	2013	Kerjasama dengan BKD Kabupaten Gresik, test bagi pejabat eselon III	Pemkab Gresik	

E. PUBLIKASI ARTIKEL ILMIAH DALAM JURNAL DALAM 5 TAHUN TERAKHIR

NO	JUDUL ARTIKEL ILMIAH	NAMA JURNAL	VOLUME/NOMOR/TAHUN
1.	The Social Emotional Development of Homeschooling Children	Journal of Nonformal Education	(karya ilmiah dimuat dalam Journal of Nonformal Education, Penerbit: PLS PPs UNNES, Vol. 1, No. 2, Hal. 151-160, Edisi Agustus 2018 p-ISSN: 2442-532X, e-ISSN: 2528-4541, dapat dilihat di: https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne/article/view/15975 DOI: http://dx.doi.org/10.15294/jne.v4i2.15975
2.	Partisipasi Wali Murid Terhadap Program Pemberdayaan Orang Tua di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini		(Karya Ilmiah dimuat dalam Jurnal PNF, Edisi 1, Vo. 18, Tahun 2018, (sebagai penulis anggota dari 2 penulis)

F. PEMAKALAH SEMINAR ILMIAH (ORAL PRESENTATION) DALAM 5 TAHUN TERAKHIR YANG DIMUAT DALAM PROSIDING

TAHUN	JUDUL	PENERBIT/JURNAL
2019	Analysis of the Quality of Early Children Education Services in	KONASPI: sedang proses

	Increasing the Satisfaction of Students Parent in At-Taqwa Kindergarten Surabaya	
2018	The Culture of Parenting Indonesian Tribes in the Habituation of Children's Character	International Conference of Primary Education Research Privotal Literature and Research UNNES 2018 (IC PEOPLE UNNES 2018) Advances Social Science, education and Humanities Research , Volume 303. Atlantis Press (sebagai Ketua dari 3 penulis)
2017	"Pendidikan dan Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi Tutor Kesetaraan paket C di PKBM Az-Zahra Binaan Jurusan PLS FIP Unesa"	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Nonformal dan Informal, Universitas Negeri Jakarta, tgl. 23-24 Mei 2017, Penerbit: UNJ, hal. 1-82 (69-73), ISBN: 2597-8705, dapat dilihat (sebagai penulis tunggal)
2017	Parenting Styles of Single Parent for Social Emotional Development of Children at Early Childhood"	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding 9th International Conference For Science Uducators and Teachers (ICSET) di Universitas Negeri Semarang, tanggal 13-15 September 2017, Hal....., ISBN:, dapat dilihat di: (sebagai ketua dari 2 penulis)
2017	Organizational Justice Analysis on Employees Satisfaction and Performance in Faculty of Education Univesitas Negeri Surabaya" (Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding 1st International Conference on Education Innovation	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding 1st International Conference on Education Innovation (ICEI 2017), Penerbit Universitas Negeri Surabaya, tanggal 14 Oktober 2017, Hal....., ISBN:, dapat dilihat di: (sebagai penulis tunggal)
2016	Madurese Migrants Socioculture And Eaerly Childhood Parenting: A case Study in The Sombo Kampong Sidotopo Sub District Semampir District Of Surabaya, East Java, Indonesia"	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding International Conference The 3rd Semarang Early Childhood Research & Education Talks, di Semarang 13-14 May 2016, Penerbit: Univ. Negeri Semarang, hal. 1-560 (543-560), ISBN: 978-602-8054-02-7, dapat dilihat di: http://paud.unnes.ac.id DOI: https://doi.org/10.15294/ijeces.v6i2.20190 (sebagai Ketua dari 2 penulis)
2016	"Using Media Education Radio To Improve Student Learning Mativation Package C At PKBM-Hikmah Sukodono Kabupaten Sidoarjo"	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding of International Research Clinic & Scientific Publication of Educational Technology, di Unesa tgl. 6 Agustus 2016, Penerbit: Prodi Teknologi Pendidikan UNESA, Hal. 1-928 (571-583), ISBN: 978-602-60159-0-7, dapat dilihat di: httpsjournal.unesa.ac.id/index.php/jtparticleview1107 (sebagai penulis tunggal)
2016	"Nonformal Education Ideas on Mahakam Ulu Community as The Extension Area of West Kutai District"	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding At International Conference The 3rd NFE Conference on Lifelong Learning: Policy, Concep and Practice In Education, di Universitas Pendidikan Indonesia

		tgl. 22 September 2016, Penerbit: Univ. Pendidikan Indonesia, ISBN: 978-94-6252-299-2, dapat dilihat di: https://scholar.google.co.id/scholar?q=related:bDO LtJZvJ_OJ:scholar.google.com/&hl=en&as_sdt=0,5&as_ylo=20177 (sebagai penulis tunggal) 2016
2016	Parenting Pattern Analysis For Social Emotional Development Early Childhood (Study Case on Student Parents Of Madereese Culture In Integrated Early Childhood Post “kunti” Sidotopo District- Surabaya City)”	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding the 9th dan 11th APEC/ICER, 12-15 November 2016, Penerbit: Faculty of Education Khon Kaen University, Hal. 1-1336 (313-322), ISBN: 978-616-223-965-6, dapat dilihat di: http://ednet.kku.ac.th (sebagai ketua dari 2 penulis)
2016	“Homeschooling: Sebuah Alternatif Pendidikan bagi Peserta Didik Merlion International School Surabaya” 2016, Penerbit: UNNES, hal. 1-157 (146-156), ISBN: 978-602-60166-1-4., dapat dilihat di: http://pnf.unnes.ac.id	(Karya ilmiah dimuat dalam Prosiding Seminar Nasional Homeschooling Versus Sekolah Formal Dialog Tentang Mutu Pendidikan yang Bermartabat, di Jurusan PLS Universitas Negeri Semarang tanggal 6 Oktober 2016, Penerbit: UNNES, hal. 1-157 (146-156), ISBN: 978-602-60166-1-4., dapat dilihat di: http://pnf.unnes.ac.id (sebagai penulis tunggal)
2016	“Implementasi Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini Antara harapan dan Kenyataan”	(Karya ilmiah dimuat dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia/ KONASPI VIII 2016, di Universitas Negeri Jakarta, tgl. 12-15 Oktober 2016, Penerbit: UNJ, hal. 1-314 ISBN: 978-602-60240-0-8, dapat dilihat di: www.seminars.unj.ac.id/konaspi (sebagai penulis tunggal)

G. MENJADI NARA SUMBER DALAM SEMINAR/WORKSHOP/BIMTEK/PELATIAHAN

Tahun	Kegiatan	Penyelenggara
2019	Diklat Model Pembelajaran PAUD Tgl 22 April 2019	Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo
2019	Diskusi Kelompok Terpumpun Penyusunan Pedoman dan Instrumen Penilaian Lembaga Ramah Guru Tahap 2	Ditjen Guru dan tenaga Kependidikan Dikdas
2019	Penelaahan Soal Uji Kompetensi kenaikan Jenjang Jabatan	Ditjen GTK PAUD dan DIKMAS
2019	Perumusan Kebijakan Standart Nasional Pendidikan (NSP)	Badan Standar Nasional Pendidikan
2019	Bimbingan Teknis Pelatihan Calon Pelatih (PCP)Guru pendamping Muda Regional Maluku	Ditjen GTK PAUD dan DIKMAS
2019	Kegiatan Validasi PRPP BP PAUD dan DIKMAS Jatium 2019	BP PAUD DAN DIKMAS JAWA TIMUR
2019	seleksi Naskah jurnal Guru Dikdas Tahp I Tahun 2019	Ditjen Guru dan tenaga Kependidikan Dikdas
2018	Lokakarya Standart Nasional Pendidikan	Badan Standar Nasional

		Pendidikan
2018	pengembangan pedoman pelatihan bagi penyelenggaraan Diklat (training Provider)	Ditjen GTK PAUD dan DIKMAS
2018	Finalisasi Bahan Kebijakan Bidang Kurikulum	Dir Pembinaan PAUD
2018	peningkatan kapasitas implementasi kurikulum PAUD bagi Pamong, penilik dan Pengawas	Dir Pembinaan PAUD
2018	workshop Perlindungan Guru Pendidikan Dasar Tahap III	Ditjen Guru dan tenaga Kependidikan Dikdas
2018	Editing Naskah Jurnal Guru Pendidikan Dasar Tahap 2	Ditjen Guru dan tenaga Kependidikan Dikdas
2018	Peningkatan kompetensi penilik dan implementasi kurikulum PAUD	Dinas Pendidikan Kabupaten Tuban
2016		
2015	Parenting Education bagi Pendidikan Anak Usia Dini	Tim Penggerak PKK Kota Tegal
2015	Workshop Pengembangan Program 2015	Dinas Pendidikan Kota Surabaya
2015	FGD Desain Program Paud Enterpreneurship bagi anak usia dini	Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal (BP-PAUDNI Reg II)Surabaya
2015	Pelatihan Peningkatan Mutu Penilik Pendidikan Nonformal, 17 Pebruari 2015	Dinas Pendidikan Kota Surabaya
2015	Sosialisasi dan Workshop Kurikulum Paud Kabupaten Bojonegoro, 25 Pebruari 2015	Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro
2015	Sosialisasi Peningkatan Mutu Pengelola PKBM kota surabaya, 24 Maret 2015	Dinas Pendidikan Kota Surabaya
2015	Workshop Kurikulum 2013 PAUD Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Timur, 20 April 2015	Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur
2015	Workshop Pendidikan Nonformal dan Informal kabupaten Nganjuk, 28 Mei 2015	Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk
2015	Penguatan Pembelajaran Kurikulum 2013 Pendidikan Anak Usia Dini Tingkat Kabupaten/Kota	Direktorat Pembinaan Paud
2014	Pembinaan Gugus PAUD	Sosialisasi Pembinaan Gugus Paud berprestasi , 3 Pebruari 2014, dinas Pendidikan Kota Surabaya
2014	Peningkatan Kompetensi kepala /Guru TK Paud Propinsi Jawa Timur, Oktober 2014	Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Timur
2014	Kuliah Tamu IKIP Mataram “Peran PLS dalam mewujudkan Learning Society”, Juni 2014	IKIP Mataram
2014	Sosialisasi Program pendidikan Nonformal dan Informal bagi Organisasi Mitra propinsi Jawa Timur	Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Timur
2014	Pelatihan guru TK Kota Madiun	Dinas Pendidikan Kota Madiun
2014	Lokakarya Finalisasi kurikulum Nasional Jurusan/prodi PLS berpayung KKNI	Universitas Negeri Malang
2014	Rapat Sinkronisasi dan Fasilitasi Pengembangan Kualitas Paud Propinsi Jawa Timur	Pemerintah Propinsi Jawa Timur
2014	Sosialisasi Pendidikan karakter dan Pekerti Bangsa bagi Tutor Keaksaraan Jawa Timur	Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Timur
2014	Strategi program dan Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini berorientasi keluarga dan Alam	Pemerintah Propinsi Jawa Timur

2014	Sosialisasi Pendidikan Karakter dan pekerti Bangsa bagi guru TK Propinsi Jawa Timur	Pemerintah Propinsi Jawa Timur
2014	Koordinasi dan Sinkronisasi Program Pendidikan Anak Usia DiniNonFormal, Informal bagi pengelola Bidang PNFI,	Pemerintah Propinsi Jawa Timur
2014	FGD BPPAUDNI, Pengembangan Program Layanan Khusus pada daerah terpencil	Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal
2014	Peningkatan Mutu Penilik PLS Kota Surabaya	Dinas Pendidikan Kota Surabaya
2014	Rapat Sinkronisasi dan fasilitasi Pengembangan Kualitas Pendidikan Anak Usia Dini yang Unggul dan Bermutu Propinsi Jawa Timur	Pemerintah Propinsi Jawa Timur
2014	Peningkatan Kompetensi Guru Paud Propinsi Jawa Timur	Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Timur
2014	Sosialisasi Pembentukan Layanan 10.000 taman posyandu Propinsi Jawa Timur	Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Timur

H. KARYA BUKU DALAM 5 TAHUN TERAKHIR

NO	JUDUL BUKU	TAHUN	JUMLAH HALAMAN	PENERBIT
		2018		
	“Pendidikan Masyarakat” (Karyahasil pemikiran yang dimuat dalam buku referens, Unesa	2017		University Press, vi, 203 hak., Illus, 15x21, tahun 2017, ISBN: 978-602-449-031-7
	Buku Number Sense untuk Anak Usia Dini	2014		
	Media Pembelajaran PLS	2013		UNIPRESS

I. PEROLEHAN HKI DALAM 5-10 TAHUN TERAKHIR

NO	JUDUL/TEMA HKI	TAHUN	JENIS	NOMOR P/ID
1.	Masyarakat Gemar belajar	2018	Buku	000103943
2.	Pendidikan Masyarakat	2018	Buku	000103938

J. PENGALAMAN MERUMUSKAN KEBIJAKAN PUBLIK/REKAYASA SOSIAL LAIINNYA DALAM 5 TAHUN TERAKHIR

NO	JUDUL/TEMA/JENIS REKAYASA SOSIAL LAIINNYA YANG TELAH DITERAPKAN	TAHUN	TEMPAT PENERAPAN	RESPON MASYARAKAT
1.	Standar Pendidikan Nonformal	2009	Diusulkan ke Menteri	
2.	Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini	2014	Seluruh Indonesia	Permendibud 137 tahun 2014
3	Monitoring dan Evaluasi Permendikbud 137/2014	2018	Seluruh Indonesia	Diimplementasikan dengan baik

4	Revisi Standar Pendidikan Anak Usia Dini 137/2014	2019	Sebagai pedoman untuk permendikbud tentang Kurikulum	
---	---	------	--	--

K. PENGHARGAAN DALAM 10 TAHUN TERAKHIR (DARI PEMERINTAH, ASOSIASI ATAU INSTITUSI)

NO	JENIS PENGHARGAAN	INSTITUSI PEMBERI PENGHARGAAN	TAHUN
1	Karya Satya 10 Tahun	Presiden	2001
2	Karya Satya 20 tahun	Presiden	2010
3	Satya Lencana Kaya Satya 30 tahun	Presiden	2017

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, April 2019
Yang menyatakan,

Dr. Hj. Gunarti Dwi Lestari,
M.Si, M.Pd

BIODATA PRIBADI DOSEN

A. DATA PRIBADI				
1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. WIDODO, M.Pd. / L		
2	Jabatan Fungsional	Lector /III.c		
3	Jabatan Struktural	Ketua Laboratorium PLS		
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	197511022005011001		
5	NIDN	0002117508		
6	Tempat dan Tanggal lahir	Boyolali, 2 Nopember 1975		
7	Alamat Rumah	Perum. Graha Menganti Blok A. No 1, Menganti, Gresik		
8	Nomor Telepon/Faks/HP	081-330141753. Fax. 031-7532112		
9	Alamat Kantor	Kampus Unesa Lidah Wetan Surabaya		
10	Nomor HP	081-330141753		
11	Alamat <u>e-mail</u>	Widodo@unesa.ac.id		
12	Mata Kuliah yang diampu	1. Manajemen PLS 2. Manajemen pendidikan 3. Manajemen Diklat 4. Kewirausahaan 5. Bimbingan Sosial		

B. RIWAYAT PENDIDIKAN				
NO.	Jenjang Pendidikan	S-1	S-2	S-3
1	Nama Perguruan Tinggi	Univ. Negeri Surabaya (UNESA)	Univ. Negeri Surabaya (UNESA)	Univ. Negeri Malang (UM)
2	Bidang Ilmu	Pendidikan Luar Sekolah (PLS)	Manajemen Pendidikan	Pendidikan Luar Sekolah (PLS)
3	Tahun Masuk-Lulus	1997 – 2001	2003 – 2006	2013-2017

4	Judul Skripsi/Thesis/Disertasi	Pengaruh keberadaan mahasiswa terhadap kenakalan remaja di kalurahan Lidah Wetan, Surabaya.	Manajemen Pendidikan Luar Sekolah (PLS) Kejar Paket C “Sejahtera” kecamatan Wiyung, Surabaya	Konstruksi Kepemimpinan Pendidikan Nonformal
5	Nama Pembimbing/Promotor	Dra. Sudarti M, Atmaji; Drs. Sugeng Rahayu, MS	Prof. Dr. Moerdjiarto, M.Sc.; Prof. Dr. Yatim Riyanto, M.Pd.	Prof. Dr. S. Mundzir, M.Pd.; Prof. Dr. Ach. Fatchan, M.Si.; Dr. Hardika, M.Pd.

C. PENGALAMAN PENELITIAN (5 Tahun Terakhir)

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta)
1	2017	Pemetaan Kebutuhan Pendidikan Nonformal Sekolah Dasar Islam Integratif Al-Kayyis, Kabupaten Gresik	Mandiri	5
2	2016	Analisis Model Kepemimpinan Pendidikan Non Formal Di PKBM Yalatif Diwek, Kab. Jombang	Dikti	49
3	2013	Kajian keilmuan tentang factor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru Kelompok Bermain (Play Group) PAUD ditinjau dari aspek kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, sikap, dan sarana prasarana.(anggota)	Hibah Bersaing DIKTI	50
4	2010	Model Taman Bacaan Masyarakat (TBM) Kreatif Sebagai Penguatan Kemampuan Keaksaraan dan Usaha Mandiri. (anggota)	Kerjasama KEMENDIKBUD, Ditjen PAUDNI	200
5	2010	Revitalisasi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Mandiri Berbasis Kewirausahaan. (anggota)	Kerjasama KEMENDIKBUD, Ditjen	200
6	2009	Pola Pendidikan Alternatif Hadap Masalah Bagi Perempuan Miskin Kota (anggota)	DIPA Unesa	4
7	2009 - 2010	Model Pembelajaran Berbasis Karakter dengan Strategi Inkuiri pada POS PAUD di Jawa Timur.(anggota)	BPPAUDNI Reg. 2 Surabaya	150
8	2005	Evaluasi <i>outcome</i> lulusan pascasarjana (S2) program studi Manajemen Pendidikan Unesa. (anggota)	Hibah pasca sarjana	90

D. PENGALAMAN PENGABDIAN MASYARAKAT (5 Tahun Terakhir)				
No	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml
1	2017	Pendampingan Manajerial Pengembangan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Berbasis Kewirausahaan di Kabupaten Gresik	Unesa	14
2	2016	Optimalisasi Peran Mobil Pintar PNF FIP Unesa dalam meningkatkan layanan dan kreatifitas Anak Usia Dini di PAUD Al_Kayyis, Menganti Gresik	Fakultas	5
3	2015	Ibm Parenting Education Di Paud Az-Zahra Kelurahan Balas Klumprik Kecamatan Wiyung Kota Surabaya	Fakultas	5
4	2012	Pendidikan dan pelatihan kompetensi pengelola dan tutor PAUD di SKB kota Kediri	Kerjasama dengan SKB	97
5	2012	Pengembangan PAUD Holistik integrative di kalurahan Made kecamatan Sambikerep, Surabaya	DIPA Unesa	4,5
6	2008	Pemberdayaan pembantu rumah tangga melalui pelatihan bordir tingkat dasar di kelurahan Wiyung, Kecamatan Wiyung Surabaya.	DIPA Unesa	4,5
7	2008	Pemberdayaan perempuan melalui Pendampingan Perempuan Pelaku Ekonomi Lokal (P3EL) oleh PLS Unesa bekerjasama dengan BAPEMAS provinsi Jatim.	Kerjasama dengan Bapemas Propinsi	45
8	2007	Pemberdayaan orang tua (ibu) anak jalanan melalui ketrampilan kue kering di sanggar alang-alang surabaya	DIPA Unesa	4,5
9	2007	Pemberdayaan perempuan melalui program Keaksaraan Fungsional (KF) Tematik di Kalurahan Babatan Wiyung, Surabaya.	DIPA Unesa	4,5
10	2006	Pengembangan Sumberdaya Manusia melalui pembinaan SMU menuju sekolah unggul Kab. Sidoarjo, oleh LIPM Pascasarjana UNAIR.	Kerjasama LIPM dengan Pascasarjana Unair	-
E. PENULISAN ARTIKEL ILMIAH DALAM JURNAL (5 Tahun Terakhir)				
No.	Judul Artikel Ilmiah		Tahun	Nama Jurnal

1	Jurnal: Pemberdayaan Penyandang Cacat Miskin (PCM) Melalui Kelompok Usaha Bersama (KUBe)	2011	Jurnal PNFI	
2	Jurnal:Implementasi manajemen PLS pada Kelompok Belajar PAKet C Sejahtera, Surabaya	2007	Jurnal PNFI	
3	Pengelolaan SKB (Sanggar Kegiatan Belajar) di Era Otonomi Daerah	2011	Jurnal PPM UNY	
4	Artikel: Analysis of Non-Formal Education Leadership	2017	Atlantis Press	
5	Artikel; The Role of Informal Education in Preserving the Culture	2018	Atlantis Press	
F. PENGALAMAN PENULISAN BUKU (5 Tahun Terakhir)				
No.	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Buku Pedoman Program Kerja Lapangan PLS Unesa	2013	25	Unesa Press
2	Buku pedoman Pengelolaan Lab. Site PLS Unesa	2013	38	Unesa Press
3	Masyarakat Gemar Belajar; melalui program balai belajar bersama.	2012	230	Penerbit Bintang Surabaya
4	Taman Bacaan Masyarakat (TBM) Kreatif	2011	168	Insan Cendikia Surabaya

Demikian, semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Surabaya, 6 maret 2019

(Dr. Widodo, M.,Pd.)

Lampiran 4. Surat Pernyataan Ketua Peneliti

SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITIAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Dr. Gunarti Dwi Lestari, M.Pd. .

NIDN : 0012076109

Pangkat / gol : Pembina Utam/ IV c

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian saya dengan judul *“Manajemen Strategi Pengembangan Program Pendidikan Nonformal di PKBM Budi Utama, Surabaya”* yang diusulkan dalam skim Universitas tahun anggaran 2018 bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain. Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas negara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 14 april 2019

Mengetahui,
Ketua LPPM Unesa

Yang Menyatakan,

Prof. Dr. Darni, M.Hum
NIP. 196509261990022001

Dr. Gunarti Dwi Lestari, M.Pd
NIP 19610712 198601 2001