
**KEMAMPUAN MANAJERIAL KETUA DALAM MENGEMBANGKAN PENGELOLAAN
LEMBAGA PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (Studi Deskriptif Kualitatif di
PKBM Wiyata Bhakti Baros dan Miftahul Huda Pabuaran)**

Oleh

N. Sunaiyah

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Email : andika252518@gmail.com

Article History:

Received: 09-04-2022

Revised: 19-04-2022

Accepted: 24-05-2022

Keywords:

Manajerial, Keterampilan
Konseptual (conceptual
skill), Keterampilan
Kemanusiaan (Human skill),
dan Keterampilan teknis
(Technical skill)

Abstract: PKBM berfungsi sebagai lembaga penyelenggara kegiatan pembelajaran dan pemberdayaan keterampilan masyarakat yang sasaran utamanya adalah masyarakat yang secara struktural terpinggirkan oleh sistem (keterbatasan aspek ekonomi, sosial, dan budaya), maka **software** pembelajaran yang diberikan hendaknya mampu memberikan kesadaran kepada masyarakat sehingga mau dan mampu belajar (**getting to know to understand or getting to know to learn**). Penelitian ini memfokuskan kepada kemampuan manajerial Ketua PKBM Kabupaten Serang Sub Fokus penelitian pada Kemampuan konseptual (conceptual skill) untuk pengembangan dan pengelolaan PKBM Kabupaten Serang, Keterampilan kemanusiaan (Human skill) kemampuan manajerial dalam pengembangan PKBM Kabupaten Serang, Keterampilan teknis (Technical skill) yang dimiliki oleh Ketua PKBM. Dengan tujuan hasil penelitian Perkembangan pengelolaan PKBM di Kabupaten Serang Warga belajar yang telah menyelesaikan belajarnya, ada beberapa yang disalurkan dengan perusahaan. Seperti yang dikemukakan mbak Tian diatas, bahwa setelah lulus dari PKBM, ia bisa disalurkan di tempat penjahit. Hal itu terjadi karena adanya perbedaan program kegiatan yang diselenggarakan setiaptahunnya. Kemampuan Manajerial ketua FK-PKBM Kabupaten Serang dalam pengembangan pengelolaan lembaga PKBM Proses merupakan rangkaian perbuatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan perbuatan itu. Dan pelaksanaan kegiatan belajar di PKBM Wiyata Bakhti dapat dikatakan efektif, dilihat dari tingkat kehadiran warga belajar yang cukup tinggi. Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Pengembangan Pengelolaan PKBM Di Kabupaten Serang bisa maujud bersumber output menakhlikkan ekses bersumber adanya teknik bersumber **enter-enter** yang terdapat bagian dalam

analisis ini outputnya adalah kemangkusan PKBM bagian dalam menggondong dan pelindung bagian dalam mengurus skedul mencontoh dan penyelenggaraan bagian dalam memperkuat kursus publik di Kecamatan Baros. Hasil Penelitian menunjukkan: Kemampuan konseptual (conceptual skill) untuk pengembangan dan pengelolaan PKBM Kabupaten Serang, Keterampilan kemanusiaan (Human skill) kemampuan menejerial dalam pengembangan PKBM Kabupaten Serang, Keterampilan teknis (Technical skill) yang dimiliki oleh Ketua PKBM. Sudah berjalan dengan baik dan berhasil terbukti dari hasil penelitian tersebut

PENDAHULUAN

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat atau lebih dikenal dengan sebutan PKBM merupakan sebuah lembaga pendidikan nonformal yang lahir dari kesadaran dan kedewasaan masyarakat tentang pentingnya sebuah pendidikan bagi pembangunan sumber daya manusia berkualitas dalam sebuah tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Kehadiran PKBM juga merupakan perwujudan sikap proaktif kelompok masyarakat yang menyadari bahwa mereka adalah agen perubahan (*Change of Agent*) untuk membuka akses manusia terpelajar dan menjawab berbagai kebutuhan belajar masyarakat yang sesuai dengan situasi dan kondisi budaya dan kebiasaan masyarakat setempat.

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) adalah lembaga yang tumbuh dari, oleh dan untuk masyarakat ini dituntut mampu menggerakkan dan memfasilitasi berbagai aktivitas belajar dalam pengembangan masyarakat setempat dan menjalankan tugas dan kewajiban sebagai warga negara yang baik. Maka agar strategi pembangunan masyarakat dalam bidang pendidikan yang selaras dengan kehidupan budaya dan lingkungan masyarakat setempat. Harapan dan cita-cita mulia ini akan terwujud setidaknya dengan dua hal yaitu; di satu pihak PKBM sudah mengakar kuat di masyarakat, sementara di lain PKBM harus tanggap dengan tuntutan perubahan dan pembaruan dalam masyarakat tersebut.¹ Perubahan dan pembaharuan dalam konteks pengembangan masyarakat melalui jalur kelembagaan program pengembangan pendidikan luar sekolah melalui wadah PKBM ini pada mulanya diprakarsai oleh pemerintah namun disambut baik oleh berbagai bidang dalam tatanan masyarakat bawah, hal ini ditantai dengan banyak bermunculan PKBM yang diprakarsai oleh masyarakat sendiri. Banyaknya PKBM yang muncul atas gagasan dan inisiatif mandiri masyarakat ini akhirnya menimbulkan berbagai macam masalah dan kesenjangan. Oleh karena itu agar pelaksanaannya sesuai dengan yang dicita-citakan bersama yaitu mencapai tujuan pendidikan Nasional “mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”² maka pemerintah membuat kebijakan yang tujuannya untuk

¹ oetomo, *Strategi-strategi Pembangunan Masyarakat*, cet.x (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h. 16

² Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 3.

memberikan kemudahan kepada masyarakat/warganegara untuk bisa mengakses dan menikmati proses pendidikan yang diselenggarakan melalui jalur pendidikan nonformal.

Satuan pendidikan non formal sebagaimana dimaksud di atas terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majlis ta'lim serta satuan pendidikan yang sejenis. Satuan pendidikan non formal umumnya diikuti oleh berbagai lapisan masyarakat yang tidak dapat mengikuti kegiatan belajar pada lembaga pendidikan formal yang disebabkan oleh banyak hal, diantaranya; Faktor ekonomi, geografis, budaya dan fisik, sehingga fungsi penyelenggaraan pendidikan melalui jalur pendidikan luar sekolah adalah sebagai pengganti atau melengkapi dan bahkan menambah pengetahuan dan keterampilan peserta didik yang kurang didapat dari penyelenggaraan pendidikan formal. Dengan demikian secara langsung PKBM adalah mitra kerja pemerintah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dalam melaksanakan pendidikan sepanjang hayat.

Program-program PKBM sebagai pendidikan nonformal diharapkan mampu menumbuhkan masyarakat belajar (*learning society*) sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kemandirian, keberdayaan dan inovatif dalam mencari informasi baru dalam rangka meningkatkan kehidupannya, memberdayakan masyarakat, meningkatkan kualitas hidup dan mengembangkan komunitas yang ada dimasyarakat.³ Dengan demikian, pemberdayaan masyarakat yang dimaksud adalah mengarah pada bidang pendidikan luar sekolah dengan sasaran dan tujuan membrantas buta huruf, buta angka, buta pengetahuan-dasar) dan pelatihan lainnya. Hal inilah menjadi tugas dan fungsi PKBM kedepannya.⁴ Sebagai lembaga pendidikan nonformal beberapa tugas PKBM di antaranya: Mengidentifikasi dan mengatasi kebutuhan masyarakat, Memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat melalui berbagai kegiatan, Memobilisasi sumber daya di masyarakat, Membangun hubungan kerjasama yang erat dan kemitraan dengan organisasi dan lembaga lainnya, Memantau dan meninjau kemajuan untuk membantu dalam perencanaan masa depan, serta mendokumentasikan kekuatan dan kelemahan kegiatan.

Lembaga pendidikan PKBM pada prinsipnya adalah sebuah pusat pembelajaran oleh, dari dan untuk masyarakat, sebagai implementasi dari Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 55 ayat (1), bahwa "Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial dan budaya untuk kepentingan masyarakat". Sementara pada pasal 26 bagian kelima dijelaskan secara lengkap bahwa:

1. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.
2. Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta mengembang sikap dan keperibadian fungsional.
3. Pendidikan non formal meliputi; pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan pelatihan dan keterampilan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang

³ UNESCO. *Community learning center management handbook*, (Bangkok: UNESCO. 2003).

⁴ Mardikanto, T., & Soebiato, *Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Kebijakan Publik*. (Bandung: Alfabeta, 2013), h.135

ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.

4. Satuan pendidikan non formal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majlis ta'lim sertasatuan pendidikan yang sejenis.
5. Kursus dan pelatihan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
6. Hasil pendidikan formal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah atau pemerintah daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan.
7. Ketentuan mengenai penyelenggaraan pendidikan nonformal sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (4), ayat (5), dan ayat (6) diatur lebih lanjut oleh peraturan pemerintah.⁵

Memperhatikan isi dan maksud pasal 6 undang-undang di atas Maka PKBM dibangun atas dasar kebutuhan masyarakat dengan menitikberatkan swadaya, gotong-royong dan partisipasi masyarakat itu sendiri, terutama berkaitan dengan pentingnya peningkatan kemampuan yang berkaitan dengan keterampilan dan daya kreasi anggota masyarakat.

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat merupakan salah satu bentuk program pendidikan nonformal (PNF) hal ini juga diperkuat dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 4 tahun 2016 tentang alih fungsi sanggar kegiatan belajar menjadi satuan pendidikan nonformal sejenis disebutkan bahwa Program Pendidikan Nonformal yang selanjutnya disebut Program PNF adalah layanan pendidikan yang diselenggarakan untuk memberdayakan masyarakat melalui pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik⁶.

PKBM berfungsi sebagai lembaga penyelenggara kegiatan pembelajaran dan pemberdayaan keterampilan masyarakat yang sasaran utamanya adalah masyarakat yang secara struktural terpinggirkan oleh sistem (keterbatasan aspek ekonomi, sosial, dan budaya), maka program pembelajaran yang diberikan hendaknya mampu memberikankan kesadaran kepada masyarakat sehingga mau dan mampu belajar (*learning to know or learning to learn*). Belajar yang dipilih hendaknya mampu memberikan suatu pekerjaan alternatif kepada peserta didik (*learning to do*) dan mampu memberikan motivasi untuk hidup dalam eras sekarang dan memiliki orientasi hidup ke masa depan (*learning to be*). Khususnya pembelajaran dalam PKBM juga diarahkan pada keterampilan untuk hidup bertetangga, bermasyarakat, dan berbangsa dalam semangat

⁵ Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. . Pasal 26 bagian 5 tentang penyelenggaraan pendidikan non-formal.

⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 4 tahun 2016 pasal 1 ayat (3) tentang alih fungsi sanggar kegiatan belajar menjadi satuan pendidikan nonformal sejenis.

kesamaan dan kesejajaran (*learning to live together*). Berdasarkan pada pemikiran di atas, maka pengelolaan penyelenggaraan pembelajaran di PKBM harus diarahkan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat sehingga keberadaannya memang dirasakan ada manfaatnya bagi warga belajar.

Telah dijelaskan bahwa PKBM adalah lembaga swadaya dari, oleh dan untuk masyarakat, namun tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan berbasis masyarakat tersebut juga membutuhkan peran serta pemerintah. Untuk itulah diterbitkannya peraturan pemerintah yang mengatur hal ihwal pelaksanaan PKBM. Salah satu bentuk partisipasi pemerintah yang dalam hal ini melalui Departemen Pendidikan Nasional, melalui Subdin Pendidikan Luar Sekolah di tingkat Propinsi atau Kabupaten/Kota. Kebijakan yang diambil didasarkan pada kebutuhan lapangan masyarakat menengah kebawah, bukan kebijakan yang timbul atas ide pemerintah yang dijalankan masyarakat (*bottom-up* bukan *topdown*) karena sebuah desain kebijakan yang berbasis pada *bottom-up* ternyata lebih efektif dan memiliki kemampuan untuk lebih sustainable serta berhasil guna bagi kepentingan komunitas, sedangkan pendekatan pembangunan yang berbasis pada *top down* cenderung merupakan representasi dari kepentingan dan visi penguasa ataupun para perencana pembangunan⁷.

Berdasarkan data yang ada pada Kabupaten Serang Tahun 2018-2019 terdapat 65 buah PKBM di wilayah kabupaten Serang. Dari jumlah tersebut sebanyak 52 buah lembaga merupakan PKBM yang aktif dan mendapat bantuan dari pemerintah, sedangkan yang lainnya merupakan PKBM yang kurang aktif dengan berbagai macam kendala. Namun demikian dari jumlah 52 PKMB yang aktif tersebut tidak semuanya menjalankan peran dan fungsi lembaga dengan baik dan benar. Hal ini diduga karena sistem pengelolaan masih dikuasai oleh ketua atau pemilik PKBM tersebut, manajemen berjalan sesuai dengan kemauan ketua, bukan didasarkan pada musyawarah ketua dan pengelolalainnya.

Sementara ketua PKBM selain sebagai pimpinan lembaga dia juga merupakan manajer dalam lembaga tersebut, namun pada kenyataannya banyak ditemukan ketua PKBM mempunyai tugas dan kewajiban lain seperti PNS, buruh atau lainnya, sehingga tugas dan kewajibannya sebagai ketua PKBM terbengkalai. Padahal jika mengacu Permendikbud RI No, 4 tahun 2016 menyebutkan bahwa beberapa tugas ketua PKBM diantaranya; Bertanggung jawab penuh atas keberlangsungan PKBM, Melakukan pembinaan, pengarahan kepada pengurus lainnya dalam bekerja profesional dan proposional, Menjalin hubungan dengan Instansi /Organisasi lain, Bersama pengurus lainnya membuat perencanaan (program kerja jangka panjang menengah dan jangka pendek), mengkoordinasikan, dan membagi job diskripsi kepada setiap pengurus agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan tanggung jawab. Melakukan evaluasi tahunan serta menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada pembina secara berkala tentang seluruh kegiatan⁸. Pada intinya ketua PKBM adalah orang pertama yang bertanggung jawab atas permasalahan yang terjadi dalam lembaga, jika lembaga tidak berjalan sesuai harapan itu artinya ketua PKBM tidak mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai ketua. Sehingga tidak heran jika pertanyaan dan pernyataan sinis muncul dari berbagai

⁷ Mardikanto, T., & Soebiato, *Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Kebijakan Publik*. (Bandung: Alfabeta, 2013), h.69

⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 4 tahun 2016 pasal 1 ayat (3) tentang alih fungsi sanggar kegiatan belajar menjadi satuan pendidikan nonformal sejenis

kalangan tentang keberadaan PKBM sekarang ini. Benarkah PKBM murni tumbuh atas dasar kesadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan atau muncul karena ada "proyek" dari pemerintah dan dimanfaatkan segelintir orang untuk mendapat keuntungan pribadi dengan berduyun – duyun mendirikan PKBM. Masalah lainnya adalah program yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan nonformal tidak sedikit karena permintaan kepentingan pendonor, (pemberi bantuan) bukan atas dasar kepentingan atau kebutuhan masyarakat. Ketua PKBM kurang mampu mengelola lembaga karena kurangnya pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sehingga pengaturan lembaga didasarkan pada suka tidak suka, tidak ada peraturan baku dalam pengelolaan dan tanpa evaluasi berkesinambungan tentang perkembangan manajemen lembaga.

Berbagai permasalahan tersebut di atas menurut asumsi penulis disebabkan oleh kurangnya kemampuan pengelola PKBM dalam hal manajerial, sehingga lembaga berjalan apa adanya, aktif jika ada dana dan berjalan sebagaimana keinginan ketua yang biasanya merangkap sebagai pemilik PKBM. Pada sisi tertentu program pemerintah perlu terus didukung dan dilakukan pembaharuan, akan tetapi pada sisi lain kemampuan manajerial ketua PKBM dalam mengelola dan mencapai tujuan adanya program-program yang digilirkan pemerintah tersebut belum sepenuhnya sesuai dengan target yang ditetapkan.

Hal inilah yang menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian tesis dengan judul "Kemampuan Manajerial Ketua Dalam Mengembangkan Pengelolaan Lembaga Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Studi Deskriptif Kualitatif di PKBM Wiyata Bhakti Baros dan Miftahul Huda Pabuaran)

Berdasarkan pendahuluan di atas sehingga tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut; Untuk mengetahui perkembangan pengelolaan PKBM Wiyata Bhakti dan Miftahul Huda, mengetahui kemampuan Manajerial ketua PKBM dalam pengembangan pengelolaan lembaga PKBM, mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan pengelolaan PKBM di Wiyata Bhakti dan Miftahul Huda.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian Pendekatan penelitian pada tesis ini ialah menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dapat menghasilkan prosedur analisis yang bersifat mendalam serta latar alamiah yang berupa kata-kata bukan angka-angka, kemudian dapat memberikan informasi secara benar dan terperinci. Adapun tujuan dari pendekatan ini, untuk mendapatkan data yang alamiah, benar, mendalam dan terperinci.

Jenis Penelitian Penelitian ini termasuk jenis penelitian studi pustaka (*library research*) yaitu suatu pendekatan yang mengkaji serta menggunakan literatur sebagai bahan acuan dan rujukan dalam mengelola data kemudian diseleraskan dengan keadaan/realitas di lapangan penelitian.⁹

Teknik Pengumpulan Data dalam penelitian ini menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Metode Dokumentasi adalah mencari data tentang hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya yang

⁹ Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 1999), h. 23

berhubungan dengan masalah penelitian.¹⁰ Kemudian melakukan wawancara lapangan. Untuk mengetahui data real yang terjadi di lapangan penelitian.

Sumber Data penelitian Data primer: yaitu buku-buku yang berkaitan dengan pembahasan penelitian tentang kemampuan manajerial dan buku-buku tentang PKBM, diantaranya; Sumber data sekunder (*Secondary Research*), yaitu sumber lain yang dijadikan sebagai sumber tambahan yang mendukung penelitian ini. Sumber pendukung dalam penelitian ini akan didapat dari hasil wawancara lapangan dengan beberapa pengelola PKBM di kabupaten Serang.

Teknik Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh. Data yang diperoleh sumber data primer dikonfirmasi dan dikolaborasi dengan data yang diperoleh dari data hasil wawancara dan catatan lapangan. Kemudian data-data tersebut diorganisasikan ke dalam kategori-kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola dan selanjutnya memilih-milah mana yang penting dan yang sesuai dengan kajian penelitian, terakhir membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.¹¹

Adapun analisis data yang digunakan dalam pembahasan ini adalah analisis isi (*content analysis*) yang bersifat induktif, deduktif. Sutrisno mengungkapkan data induktif adalah berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa kongkrit, kemudian dari peristiwa konkretan fakta yang khusus itu ditarik suatu generalisasinya yang bersifat umum. Data deduktif adalah metode yang berpikir dengan menggunakan premi-premi dari fakta-fakta yang bersifat umum menuju ke arah yang bersifat khusus sebagai kesimpulan.¹²

Penulis menggunakan *content analysis* atau analisa isi, yaitu pengolahan data dengan cara pemilahan tersendiri berkaitan dengan pembahasan dari beberapa gagasan atau pemikiran yang kemudian disintesis, dibahas dan dianalisisnya secara kritis guna mendapatkan formulasi yang kongkrit dan memadai, kemudian dikuatkan dengan hasil pengamatan dan wawancara di lapangan penelitian, sehingga pada akhirnya dijadikan sebagai langkah dalam mengambil kesimpulan sebagai jawaban dari rumusan masalah yang ada.

Reduksi Data Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data yang diperoleh akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis melalui reduksi data atau merangkum data. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Data yang sudah diperoleh dari sumber utama yaitu buku-buku yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial dan pengelolaan PKBM. Peneliti mulai merangkum dan memilih hal-hal yang pokoknya saja karena data yang diperoleh masih tercampur aduk dan dari sana lah diambil hal-hal yang penting yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Display Data (Penyajian Data) Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Tujuannya memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja

¹⁰ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 38

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung : Alfabeta, 2013), cet. XIX, h. 329.

¹² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, (Yogyakarta: Andi, 2000), h.42

selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Langkah ketiga dalam analisis data penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Perkembangan Pengelolaan PKBM di Kabupaten Serang

Dalam bab ini akan disajikan mengenai hasil penelitian dan pembahasan dalam hal penelitian tentang Kemampuan Manajerial Ketua Dalam Mengembangkan Pengelolaan Lembaga Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Studi Deskriptif Kualitatif di PKBM Kabupaten Serang) yang terfokus pada sistemnya, yaitu mengenai perkembangan pengelolaan, kemampuan Manajerial ketua dan faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan pengelolaan PKBM di kabupaten Serang, yang difokuskan mengenai faktor-faktor yang menjadi kendala dalam meningkatkan pendidikan masyarakat di Kecamatan Baros dan Pabuaran. Dan dalam penelitian ini lebih difokuskan pada manajerial Ketua PKBM.

Penilaian terhadap manajerial Ketua PKBM merupakan penilaian akan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi dan sumber daya lainnya yang ada di lingkungan sekitarnya melalui kegiatan yang dilaksanakan oleh PKBM tersebut. Penilaian ini untuk mengetahui sistem manajerial yang digunakan oleh PKBM yang akan menentukan keberhasilan PKBM Yayasan Wiyata Bakhti dan Yayasan Miftahul Huda guna meningkatkan pendidikan masyarakat di Kecamatan Baros dan Kecamatan Pabuaran. Untuk mengetahui efektivitas PKBM Yayasan Wiyata Bakhti dan Yayasan Miftahul Huda, dapat dilihat melalui kerangka sebagai berikut:

a. Input

Input merupakan masukan atau sesuatu yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses atau kegiatan. Dalam penelitian ini, input berasal dari komponen organisasi dan komponen lingkungan. Komponen organisasi terdiri dari pengurus, warga belajar, tenaga pengajar serta sarana dan prasarana. Sedangkan komponen lingkungan terdiri dari mitra kerjasama.

Dalam mencapai efektivitas dari suatu organisasi, ketersediaan dan kesiapan dari seluruh komponen organisasi sangat diperlukan. Begitu pula dengan kesiapan dan ketersediaan mitra kerjasama dari komponen lingkungan.

b. Pengurus

Menurut Pedoman Pengelolaan dan Pembinaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), standart minimal untuk struktur pengurus yang mengelola PKBM terdiri atas Ketua, Sekretaris, Bendahara dan Penanggung jawab setiap program. Ketua PKBM, yang merupakan penanggung jawab PKBM terdiri dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan bidang DIKMAS dan PAUD Kabupaten Serang dan tokoh masyarakat setempat. Dalam petunjuk pelaksanaan PKBM, disebutkan bahwa

kriteria penunjukkan penanggung jawab dari unsur tokoh masyarakatnya adalah sebagai berikut :

- 1) Mau mengabdikan dirinya demi kemajuan pembelajaran masyarakat
- 2) Memiliki pengaruh terhadap lingkungannya
- 3) Bisa menggerakkan masyarakat dan/atau warga belajar PKBM
- 4) Bisa menjalin kerjasama dengan dinas atau instansi yang terkait
- 5) Diutamakan dari tokoh masyarakat di sekitar PKBM yang tidak berstatus sebagai pegawai negeri
- 6) Pendidikan minimal SLTA
- 7) Sekurang-kurangnya berusia 21 tahun

Ketua FK-PKBM Kabupaten Serang adalah Ahmad Khimatulloh, M. Pd, merupakan seorang tokoh masyarakat yang bergerak pada bidang Pendidikan Luar Sekolah di PKBM Pena Ilmu Kecamatan Waringin Kurung.

Dalam hal pembagian tugas, tugas utama yang harus dilaksanakan oleh penanggung jawab PKBM adalah :

- a. Merekrut warga belajar dan mengajar
- b. Mengurus administrasi warga belajar
- c. Mengidentifikasi kebutuhan belajar
- d. Mengidentifikasi instansi yang dapat menjalin kerjasama dengan PKBM

Tugas-tugas tersebut diatas merupakan tugas penanggung jawab PKBM, dan pada pelaksanaannya dilakukan pembagian tugas yang melibatkan seluruh pengurus. Pada dasarnya, masing-masing pengurus diberi tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya yang sudah tersusun dalam rencana kerja bidang, sehingga masing-masing bidang mempunyai tugas-tugas operasional yang harus dilaksanakan. Untuk tugas operasional dalam pengelolaan PKBM, yang terlihat banyak melakukan aktivitasnya adalah sekretaris, karena tugas-tugas administrasi mulai dari perekrutan warga belajar sampai dengan selesai belajar dilakukan oleh sekretaris, sehingga dalam menyelesaikan tugasnya, sekretaris seringkali dibantu oleh pengurus yang lain.

Apabila dilihat dari kualitas pendidikan yang dimiliki oleh pengurus PKBM, sebagian dari mereka sudah memiliki latar belakang pendidikan tinggi, kemudian jika dilihat dari kesesuaian antara keahlian atau bidang kerja dengan latar belakang pendidikan mereka, ada beberapa yang kurang sesuai.

Ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan mereka dengan bidang kerjanya, pada dasarnya tidak menjadi kendala dalam melaksanakan tugas, akan tetapi untuk meningkatkan kualitas kerja dari pengurus PKBM memang perlu lagi peningkatan pendidikan mereka. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Ahmad Khimatulloh, M. Pd: "...memang ada pengurus yang bekerja disini tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, akan tetapi setelah bekerja, mereka dapat cekatan menangani setiap pekerjaan, selain juga ada beberapa yang belum memiliki pengalaman kerja sebelum kerjadisini....." (wawancara, 02022022)

Dari hasil wawancara diatas, dapat diketahui ada ketidaksesuaian latar belakang pendidikan yang dimiliki dengan bidang kerjanya, sehingga ketika mulai bekerja, belum ada pengetahuan akan pekerjaannya. Selain itu juga, sebagian pengurus belum memiliki pengalaman kerja pada bidang yang sama.

Berkaitan dengan adanya ketidak sesuaian antara latar belakang pendidikan yang dimiliki dengan bidang kerjanya, diantisipasi oleh pengurus dengan adanya budaya saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga ketika mendapatkan kesulitan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya, ada pengurus lain yang dapat membantu pekerjaannya. Selain itu, ada tenggang rasa dan budaya saling membantu yang dapat mempercepat selesainya setiap pekerjaan.

Hal tersebut dikuatkan dengan ungkapan Bu Yuyun, salah seorang pengurus PKBM :“...disini itu sudah ada pembagian tugasnya kok mbak, tapi kalau tugasnya sudah selesai, ya bantu yang lain, nggak diam saja.....”(wawancara,02022022)

Bapak Jenal Masturi, M. Pd selaku sekretaris, juga mengungkapkan :“sejauh ini pekerjaan yang saya tangani tidak terlalu menyulitkan, soalnya saat saya mendapatkan kesulitan teman-teman pengurus yang lain trus membantu saya. Kerja disini enak, antara satu dengan yang lainnya ada tenggang rasa, saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya...“(wawancara,11022022)

Dari ungkapan diatas, dapat diketahui bahwa budaya saling membantu itu tercipta bukan hanya pada pengurus yang membutuhkan bantuan akan tetapi kesadaran dari tiap pengurus untuk membantu pekerjaan pengurus lain, ketika pekerjaannya telah selesai. Dalam pengelolaan FK-PKBM Kabupaten Serang, dari pengurus tidak banyak kendala yang dihadapi, karena adanya kerjasama dari masing-masing pengurus untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaannya, baik dalam pelayanan masyarakat maupun dalam pengadaan peralatan yang digunakan untuk belajar.

c. Warga Belajar

Warga belajar merupakan masyarakat yang direkrut untuk mengikuti kegiatan belajar PKBM. Warga belajar di FK-PKBM Kabupaten Serang dari pembiayaannya, tidak ada yang dipungut biaya / gratis. Semua warga belajarnya dibiayai oleh Pemerintah dengan biaya dana BOP. Untuk perekrutan warga belajar yang dibiayai oleh pemerintah ini, dilakukan penyeleksian. Penyeleksian ini, meliputi seleksi akan jenis ketrampilan yang diminati, latar belakang kondisi perekonomian keluarga, serta tingkat ketrampilan yang dimiliki sebelumnya, supaya bantuan yang diberikan oleh pemerintah tidak salah sasaran.

Tabel 4.1 Jumlah Warga Belajar FK-PKBM Kabupaten Serang 2019-2024

| NO | TAHUN | PROGRAM | Jumlah Warga Belajar | Jumlah |
|----|-------|---------------|----------------------------|--------|
| 1 | 2019 | KF | 0 | 695 |
| | | Kejar Paket A | 200 | |
| | | Kejar Paket B | 225 | |
| | | Kejar Paket C | 250 | |

| | | | | |
|--------|------|---------------|-----|-------|
| | | Ketrampilan | 20 | |
| 2 | 2020 | KF | 0 | 775 |
| | | Kejar Paket A | 200 | |
| | | Kejar Paket B | 275 | |
| | | Kejar Paket C | 300 | |
| | | Ketrampilan | 0 | |
| 3 | 2021 | KF | 0 | 675 |
| | | Kejar Paket A | 175 | |
| | | | | |
| | | Kejar Paket B | 250 | |
| | | Kejar Paket C | 300 | |
| | | Ketrampilan | 0 | |
| JUMLAH | | | 360 | 1.935 |

Sumber: FK-PKBM Kabupaten Serang

Dari tabel diatas dapat diketahui Jumlah warga belajar pada Program Kesetaraan (Kejar Paket A, Paket B, Paket C) cenderung stabil. Yaitu tiap tahunnya masih terselenggara dengan jumlah 1.935 orang per-kelompok.

Warga belajar yang mengikuti kegiatan belajar di PKBM memiliki latar belakang sosial yang berbeda-beda, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ahmad Hikmatulloh, M. Pd:“warga belajar disini itu, memiliki latar belaknag sosial yang berbeda-beda. Ada yang penjaga toko, jualan di pasar, penambang pasir, petani, bahkan adapula yang pengangguran. Kebanyakan dari mereka tertarik mengikuti kegiatan di PKBM untuk menambah ketrampilan mereka, ada juga yang pingin belajar membaca kembali”(wawancara,02022022)

Dari ungkapan diatas, dapat diketahui bahwa latar belakang kondisi sosial warga belajar berbeda-beda. Jenis mata pencaharian pun berbeda-beda. Mengenai mata pencaharian penduduk Kecamatan Baros dan Pabuaran tahun 2021, bahwa hampir 50 % dari jumlah penduduknya tidak memiiki pekerjaan tetap. Sehingga untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, mereka bekerja berusaha mendapatkan pekerjaan apapun jenisnya dan berapapun upahnya. Hal itu mengakibatkan pada kurang terpenuhinya kebutuhan akan pendidikan mereka. Bagi masyarakat, uang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pangan atau kehidupan sehari-hari terlebih

dahulu, dan tidak digunakan untuk biaya pendidikan dan sekolah.

d. Tenaga Pengajar

Dalam petunjuk pelaksanaan PKBM, masing-masing program memiliki kriteria tenaga pengajar yang berbeda-beda. Program keaksaraan fungsional, kriteria tenaga pengajarnya diutamakan bagi mereka yang memiliki pendidikan minimal sarjana. Untuk program magang, Kelompok Belajar Usaha, dan KWD (kursus wirausaha desa), tenaga pengajarnya diutamakan telah memiliki ketrampilan dibidangnya, dan memiliki usaha yang telah berkembang. Sedangkan untuk program PAUD, diutamakan tenaga pengajarnya berlatar belakang pendidikan keguruan. Untuk perekrutannya sendiri, tidak dilakukan proses seleksi. Akan tetapi, PKBM meminta beberapa ahli yang sesuai kriteria ada lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai untuk mengajar di PKBM. Dan untuk menambah kualitas dari materi yang diberikan, ada beberapa tenaga pengajar yang direkrut melalui mitra kerjasama. Jumlah Tenaga Pengajar di PKBM berdasarkan tingkat pendidikannya disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2 Tenaga Pengajar FK-PKBM Kabupaten Serang Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No | Nama | Jenis Kelamin | Ijazah Terakhir | Bidang Keahlian | Pekerjaan |
|----|------------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 1 | Sri Rahayu | P | S1 | Ketrampilan | Swasta |
| 2 | Sriyono | L | S1 | Mengajar | Swasta |
| 3 | Eni Retno P | P | S1 | Mengajar | GTT |
| 4 | Endah Suryani | P | D2 | Mengajar | GTT |
| 5 | Margiyanti | P | S1 | Ketrampilan | Swasta |
| 6 | Iswatun Hidayati | P | S1 | Mengajar | Swasta |
| 7 | Titik Rumiati | P | S1 | Mengajar | Swasta |
| 8 | Sugeng Riyanto | L | S1 | Mengajar | Swasta |
| 9 | Suprpto | L | S1 | Mengajar | Swasta |
| 10 | Sumarsih | P | D2 | Mengajar | Guru PNS |
| 11 | Subekti | L | S1 | Mengajar | GTT |
| 12 | Suwondo | L | S1 | Ketrampilan | Perangkat Desa |

| | | | | | |
|----|----------------|---|----|-------------|--------|
| 13 | Supranti | P | S1 | Mengajar | Swasta |
| 14 | Maryati | P | S1 | Ketrampilan | Swasta |
| 15 | Sri Sunarsih | P | S1 | Mengajar | Swasta |
| 16 | Sunaryo | L | S1 | Mengajar | GTT |
| 17 | Rohmat Subekti | L | S1 | Mengajar | GTT |
| 18 | Adny Nuria S | P | S1 | Mengajar | GTT |

Sumber: FK-PKBM Kabupaten Serang

Dari jumlah tersebut, tenaga pengajar yang berasal dari lingkungan PKBM berjumlah 18 orang. Dilihat dari tabel diatas, dapat dikatakan bahwa jumlah tenaga pengajar yang ada di PKBM dilihat dari latar belakang pendidikannya sebagian besar berpendidikan S1. Untuk tenaga pengajar yang berpendidikan rendah diberi tugas mengajar pada kelas tingkat dasar. Seperti yang diungkapkan Bu Iyam Maryanti, M.Pd:“Untuk tenaga pengajar disini, kalau dilihat dari latar belakang pendidikan dan keahlian yang mereka miliki, sudah sesuai. Mereka mengajar pada bidang yang memang sesuai dengan keahlian mereka, walaupun ada beberapa yang keahliannya masih belum begitu tinggi...”(wawancara,10022022).

Untuk meningkatkan kualitas warga belajar, selain mengandalkan tenaga pengajar dari lingkungan sekitarnya, PKBM mendatangkan tenaga pengajar ahli dari berbagai organisasi yang sesuai bidangnya. Dijelaskan oleh Bapak Azizi, S. Pd:“kalau tenaga pengajar itu tidak sulit kami dapatkan, soalnya PKBM sudah memiliki jaringan dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya di Baros (Wiyata Bakti) dan Pabuaran (Miftahul Huda) ini, jadi kalau butuh tenaga pengajar ya tidak sulitmendapatkannya”(wawancara,12022022)

Jumlah tenaga pengajar yang ada di PKBM ini, dapat dikatakan sudah cukup, seperti yang diungkapkan oleh Bu Siti Solemah, warga belajar program Kesetaraan Paket B :“..kalau untuk saya, gurunya sudah cukup kok mbak. Sekelompok itu diisi 20 orang, kadang-kadang hanya 10 orang, ada yang tidak berangkat, jadi ya 1 orang guru saja sudah cukup..”(wawancara,13022022)

Untuk jumlah tenaga pengajar, karena adanya pembagian kelompokbelajarbanyak,makatenagapengajaryang ada bisa ditugaskan untuk memberikan materi dan memantau perkembangan warga belajarnya.

Kualitas tenaga pengajar, selain dilihat dari tingkat pendidikannya, juga dilihat dari pengalaman mengajarnya. Untuk program keaksaraan dan PAUD, maka tenaga pengajarnya adalah guru-guru pada sekolah formal yang memiliki pengalaman mengajar lebih dari 1 tahun. Seperti yang diungkapkan Bapak Ahmad Hikmatulloh, M.Pd:“untuk pengalaman yang dimiliki oleh tenaga pengajar, kalau untuk program Keteraaan Paket A, Paket B dan Paket C, guru-gurunya sudah memiliki pengalaman mengajar sebelum kami rekrut disini. Tapi kalau untuk ketrampilan, tenaga pengajarnya kami dapatkan dari mitra kerjasama, karena itu

beberapa pengajar ketrampilan ada yang belum memiliki pengalaman mengajarsebelumnya.”(wawancara,13022022)

Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa sebagian besar tenaga pengajarnya telah memiliki pengalaman mengajar lebih dari 1 tahun.

e. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh PKBM Wiyata Bakhti dan Miftahul Huda, meliputi sarana belajar administrasi, bahan belajar, sarana ketrampilan dan bangunan. Untuk jenis dan jumlahnya disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana PKBM Wiyata Bakhti

| No | Sarana Yang Digunakan | Jenis Sarana | Jumlah |
|----|------------------------------------|--|---|
| 1 | Rincian Bangunan | Ruang yang digunakan: Ruang Kantor Pengurus Ruang Belajar Teori Ruang Perpustakaan Fasilitas Pendukung : Toilet Mushola | 1 ruang 10 Ruang 1 Ruang Ada Ada |
| 2 | Sarana Belajar Administrasi | Kursi Tamu Meja Belajar Tikar Papan Tulis Rak Buku Lemari Meja Kursi Kantor Pengurus Mesin Ketik Komputer Laptop Printer Kalender | 6 set 17 buah 10 buah 10 buah 3 buah 3 buah 3 set 1 buah 2 buah 1 buah 2 buah 2 buah |
| 3 | Bahan Belajar | Buku/modul/ bahan belajar lain | 275 set |

| | | | |
|---|---|---------------------------|----------------|
| 4 | Sarana/fasilitas pembelajaran Ketrampilan | Alat ketrampilan menjahit | 8set |
| | | Alat ketrampilan memasak | 1 set |
| | | Mesin border Overdack | 1buah 1buah |
| | | Mesin obras | 2 buah |

Sumber : PKBM Wiyata Bakhti dan Miftahul Huda

Dalam hal pengadaan peralatan yang digunakan oleh warga belajar, ada beberapa yang dapat dikatakan cukup, namun ada beberapa yang masih minim sekali. Sebagai contoh pada peralatan memasak, pengadaan peralatannya masih relative minim, sehingga warga belajar yang ingin belajar dirumah tidakbisa.

Pengadaan alat belajar pada program pendidikan keaksaraan, seperti modul belajar untuk program Kesetaraan Paket A, Paket B dan Paket C mendapatkan bantuan dari dana proyek, seperti yang diungkapkan oleh pengajar Kejar Paket B, Siti Sulemah, S. Pd.I: "Kalau buku atau modul untuk program Kejar Paket B sudah banyak, tapi pengadaan modulnya sering terlambat sampai ke PKBM, jadi yamasih bergantian bukunya..." (wawancara, 14022022)

Pengadaan peralatan yang digunakan oleh PKBM didapatkan dari dana proyek. Dari keseluruhan sarana dan prasarana yaitu bangunan, sarana belajar dan administrasi, merupakan milik PKBM Wiyata Bakhti dan Miftahul Huda. Sarana ketrampilan seperti mesin jahit, mesin obras, mesin border, alat memasak, serta modul belajar ketrampilan dan keaksaraan merupakan milik PKBM yang didapat dari dana proyek.

Kualitas dari peralatan yang digunakan sebagai alat belajarketrampilan sebagian besar dalam kondisi baik dan masih bisa digunakan. Sedangkan untuk bahan belajar untuk program keaksaraan atau modul yang digunakan mengacu pada kurikulum yang berlakusekarang, dan masing-masing warga belajar mendapatkan satu paket modul belajar yang dapat dibawa kerumah.

Kendala dari pengadaan sarana belajar untuk program ketrampilan adalah peralatan belajar di PKBM yang tidak dapat digunakan di rumah. Jadi untuk program ketrampilan, belajar dan berlatih hanya dapat dilakukan di PKBM saja. Sedangkan untuk program keaksaraan, dapat dikatakan bahwa materi yang ada di modul belajar kurang menarik bagi warga belajarnya, karena modul yang ada masih monoton, dalam artian tidak ada sisipan yang berisi pelajaran mengenai ketrampilan.

Pada pengadaan peralatan dan sarana belajar, dapat dikatakan bahwa sudah ada ketersediaan, walaupun jumlah yang ada masih belum memadai. Kendala lain yang ditemui pada peralatan yang tersedia adalah kualitas dari peralatannya. Sebagaimana telah dijelaskan diatas, bahwa modul yang digunakan untuk program keaksaraan mengacu pada kurikulum yang digunakan oleh lembaga-lembaga pendidikan formal yang setingkat, sehingga materi yang diajarkan kurang menarik bagi warga belajarnya terlebih lagi latar belakang usia warga belajarnya yaitu adalah mereka yang berusia jauh diatas usia sekolah pada umumnya yaitu berkisar antara 20 tahun keatas. Pada usia-usia tersebut ternyata lebih mengutamakan bekerja mencari penghasil dibanding dengan belajar. Selain itu di PKBM tidak ada sistem

peminjaman peralatan ketrampilan, sehingga warga belajar tidak bisa belajar di rumah.

f. Mitrakerjasama

Mitra kerja sama disini merupakan mitra yang bisa diajak kerjasama dengan PKBM, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ahmad Hikmatulloh, M. Pd, selaku Ketua dari PKBM: "kerja sama PKBM yang telah kami lakukan itu dengan berbagai sektor mbak, seperti halnya: Pemerintah kecamatan Baros dan Pabuara. Dalam hal ini Camat dan bagian kemasyarakatan. Bentuk kerjasamanya itu PKBM selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah setempat. Sebaliknya PKBM selalu mengundang dalam kegiatan tertentu, misalnya: pembukaan kegiatan pendidikan kesetaraan, pembukaan program ketrampilan, monitoring UPK dan UNBK.

Pemerintah Desa. Dengan koordinasi dengan pemerintah desa, setiap PKBM melaksanakan program mendapatkan tanggapan baik, misalnya saja: pendataan sasaran program, rekrutmen wargabelajar.

BPP selalu menyediakan tenaga ahlinya sebagai nara sumber tekhnis dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ketrampilan (PPL pertanian, perikanan, peternakan, pengolahan makanan lokal, dll) kerjasama dengan wiraswasta, secara perseorangan. Yaitu untuk memenuhi keinginan warga belajar dalam mengembangkan ketrampilan, maka PKBM bekerjasama dengan wiraswasta, misalnya: dibidang tata boga/memasak danmenjahit.kerjasama dengan lembaga pendidikan formal (sekolahan), warung kelontong, toko untuk memasarkan hasil olahan makananlokal."(wawancara,18022022)

Dari penjelasan di atas maka dapat diketahui PKBM dalam melaksanakan setiap programnya selalu mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, itu menandakan bahwa PKBM diakui keberadaanyaoleh pemerintah setempat.

Kerjasama yang dilakukan oleh PKBM selain merekrut tenaga pengajar ahli, juga menyalurkan tenaga keja yang sudah terlatih di PKBM untuk bekerja pada perusahaanya, seperti yang diungkapkan Ibu Mastu, salah satu warga belajar menjahit di PKBM: "tadinya saya tidak bisa menjahit, terus mengikuti ketrampilan menjahit di PKBM ini, Alhamdulillah setelah belajar dan saya bisa, sekarang saya disalurkan di tempatnya Miftahul Huda untuk bekerja"(wawancara,15022022).

Warga belajar yang telah menyelesaikan belajarnya, ada beberapa yang disalurkan dengan perusahaan. Seperti yang dikemukakn mbak Ibu Mastu diatas, bahwa setelah lulus dari PKBM,Ia bisa disalurkan di tempat penjahit. Jadi selain memberikan pendidikan kepada masyarakat, PKBM juga menyalurkan lulusannya untuk bekerja pada mitra kerjasamanya.Selain menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan ketrampilan dalam meningkatkan kualitas di PKBM dan menyalurkan tenaga kerja, kerjasama PKBM juga dijalin dengan masyarakat sekitar. Kerjasama tersebut lebih pada partisipasi masyarakat terhadap kegiatan yang dilakukan diPKBM.

Dalam hal pengadaan mitra kerjasama baik untuk pengadaan tenaga pengajar, warga belajar, maupun pemasaran produk tidak mengalami kendala yang cukup berarti. Di karenakan, adanya jalinan yang kuat antara PKBM dengan lembaga-lembaga

pendidikan baik ketrampilan maupun lembaga pendidikan Non formal se-Kabupaten Serang.

Untuk efektivitas input FK-PKBM Kabupaten Serang, dari hasil pengamatan dan data-data yang ada, jumlah warga belajarnya relatif stabil setiap tahunnya. Sedangkan untuk sarana dan prasarana yang disediakan oleh PKBM tidak banyak bertambah. Penambahan peralatan hanya pada penambahan modul belajar yang digunakan oleh warga belajar dan tenaga pengajar yang diperoleh dari bantuan pemerintah. Untuk tenaga pengajar yang ada di PKBM terjadi pergantian personil walaupun tidak semuanya tiap tahunnya. Hal itu terjadi karena adanya perbedaan program kegiatan yang diselenggarakan setiap tahunnya.

2. Kemampuan Manajerial ketua FK-PKBM Kabupaten Serang dalam pengembangan pengelolaan lembaga PKBM

Proses merupakan rangkaian perbuatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan perbuatan itu. Dalam penelitian ini proses meliputi kegiatan perencanaan dan pelaksanaan dari kegiatan belajar yang dilakukan oleh PKBM. Dan untuk melihat kemampuan manajerial dan efektivitas pada proses ini diperlukan keselarasan antara input-input yang tersedia.

a. Perencanaan

Dalam Tahap perencanan ini meliputi kegiatan seperti : perekrutan warga belajar dan tenaga pengajar, identifikasi terhadap kebutuhan wargabelajarnya atau jenis program yang dibutuhkan dan kebutuhan pasar, menyusun program pembelajaran, membentuk kelompok-kelompok belajar, menyiapkan alat dan bahan pembelajaran, serta menyusun jadwal kegiatan pembelajaran. Perencanaan tersebut berkaitan dengan perencanaan pengadaan mitra kerjasama, yang dihubungkan dengan perencanaan identifikasi terhadap kebutuhan pasar.

Kegiatan perekrutan calon warga belajar dilakukan dengan memanfaatkan dokumen atau data-data dari pemerintah desa setempat sebagai sumber datanya. Data umum yang dihasilkan meliputi jumlah dan karakteristik calon warga belajar serta sumber daya yang bisa mendukung kebutuhan belajar. Selain melalui pemanfaatan dokumen di Kelurahan dan Kecamatan, perekrutan juga dilakukan melalui mitra kerjasama.

Perencanaan untuk perekrutan warga belajar, proses penyeleksiannya dilakukan dengan memanfaatkan data-data yang ada di Kelurahan. Selain memanfaatkan data-data tersebut, dilakukan sosialisasi dengan PKK Kelurahan. Untuk sosialisasi ini, sebagian pengurus terjun langsung ke desa-desa. Seperti yang di ungkapkan oleh bu Yuyun Yuliawati, M. Pd: "Untuk perekrutan warga belajar, kadang-kadang kita melakukan sosialisasi ke PKK Kelurahan dan lingkungan sekitar, ya aktif dengan masyarakat saja mbak, jadi informasi tentang sekolah gratis cepat diketahui masyarakat sini." (wawancara, 12022022)

Dan bapak Ahmad Hikmatulloh, M. Pd mengungkapkan : "Untuk identifikasi terhadap warga belajar, kami merencanakannya dengan menggunakan metode sosialisai kepada PKK di tiap Kelurahan, sehingga

diharapkan masyarakat yang memang membutuhkan pendidikan dapat ditampung di FK-PKBM Kabupaten Serangini.”(wawancara,12022022)

Sosialisasi yang dilakukan berbentuk lisan yaitu melalui pemberitahuan kepada warga masyarakat. Selain dengan PKK setempat, sosialisasi ini dilakukan dengan warga sekitar melalui pembicaraan sehari-hari. Untuk perekrutan warga belajar melalui kerjasama, dilakukan pada forum pertemuan-pertemuan yang diadakan. Selain itu, juga dari lulusan FK-PKBM Kabupaten Serangitu sendiri yang sudah mempunyai usaha sendiri.

Sedangkan untuk perekrutan calon tenaga pengajar, dilakukan melalui mitra kerjasama. Tenaga pengajar yang direkrut merupakan tenaga pengajar ahli. Tidak seperti pada perekrutan warga belajar, cenderung lebih mudah melakukan perekrutan tenaga pengajar, karena mayoritas tenaga pengajar yang ditawarkan oleh mitra kerjasama sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

Setelah calon warga belajar didapatkan, disusunlah prioritas program yang akan diselenggarakan sesuai dengan kebutuhan dari calon warga belajar yang terekrut, meliputi aspek jenis program beserta kebutuhan belajarnya juga jenis program beserta jenis sarana yang dibutuhkan untuk menunjang belajar.

Identifikasi terhadap kebutuhan pasardikitkandenganidentifikasi terhadap kebutuhan program. Maksudnya adalah program pembelajaran yang diadakan oleh PKBM mengikuti kondisi pasar, dalam artian jenis usaha yang memiliki peluang untuk dikembangkan oleh PKBM. Setelah didapat data calon warga belajar, selanjutnya dilakukan penyusunan program belajar yang materinya disesuaikan dengan materi yang didapatkan pada lembaga pendidikan formal.

Penyusunan program pembelajaran yang dimaksudkan adalah pengurus PKBM beserta tenaga pengajar menyusun kegiatan yang akan diselenggarakan diluar kurikulum. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas warga belajar, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ahmad Hikmatulloh, M. Pd: “Selain belajar dari modul, warga belajar disini juga kami ajarkan ketrampilan. Ini untuk menambah pengetahuan di bidang yang lain. Selain itu biar warga tidak monoton belajar dari modul saja. Jadi ketika menyusun kegiatan yang akan dilaksanakan, kami juga memasukkan kegiatan ketrampilan” (wawancara, 13022022)

Dari wawancara diatas, dapat diketahui bahwa dalam menyusun program kegiatan yang akan dilaksanakan PKBM memasukkan kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung dan menambah kualitas warga belajarnya. Setelah menyusun materi yang akan dipelajari, penanggungjawab program membentuk kelompok-kelompok belajar. Seperti yang diungkapkan oleh Madsari, S. Pd, warga belajar pada program Paket C: “Kalau belajar, kami sudah dibagi-bagi oleh pengurusnya ke dalam kelompok-kelompok. Biasanya satu kelompok terdiri 20 orang dengan tutor disesuaikan dengan materi pelajaran yang disampaikan” (wawancara, 12022022)

Jadi selain mempermudah tenaga pengajar dalam memberikan materi, pembagian kelompok juga dimaksudkan supaya dapat menciptakan adanya perhatian penuh dari tenaga pengajar terhadap warga belajarnya.

Bersamaan dengan penyusunan materi belajar, penanggung jawab juga mempersiapkan alat dan bahan yang digunakan untuk belajar sesuai dengan materi yang akan diberikan. Persiapan dari pengadaan sarana belajar yang digunakan, dilakukan oleh penanggung jawab FK-PKBM Kabupaten Serang dengan mempersiapkan modul-modul yang akan digunakan.

Setelah kesemua bahan, alat dan modul sudah tersedia, penanggung jawab melakukan pertemuan dengan warga belajar untuk menyusun jadwal kegiatan belajar. Kendala yang dihadapi selain kesulitan untuk menyelaraskan antara keinginan warga belajar dengan kemampuan PKBM untuk memberikan pendidikan adalah menyusun jadwal belajar dari warga belajarnya, karena adanya kesibukan dari warga belajarnya. Seperti yang diungkapkan Bapak Ahmad Hikmatulloh: "Sebenarnya pada tahap perencanaan kegiatannya, kendala yang paling menonjol adalah menyesuaikan jadwal warga belajar yang jumlahnya banyak ini. Karena kebanyakan dari mereka pada pagi sampai siang hari bekerja, dan batas waktu bekerja mereka tidak sama. Jadi biasanya jadwal belajarnya dibuat untuk sore hari saja.." (wawancara, 12/02/2022)

Hal senada diungkapkan oleh Bu Suryani, salah seorang warga belajar program kerja FK-PKBM Kabupaten Serang "kalau saya mbak, pengen belajar, tapi kalau sudah sore kok rasanya males, kesel. kalau pagi sampai siang ndak mungkin, kan saya harus berjualan di pasar.." (wawancara, 13/02/2022)

Pemecahan untuk kendala penjadwalan jam belajar bagi warga belajar di PKBM biasanya dilakukan dengan jalan musyawarah antara warga belajar dengan pengurus PKBM. Kemudian selanjutnya, pihak pengurus PKBM merencanakan menggunakan waktu senggang yang dimiliki oleh warga belajarnya untuk melakukan aktivitas pembelajaran di PKBM, supaya tidak mengganggu aktivitas warga belajar dalam bekerja.

Perencanaan pengadaan mitra kerjasannya dilakukan sebagai upaya untuk meringankan beban dalam mengelola PKBM. Selain memberikan bantuan pendidikan, dengan mitra kejasama PKBM dapat menyalurkan lulusannya untuk bekerja. Untuk tahap perencanaan ini, menurut hasil pengamatan peneliti, bahwa tahap perencanaan dari mulai perekrutan hingga mempersiapkan bahan belajar bagi warga belajar, paling efektif adalah melalui atau bekerja sama dengan mitra PKBM. Pelibatan mitra kejasama dalam perencanaan kegiatan yang dilaksanakan, materi belajar, serta metode pengajarannya dapat memberikan inovasi-inovasi baru.

b. Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan kelanjutan dari perencanaan yang dilakukan dalam suatu program kegiatan. Tahap ini dimulai dengan mengkoordinasikan pelaksanaan pembelajaran dengan tenaga pengajar, kemudian memantau kegiatan pembelajaran, sampai dengan memotivasi semangat warga belajar.

Koordinasi yang dilakukan oleh penanggung jawab FK-PKBM Kabupaten Serang meliputi koordinasi kepada seluruh pengurus untuk menyiapkan kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan. Setelah koordinasi dengan

pengurus, kemudian koordinasi dilakukan dengan tenaga pengajar mengenai jadwal belajar yang telah disusun dan disepakati oleh warga belajar. Selain mengkoordinasikan jadwal belajar, penanggung jawab/ketua PKBM juga mengkoordinasikan kepada tenaga pengajar tentang metode pengajaran, materi belajar serta peralatan yang akan digunakan dalam kegiatan belajar.

Mengenai metode pengajaran, koordinasi yang dilakukan berupa pengenalan terhadap karakteristik warga belajar, sehingga dalam memberikan materi pelajaran diupayakan dapat dengan mudah dipahami oleh warga belajarnya. Selain itu, koordinasi ini juga berkaitan dengan pembagian tugas kepada masing-masing tenaga pengajar.

Kendala yang dihadapi dalam koordinasi yang dilakukan PKBM adalah koordinasi dengan warga belajar mengenai penyusunan jadwal belajar. Permasalahan waktu merupakan kendala yang dihadapi oleh PKBM. Warga belajar yang direkrut oleh PKBM untuk mengikuti program belajar keaksaraan fungsional mayoritas adalah ibu-ibu yang memiliki pekerjaan, sehingga waktu luang yang bisa digunakan untuk belajar antara yang satu dengan yang lainnya tidak sama. Dan koordinasi penyusunan jadwal belajar ini dilakukan dengan jalan musyawarah.

Kemudian untuk pemantauan kepada kegiatan belajar di PKBM, selain dilakukan pemantauan langsung juga dilakukan dengan menggunakan buku administrasi kegiatan belajar mengajar yang meliputi buku hadir untuk warga belajar dan tenaga pengajar serta buku kumpulan nilai atau prestasi belajar warga belajar. Pemantauan langsung dapat dilakukan setiap saat.

Dari pemantauan tersebut sehingga kegiatan belajar yang dilakukan di PKBM dapat terus diamati perkembangannya sampai dengan permasalahan yang timbul dalam kegiatan belajar. Misalnya saja ada salah satu warga belajar yang perlu diberi pelajaran dengan metode pengulangan dan pemecahannya diadakan pengulangan untuk si warga tersebut pada waktu luang yang dimilikinya sampai warga belajar tersebut terlatih dan lancar. Selain itu dari pemantauan tersebut dapat diidentifikasi warga belajar yang masih memerlukan dukungan untuk belajar, sehingga dapat dicarikan solusi yang berguna untuk menambah motivasi warga belajar untuk datang ke PKBM.

Motivasi mutlak diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan. Begitu pula dengan warga belajar, motivasi diperlukan untuk melakukan aktivitas belajar. Kegiatan belajar tidak akan berjalan dan tidak menghasilkan apa-apa baik bagi PKBM maupun bagi warga belajar ketika warga belajar tidak memiliki motivasi belajar.

Usaha-usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab PKBM untuk memotivasi warga belajar, dijelaskan Ibu Titi Rumiati di bawah ini : "kami berusaha memotivasi kesadaran warga belajar masyarakat disini dengan cara memberikan sisipan ketrampilan pada materi belajar mereka. Karena seperti latar belakang kehidupan mereka yang untuk makan saja sulit, apalagi untuk belajar, mereka itu selalu mencari dan mencari bagaimana supaya tetap bisa makan dan hidup, jadi dengan dibekali dengan ketrampilan nantinya bisa

dijadikan usaha tambahan bagimereka.”(wawancara, 16022022) Dalam memberikan motivasi untuk belajar, PKBM memberikan sisipan ketrampilan. Ini dilakukan sebagai upaya memberikan tambahan pengetahuan yang dapat digunakan untuk mencari tambahan penghasilankeluarga.

Seperti yang dingkapkan diatas, selain memberikan ketrampilan, metode pendekatan personal seringkali dilakukan oleh pengurus PKBM, dengan jalan mengunjungi warga belajar dari waktu ke waktu. Sedangkan dalam memberikan motivasi ketika melaksanakan kegiatan belajar, selain metode komunikasi dua arah adapula metode partisipatif, yaitu melibatkan warga belajarnya dalam setiap event atau kegiatan yang diadakan oleh PKBM. Pada tahap pelaksanaan kegiatan belajar di PKBM, dapat dikatakan berjalan lancar. Seperti yang diungkapkan Bapak Ahmad Hikmatulloh, M.Pd :“untuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran karena sudah ada perencanaan kami rasa sudah cukup, sehingga pelaksanaanya berjalan lancar....”(wawancara, 15022022)

Hal senada juga diungkapkan oleh mbak heni selaku warga belajar pada program Kelompok Belajar Paket B :“Kalau belajar disini enak mbak, jadwal disesuaikan dengan kita sebagai warga belajarnya. Gurunya juga enak-enak dan nyante, kalau belajar biasany kita Tanya jawab....tapi kadang-kadang kalau saya sudah capek kerja ya saya gaberangkat....”(wawancara, 15022022)

Dari hasil wawancara dengan warga belajar dapat diketahui bahwa metode pengajaran yang digunakan tenaga pengajar seperti yang telah direncanakan yaitu menggunakan komunikasi dua arah. Kendala yang dihadapi pada tahap pelaksanaan ini, lebih dominan pada motivasi warga belajar yang ada. Menurut pengamatan peneliti, permasalahan motivasi sama halnya dengan permasalahan koordinasi waktu. Selain itu juga kurangnya dukungan dari keluarga warga belajar.

Dari hasil wawancara beserta observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti, bahwa pada tahap pelaksanaan program kegiatan yang dilakukan mulai dari koordinasi sampai dengan memberikan motivasi kepada warga belajar sudah terlaksana sesuai dengan perencanaan. Koordinasi dan pemantauan lebih efektif ketika melibatkan mitra kerjasama yang terlibat proses kegiatan belajar sebagai tenaga pengajar. Dan dilihat dari hasil pengamatan peneliti, bahwa tingkat ketidakhadiran warga belajar, pengurus dan tenaga pengajar sangat minim.

Dari hasil wawancara yang dilakukan, pada tahap proses ini, kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh PKBM Wiyata Bakhti Kecamatan Banros terlihat lebih efektif ketika ada keterlibatan mitra kerjasama. Pelibatan mitra kerjasama pada tahap perencanaan dari proses yang berlangsung tersebut menjadikan perekrutan warga belajar bertambah tiap tahunnya. Dan untuk merekrut tenaga pengajar yang dibutuhkan menjadi lebih mudah sehingga pelaksanaan program pembelajaran menjadi lancar.

Sedangkan pada tahap pelaksanaan kegiatannya dari koordinasi sampai dengan pemberian motivasi, pelibatan mitra kerjasama menjadikan menjadi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan terkontrol atau berjalan sesuai perencanaan yang dibuat. Dan pelaksanaan kegiatan belajar di PKBM Wiyata Bakhti dapat

dikatakan efektif, dilihat dari tingkat kehadiran warga belajar yang cukup tinggi.

3. Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Pengembangan Pengelolaan PKBM Di Kabupaten Serang

Output merupakan hasil dari adanya proses dari input-input yang ada. Dalam penelitian ini outputnya adalah efektivitas PKBM dalam menyelenggarakan kegiatan belajar dan pengelolaan dalam meningkatkan pendidikan masyarakat di Kecamatan Baros. Dari ketersediaan dan kesiapan input PKBM, kemudian diproses melalui perencanaan

dan pelaksanaan kegiatan, menghasilkan efektivitas PKBM. Dalam Pedoman Pengelolaan dan pembinaan PKBM, efektivitas dapat dilihat melalui indikator efektivitasnya dibawah ini: Pertama, adanya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan warga belajar serta masyarakat sekitarnya. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan disini dapat dilihat dari aktivitas dari masyarakat sekitar PKBM.

Seperti yang diungkapkan oleh Siti Solemah, S. Pd, sebagai warga belajar pada program Menjahit : "saya itu sebelumnya ndak tau apa-apa masalah menjahit, tapi kemudian saya ketemu Bu Anita, kemudian ditawarkan kursus menjahit gratis...alhamdulillah sekarang saya sudah bisa menjahit, jadi nambah ketrampilan saya mbak, saya sekarang juga bantu-bantu di tempatnya Bu Hayatunnufus..ini salah satu mitra kerjasama PKBM Wiyata Bakhti" (wawancara, 14/02/2022)

Pada mulanya Ibu Siti tidak memiliki ketrampilan apapun. Setelah mengikuti program ketrampilan menjahit ia memiliki ketrampilan yang dapat menghidupi kebutuhan keluarganya.

Untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan masyarakat di lingkungan sekitar PKBM, perlu diadakan pendekatan-pendekatan berupa ajakan yang dapat memberikan tambahan penghasilan bagi mereka. Dari kegiatan yang menguntungkan tersebut, dapat memberikan motivasi bagi masyarakat untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka supaya hasil pekerjaan mereka semakin baik.

Kedua, meningkatnya kemampuan warga belajar masyarakat sekitar. Dengan adanya program-program kegiatan di PKBM Wiyata Bakhti ini, pendidikan masyarakatnya jadi meningkat. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Ariyati : "yo kulo matur nuwun sanget mbak sudah ada program seperti ini, sekarang sudah bisa membaca sedikit demi sedikit. Dengan adanya PKBM ini saya senang, sekolahnya gratis dan saya bisa baca tulis lagi" (wawancara, 15/02/2022)

Hal senada juga diungkapkan Ibu Nyai Rohayati selaku peserta program belajar Kejar Paket A : "Dulu saya pernah sekolah sampai kelas 4, lalu menikah, punya suami dan anak, jadi malu untuk sekolah lagi. Setelah itu tidak pernah belajar lagi jadi lupa mbak, tidak bias membaca lagi, tapi sekarang sudah bias membaca lagi. Ya saya rasakan manfaatnya ." (wawancara, 19/02/2022)

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Program Kesetaraan di PKBM Wiyata Bakhti ini sudah mencapai sasaran dan dapat dirasakan manfaatnya oleh warga sekitar. Warga masyarakat yang dulunya tidak dapat membaca, menulis dan berhitung kini sudah mulai bisa. Atau yang sudah bisa tapi lupa karena tidak pernah digunakan lagi kini dapat membuka memorinya sehingga

dapat membaca. Menulis dan berhitung kembali.

Ketiga, meningkatnya kesadaran warga belajar dan masyarakat sekitar PKBM akan pentingnya pendidikan dan ketrampilan. Saat ini, kebanyakan dari warga belajar yang telah berkeluarga, ada juga yang memiliki usaha sendiri. Dari pengamatan peneliti, anak-anak mereka mengenyampendidikanyanglebihbaikdariorangtuanya..Sedangwargabelajar yang lain . karena sebagian dari mereka adalah ibu-ibu muda, maka tingkat penddidikan ananyapun masihsesuai dengan usianya. Daripengamatan tersebut, dapat diketahui bahwa kesadaran warga belajar akan pentingnya pendidikan sudah meningkat. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Inah :“...dulu itu, masyarakat yang sekolah Cuma sedikit...ya penyebabnya masalah ekonomi. Merka eman-eman mengeluarkan untuk sekolah. Gimana mau sekolah, lha wong buat makan saja sulit, apalagi buat sekarang harga sembako mahal...”(wawancara,19022022)

Dari wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sebelum berdirinya PKBM, warga sekitar PKBM banyak yang tidak bersekolah, sedangkan anak-anak merekapun ada yang ikut bekeja mencari nafkah. Keberadaan PKBM kesadaran akan pentingnya pendidikan dan keinginan untuk meningkatkanpendidikan.

Adanya aktivitas-aktivitas kegiatan belajar menimbulkan keingin-tahuan dan ketertarikan sendiri bagi masyarakat untuk iktu mencoba merasakan mengikuti kegiatan belajar di PKBM. Seperti yang di ungkapkan Ibu Siti, salah satu lulusan program ketrampilan menjahit, yang sekarang masih mengikuti program KWD :“lulus SMP saya tidak meneruskan ke SMU karena tidak ada biaya. Kemudian saya jadi pengangguran/ tidak bekerja. Trus saya dengar ada kursus yang tidak dipungut biaya, makanya saya tertarik ikut..kalau saya biasa menjahit kan bisa mandapatkan penghasilantambahan....”(wawancara,19022022)

Dari wawancara tersebut, ketertarikan Ibu Inah untuk belajar karena melihat kegiatan belajar menjahit. Menurut analisa peneliti, hal itu terjadi karena lokasi PKBM berada di tengah_tengah masyarakat langsung,sehingga apapun aktivitas yang diselenggarakanoleh PKBM, masyarakattahu. Hal itu mengakibatkan adanya ketertarikan masyarakat untuk mengikuti dan belajar ketrampilan.

Keempat, terbukanya kesempatan mengelola usaha sebagai sumber mata pencaharian yang tetap dan layak. Dari pendidikan ketrampilan menjahit yang diberikan, kesempatan membuka dan mengelola usaha sebagai sumber mata pencaharian sudah terbuka. Dengan memanfaatkan ketrampilan yang dipelajari PKBM, warga belajar sudah mampu untuk membuka usaha.

Seperti usaha yang dirintis oleh Yanti dan Bu Mimin menjadikan ketrampilan yang mereka miliki sebagai modal untuk mendapatkan sumber keuangan guna menanggung biaya hidup keluarga. Belajar menjahit ternyata dapat memperbaiki kehidupan mereka. Karena sebelum mengikuti program belajar ketrampilan menjahit, tidak memiliki pekerjaan yang tetap berakibat pada kurang-terpenuhinya kebutuhan hidup mereka seperti pendidikan, kesehatan dan jugahiburan

Kendala yang dihadapi dalam membuka usaha ini adalah kurang tersedianya modalyang dimiliki oleh warga belajar. Namun kendala ini bukan hambatan yang menghalangi peluang usaha mereka, karena ada mitra kerjasama yang bias

mendukung kegiatan PKBM, sehingga salah satu jalan keluarnya adalah dengan menyalurkan tenaga terampil untuk bekerja pada mitra kerjasam PKBM. Jadi selesai belajar di PKBM, warga belajar tersebut bisa langsung menggunakan hasil belajarnya untuk mendapatkan pekerjaan dan memperoleh penghasilan.

Dari hasil pengamatan dan beberapa wawancara yang telah dilakukan dan disampaikan diatas, pada input dan proses dari sistem yang berjalan di PKBM, maka dapat dikatakan bahwa PKBM berhasil mengelola keseluruhan sistem yang ada. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Bapak Azizi :“PKBM ini sudah demikian maju lho mbak, bisa mengelola seluruh kegiatannya dengan dana yang tidak seberapa lulusannya juga sudah ada yang membuka usaha sendiri...”(wawancara, 20022022)

Dari ungkapan Bapak Azizi diatas bahwa dengan adanya beberapa program-program PKBM, PKBM Wiyata Bakhti telah banyak menghasilkan lulusan yang mampu mandiri. Selain itu juga adanya peningkatan kualitas hidupnya pun menjadi semakin baik.

Jika dilihat dari indikator yang menentukan keberhasilan PKBM dalam mencapai tujuannya, maka dapat dikatakan bahwa PKBM wiyata Bakhti telah berhasil mengelola komponen yang ada di PKBM. Hal tersebut terlihat dari meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan masyarakat dari yang tidak tahu menjadi tahu bahkan bisa untuk mengikuti proses belajar ketrampilan, kemudian meningkatnya kesadaran masyarakat sekitar akan pentingnya pendidikan, juga terbuka kesempatan mengelola usaha sebagai sumber pendapatan yang layak.

Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi ke lapangan, dapat dikatakan bahwa hampir keseluruhan komponen dari sistem yang ada di PKBM Wiyata Bakhti efektif. Keberhasilan PKBM dilihat dari ketersediaan sarana dan prasarana yang digunakan oleh warga belajar untuk belajar berakibat pada meningkatnya jumlah warga belajar yang mengikuti program belajar di PKBM.

Pada pelaksanaan kegiatannya, adanya koordinasi menjadikan proses belajar mengajar makin kondusif terlihat dari adanya Tanya-jawab dalam memberikan materi pelajaran. Untuk permasalahan pemantauan atas ketidak-hadiran tenaga pengajar yang ada sudah ada dapat dikatakan cukup, karena untuk satu kelompok tenaga pengajarnya disediakan 1-2 orang.

Sedangkan kendala yang dihadapi oleh PKBM dalam meningkatkan pendidikan masyarakat di Kecamatan Baros pada dasarnya dari keterbatasan dana yang didapatkan dari pemerintah yang berupa bantuan proyek guna menyelenggarakan kegiatan pendidikan di PKBM. Keterbatasan dana tersebut berakibat pada terbatasnya penyediaan peralatan yang digunakan untuk belajar dan jumlah warga masyarakat yang dapat mengikuti program pendidikan di PKBM Wiyata Bakhti.

Namun kendala-kendala tersebut tidak menghambat berjalannya PKBM. Karena PKBM mampu memanfaatkan sumber daya berupa sumber daya manusia dari organisasi dengan melibatkan mitra kerjasama sebaik mungkin sehingga kegiatan di PKBM dapat terselenggara. Terselenggaranya kegiatan-kegiatan di

PKBM merupakan salah satu indikator dari keberhasilan PKBM.

Keberhasilan ini tercipta karena adanya keselarasan antara input dan proses dari sistemnya. Dalam hal ini, keberhasilan PKBM dalam pengelolaan seluruh komponen dan proses guna meningkatkan pendidikan masyarakat dapat dikatakan berjalan efektif. Namun keberhasilan tersebut tidak mutlak karena peran pebngurus PKBM sendiri, melainkan karena adanya keterlibatan mitra kerjasama yang ternyata membrikan tambahan pendapatan PKBM guna memenuhi biaya kegiatan yang diselenggarakan selain juga adanya penambahan peralatan yang digunakan oleh PKBM Wiyata Bakhti.

Jadi dapat dikatakan bahwa kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh PKBM Wiyata Bakhtieftif bagi masyarakat sekitarnya. Selain membantu masyarakat dalam meningkatkan pendidikan, juga berhasil membawa masyarakat sekelilingnya untuk mendapatkan penghasilan yang layak guna memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Dan tidak salah jika PKBM Wiyata Bakhti membantu masyarakat bukan hanya pada pendidikan, melainkan kesejahteraan keluarga.

Dapat dikatakan dari output yang dihasilkan, PKBM mampu mengatur, menjamin, dan mengawasi sumber-sumber yang bernilai dan berharga untuk mendapatkan input-input yang murah seperti kemudahan mendapatkan tenaga pengajar, tanpa melalui seleksi yang akan menambah biaya operasoinal PKBM. Selain itu juga, tenaga-tenaga pengajarnya dapat dikatakan berkualitas, maka warga yang dihasilkan juga berkualitas. Implikasi dari adanya tenaga pengajar yang berkualitas dan jumlah warga belajar yang cenderung stabil membuat PKBM beroperasi terus, dalam artian tidak ada kevakuman kegiatan belajar. Dan karena PKBM tidak ada kevakuman kegiatan, maka perhatian dan dukungan pemerintah pada PKBM tidak berhenti, terbukti dari adanya bantuan yang digulirkan oleh pemerintah pada PKBM yang berupa dana dan peralatan belajar.

Jadi dapat dikatakan bahwa dari efektivitas PKBM, tujuan PKBM meningkatkan pendidikan masyarakat dapat terpenuhi, dan feedbacknya adanya dukungan dan perhatian dari masyarakat akan PKBM itusendiri.

B. Analisis Hasil Penelitian

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

Pengelola PKBM akan mampu menyusun strategi yang ampuhterutama dalam rangka mengatasi setiap perubahan yang terjadi apabila didukung fungsi manajerial yang tangguh. Salah satu bidang fungsional strategis yang harus menjadi perhatian pengelola adalah manajemen sumber daya manusia. Untuk mencapai itu diperlukan pengetahuantentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanyasehingga program yang dikembangkan PKBM efektif dan efisien Disamping itu pula

dibutuhkan tenaga sumber daya yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi agar pengelolaan yang dikembangkan survive terhadap perubahan. menggambarkan bagaimana peran strategis pengembangan sumber daya dan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya.



Diagram.4.1

Kerangka strategis pengembangan sumber daya manusia

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

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

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

- 1) **Strategi rekrutmen dan seleksi.** Strategi rekrutmen dan seleksi terinci yang dipilih oleh PKBM akan tergantung pada faktor-faktor seperti tipe pengelola yang dibutuhkan, jumlah anggaran yang tersedia untuk rekrutmen, apakah tujuan PKBM termasuk memperkuat program atau produk dan jasanya, kondisi pasar, dan kewajiban tindakan persetujuan (*affirmative action*). Tentu strategi ini akan sangat bergantung kepada PKBM, terutama kebutuhan PKBM dan kondisi organisasi PKBM itu sendiri.
- 2) **Strategi perencanaan sumber daya manusia.** Contohnya meliputi perencanaan formal dan informal, perencanaan jangka pendek versus perencanaan jangka panjang, perencanaan terpusat versus terdesentralisasi, dan perencanaan integratif versus perencanaan terpisah-pisah. PKBM dapat memilih strategi perencanaan mana yang cocok dan sesuai dengan kebutuhan program, terutama dalam memilih model yang sangat canggih dan mencoba untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia secara akurat untuk beberapa tahun kedepan.
- 3) **Strategi pelatihan dan pengembangan.** Pemilihan strategi pelatihan dan pengembangan spesifik dapat meliputi faktor-faktor seperti kaliber dan level keahlian dari staff yang dibutuhkan PKBM, bagaimana hasil pelatihan pengeloladan staff dapat mengikuti perubahan program, perubahan organisasi PKBM, dan bagaimana pemahaman staff terhadap filosofi manajemen puncak. Terutama berkaitan dengan pengembangan karier staff dan pengelola. Di samping itu pula perlu dilihat biaya yang dipergunakan untuk pelatihan dan pengembangan serta efisiensi dari pelatihan itu sendiri.
- 4) **Strategi penilaian kinerja.** Strategi penilaian kinerja sangat tergantung kepada tingkat permasalahan yang dialami organisasi PKBM, baik permasalahan kinerja

staff PKBM, pengelola PKBM dan tingkat kemampuan kontrol program darimasing-masingpenanggungjawabprogram.Disampingitupulavalidasiyang cermat terhadap hasil evaluasi adalah salah satu kegiatan penting dalam sebuah proses evaluasi.

- 5) **Strategi kompensasi.** Jika PKBM ingin berkembang lebih professional dan mampu bersaing secara kompetitif, harus menekankan pada kompetensi individual dan kreatifitas serta menggunakan rencana honor/gaji yang didasarkan atas pengetahuan atau keahlian.
- 6) **Strategimanajemen-staff/karyawan.**Strategiini dapat dilakukan melalui:
 - penetapan kebijakan yang jelas terhadap staff dan pengelola terutama tentang tugas dan tanggungjawabnya,menekankan kreatifitasdan proaktif terhadap pengembangan program dan masalah, serta disiplin yang tinggi sesuai dengan upah yang diberikan.

Manajer PKBM yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan. Beberapa hal yang dapat mendukung kegiatan itu adalah :

- a. Kemampuanmendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan PKBM.
- b. Dapat memacu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
- c. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakanyang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya pada aktivitas program PKBM yang spesifik.
- d. Mengembangkan *sense urgency* dan komitmen untuk bertindak
- e. Fokus strategik pada tindakan yang memiliki prioritas jangka panjang dalam mengelola fungsi sumber daya manusia dan mengembangkan kemampuan sertabakat staff.

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



Diagram.4.2

Rangkaian fungsi manajemen pendidikan nonformal

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

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

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

peranan amat penting dalam meningkatkan pelaksanaantugas dan hubungan kemanusiaan yang tinggi.

Fungsi manajemen lainnya adalah pembinaan, pembinaan merupakan salah satu unsur yang perlu dalam mengelola atau mengorganisir PKBM khususnya dalam kegiatan-kegiatan yang dikembangkannya. Seperti diketahui pembinaan merupakan langkah keempat dalam manajemen pendidikan, setelah perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakkan. Djudju Sudjana dalam bukunya "Manajemen Pendidikan Luar Sekolah" menyatakan bahwa: Di dalam manajemen pendidikan luar sekolah, pembinaan dilakukan dengan maksud agar kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan selalu sesuai dengan rencana atau tidak menyimpang dari yang telah direncanakan... secara lebih luas, pembinaan dapat diartikan sebagai rangkaian upaya pengendalian profesional terhadap semua unsur-unsur yang disebut terakhir itu berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Unsur-unsur organisasi itu mencakup peraturan, kebijakan, tenaga penyelenggara, staf dan pelaksana, bahan dan alat (material).

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

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

Dalam konteks itu partisipasi warga belajar dan pengalihan tanggungjawab pengelolaan program pembelajaran, merupakan satu kesatuandalam menjalankan setiap fungsi pengelolaan pembelajaran dalam PKBM. Sehubungan dengan itu Srinivasan (1990:158) memberikan tiga bentuk(model) persentasi dominasi dalam pengelolaan program. Visualisasi dari ketiga model tersebut tergambar dengan jelas bagaimana

persentase partisipasi tutor dan warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran. Pada model *pertama* tergambar model pembelajaran yang dikelola oleh tutor secara dominatif, model *kedua* model pembelajaran yang dikelola bersama antar tutor dan warga belajar, dan model *ketiga* adalah kebalikan dari model pertama yakni pembelajaran yang dikelola oleh Dari ketiga model tersebut memberikan arahan yang sangat berarti bagi pengelolaan pembelajaran, terutama dalam rangka meningkatkan kemandirian warga belajar. dari ketiga model tersebut adalah adanya kebersamaan dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran yang partisipatif dan pemberian tanggung jawab pengelolaan pembelajaran kepada warga belajar, sesuai dengan yang disarankan Model ideal pengalihan tanggung jawab pengelolaan tersebut digambarkan berikut ini :

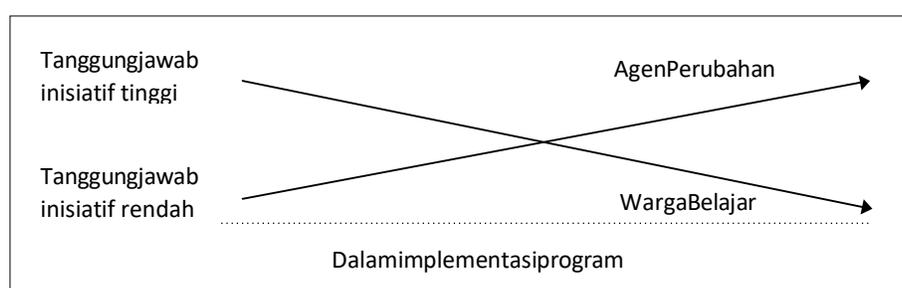


Diagram.4.3 Model ideal pengalihan tanggung jawab pengelolaan program

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

Seperti diuraikan di atas, bahwa indikator keberhasilan pengelolaan pembelajaran terutama sebagai sebuah strategi dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan pembelajaran, baik secara individual maupun kelompok adalah adanya keterlibatan emosi dan mental warga belajar dalam kegiatan pengelolaan pembelajaran. Mengemukakan bahwa "*Participation is men tal demotion alof persons in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them*". Tiga aspek yang dapat ditarik dari definisi tersebut di atas, sehubungan dengan pengelolaan dan proses pembelajaran adalah: 1) keterlibatan emosi dan mental warga belajar, 2) motivasi warga belajar untuk menyumbang (kontribusi), dan 3) penerimaan tanggung jawab pengelolaan.

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

Kedua ; Motivasi warga belajar untuk menyumbang (kontribusi) dalam pengelolaan.

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

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

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Kemampuan Manajerial Ketua Dalam Mengembangkan Pengelolaan Lembaga Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Studi Deskriptif Kualitatif di PKBM Kabupaten Serang) yang terfokus pada sistemnya, yaitu mengenai perkembangan pengelolaan, kemampuan Manajerial ketua dan faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan pengelolaan PKBM di kabupaten Serang.

1. Perkembangan pengelolaan PKBM di Kabupaten Serang berdasarkan hasil penelitian bahwa warga belajar yang telah menyelesaikan belajarnya, ada beberapa yang disalurkan dengan perusahaan. Seperti yang dikemukakan Oleh Ketua PKBM Kabupaten Serang Bapak Ahmad Khimatulloh, M. Pd di atas, bahwa setelah lulus dari PKBM, ia bisa disalurkan di tempat penjahit. Jadi selain memberikan pendidikan kepada masyarakat, PKBM juga menyalurkan lulusannya untuk bekerja pada mitra kerjasamanya. Selain menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan ketrampilan dalam meningkatkan kualitas di PKBM dan menyalurkan tenaga kerja, kerjasama PKBM juga dijalin dengan masyarakat sekitar. Kerjasama tersebut lebih pada partisipasi masyarakat terhadap kegiatan yang dilakukan di PKBM. Dalam hal pengadaan mitra kerjasama baik untuk pengadaan tenaga pengajar, warga belajar, maupun pemasaran produk tidak mengalami kendala yang cukup berarti. Di karenakan, adanya jalinan yang

kuat antara PKBM dengan lembaga-lembaga pendidikan baik ketrampilan maupun lembaga pendidikan formal se-Baros. Untuk efektivitas input FK-PKBM Kabupaten Serang, dari hasil pengamatan dan data-data yang ada, jumlah warga belajarnya relatif stabil setiap tahunnya. Sedangkan untuk sarana dan prasarana yang disediakan oleh PKBM tidak banyak bertambah. Penambahan peralatan hanya pada penambahan modul belajar yang digunakan oleh warga belajar dan tenaga pengajar yang diperoleh dari bantuan pemerintah. Untuk tenaga pengajar yang ada di PKBM terjadi pergantian personil walaupun tidak semuanya tiap tahunnya. Hal itu terjadi karena adanya perbedaan program kegiatan yang diselenggarakan setiap tahunnya.

2. Kemampuan Manajerial ketua FK-PKBM Kabupaten Serang berdasarkan hasil penelitian bahwa dalam pengembangan pengelolaan lembaga PKBM Proses merupakan rangkaian perbuatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan perbuatan itu. Dalam penelitian ini proses meliputi kegiatan perencanaan dan pelaksanaan dari kegiatan belajar yang dilakukan oleh PKBM. Dan untuk melihat kemampuan manajerial dan efektivitas pada proses ini diperlukan keselarasan antara input-input yang tersedia. Sedangkan pada tahap pelaksanaan kegiatannya dari koordinasi sampai dengan pemberian motivasi, pelibatan mitra kerjasama menjadikan menjadi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan terkontrol atau berjalan sesuai perencanaan yang dibuat. Dan pelaksanaan kegiatan belajar di PKBM Wiyata Bakhti dapat dikatakan efektif, dilihat dari tingkat kehadiran warga belajar yang cukup tinggi.
3. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pengembangan Pengelolaan PKBM Di Kabupaten Serang berdasarkan hasil penelitian bahwa dapat terlihat dari output merupakan hasil dari adanya proses dari input-input yang ada dalam penelitian ini outputnya adalah efektivitas PKBM dalam mendukung dan penghambat dalam menyelenggarakan kegiatan belajar dan pengelolaan dalam meningkatkan pendidikan masyarakat di Kecamatan Baros. Dari ketersediaan dan kesiapan input PKBM, kemudian diproses melalui perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, menghasilkan efektivitas PKBM. Dalam Pedoman Pengelolaan dan pembinaan PKBM, efektivitas dapat dilihat melalui indikator efektivitasnya dibawah ini: Pertama, adanya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan warga belajar serta masyarakat sekitarnya. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan disini dapat dilihat dari aktivitas dari masyarakat sekitar PKBM. PKBM mampu mengatur, menjamin, dan mengawasi sumber-sumber yang bernilai dan berharga untuk mendapatkan input-input yang murah seperti kemudahan mendapatkan tenaga pengajar, tanpa melalui seleksi yang akan menambah biaya operasional PKBM. Selain itu juga, tenaga-tenaga pengajarnya dapat dikatakan berkualitas, maka warga yang dihasilkan juga berkualitas. Implikasi dari adanya tenaga pengajar yang berkualitas dan jumlah warga belajar yang cenderung stabil membuat PKBM beroperasi terus, dalam artian tidak ada kevakuman kegiatan belajar. Dan karena PKBM tidak ada kevakuman kegiatan, maka perhatian dan dukungan pemerintah pada PKBM tidak berhenti, terbukti dari adanya bantuan yang digulirkan oleh pemerintah pada PKBM yang berupa dana dan peralatan belajar. Jadi dapat dikatakan bahwa dari keberhasilan manajerial dalam menghadapi hambatan tujuan PKBM guna meningkatkan pendidikan masyarakat dapat terpenuhi, dan

feedbacknya adanya dukungan dan perhatian dari masyarakat akan PKBM itusendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akli, Muhammad, “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mempertahankan Eksistensi Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Haruyan Kabupaten Hulu Sungai Tengah”, (Tesis S2, IAIN ANTASARI,2014).
- [2] Al Ghamdi, A. A., Abd Aziz, F. S., Yusoff, R. Z., & Mustafa, M. (2016). The Moderating Role of Knowledge Management on the Relationship between Employees ’Commitment and Total Quality Management : A Study on the Public Healthcare Sector in Saudi Arabia, 6(4), 790–797.
- [3] Alifian, I., & Rahardjo, M. (2016). Analisis Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah Karyawan (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. POS Indonesia Cabang Kudus). *Diponegoro Journal Of Management*, 5, 1–8.
- [4] Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- [5] Amirin, TatangM(2012).“ImplementasiPendekatanPendidikanMultikulturalKontekstualBerbasisKe arifanLokaldiIndonesia”.*JurnalPembangunanPendidikan:FondasidanAplikasi,Volume1,N omor1,Juni,2012,hlm.1-16.*
- [6] Asmani, Jamal Ma’mur, *Tips Aplikasi Manajemen Madrasah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012).
- [7] Ayatrohaedi. (1986). *KepribadianBudayaBangsa(Local Genius)*. Jakarta: PustakaJaya.
- [8] Balai Pengembangan Kegiatan Belajar. (2001). *Standar Minimal Manajemen (SMM)PKBMBerbasisMasyarakat*.Bandung:BPKB.
- [9] Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- [10] Cote, R. (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28–35. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p28>
- [11] Darmawati, & Marnis. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 1(1), 21–30.
- [12] Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional* Depdiknas. (1992). Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1991 tentang Pendidikan Luar Sekolah. Jakarta : Sinar Grafika.
- [13] Dimiyati dan Mudjiono. (2009). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [14] DjujuSudjana.(2000).*PendidikanLuarSekolah*.Bandung:FalahProduction.
- [14] Direktur Pendidikan Tenaga Teknis, Dirjen Diklusepora Depdikbud. (1999). *Pembentukan dan Pembinaan PKBM, Kelompok Pemuda Produktif, dan Olahraga Masyarakat.*, Jakarta.
- [15] Djamarah, Bahri Saiful dan Aswin Zain. (2010). *Strategi BelajarMengajar*. Jakarta:RinekaCipta.

- [16] Engkoswara, & Komariah, A. (2015). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- [17] Fattah, N. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- [18] FK-PKBM. (2011). *Konsep dan Strategi Pengembangan PKBM*. Jakarta: FK-PKBMIndonesia.
- [19] Hardjono, Raharjo, T. J., & Suminar, T. (2016). Model Pemberdayaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Dalam Pengelolaan Program Pendidikan Kesetaraan Berbasis Life Skills Dan Kewirausahaan. *Edukasi Universitas Negeri Semarang, 1*(2).
- [20] Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014).
- [21] IWayanSuastra, KetutTika, dan NengahKariasa. (2011). "Efektivita Model Pembelajaran Sains Berbasis Budaya Lokal Untuk Mengembangkan Kompetensi Dasar Sains Dan Nilai Kearifan Lokal di SMP". *Jurnal Undisha, Vol5, No3*(2011), hlm.258-273.
- [22] Irianto, Y.B. (1997). *Konsep dan Teori Sistem*. Bandung : FIP IKIP Bandung. Jakarta: Asosiasi Tradisi Lisan. Jakarta: PD. Mahkota. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [23] Ishaq, M. (2017). Pelatihan Kerja untuk Peningkatan Kualitas Lulusan Paket C di Pkbn Wijaya Kusuma Tosari Pasuruan. *Abdimas Pedagogi, 1*(1), 56–62.
- [24] Jalal, Fasli (2003). *Membangun Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat*. Jakarta: Mustika Aksara.
- [25] Jayanti, Vevio Salam "Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Perempuan pada MAN Mojosari Tahun 2013," (Tesis S2, PPs STAIN Salatiga, 2013).
- [26] Kamil, M (2009) Pendidikan Nonformal pengembangan melalui pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) di Indonesia (sebuah pembelajaran dari kominkan Jepang). Bandung : Alfabeta
- [27] Kartakusumah, Berliana. (2008). *Pemimpin Adiluhung: Genealogi Kepemimpinan Kontemporer*. Yogyakarta: Mizan.
- [28] Kartono, K. (1991) *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Perss Moleong, J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosdakarya Nasution, S. (2003) *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito Sanusi, A. (1998). *Pendidikan Alternatif*. Bandung : Pascasarjana UPI (Disertasi) Sihombing, Umberto. (1999). *Pendidikan Luar Sekolah Kini dan Masa Depan*. Jakarta : Rajawali Perss
- [29] Kemendikbud. (2012). *Standar Dan Prosedur Penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Kesetaraan, Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah.
- [30] Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. (2014). *Peningkatan Mutu PKBM Melalui Permagangan Manajemen Bagi Pengelola PKBM*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat Kemdikbud.
- [31] Khairani Z, Eddy, *Stategi Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Manajemen Keuangan di Lembaga Madrasah (Studi Komperatif MTsN 1 dan MTsN 2 Rantau"*, (Tesis S2, IAIN Antasari Banjarmasin, 2010).
- [32] Kindervatter, Suzanne. (1979). *Nonformal Education as an Empowering Process*. Amherst, MA: Center for International Education.
- [33] Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. (2009). *Analisis Data Kualitatif*, *Buku Sumbertentang Metode-Metode Baru terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi*. Jakarta: UI Press.
- [34] Moeleong, Lexy. J. , *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).

- [35] Mulyani, A. (2012). Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Mutu Pembelajaran pada SMK sekabupaten Purwakarta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XIV(1), 86–92.
- [36] Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesioanal* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2007).
- [37] Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1993). *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.
- [38] Nababan,Abdon.(2003).PengelolaanSumberdayaAlamBerbasisMasyarakatAdat. Bogor:PusatPenelitianLingkungan Hidup IPB.
- [39] Nielsen,Dean.(2001).MemetakanKonsepPendidikanBerbasisMasyarakatdiIndonesia. Yogyakarta:AdicitaKaryanusa.
- [40] Ningrum, epon. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia bidang Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9, 1–9.
- [41] OemarHamalik.(2008).KurikulumdanPembelajaran.Jakarta:BumiAksara.RadnoHarsanto.(2007).PengelolaanKelasyangDinamis.Yogyakarta:Kanisius.
- [42] Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- [43] Peretomode, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership : Are They The Same ? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13–17.
- [44] Phillips, A. S., & Phillips, C. R. (2016). Behavioral Styles of Path- Goal Theory : An Exercise for Developing Leadership Skills. *Management Teaching Review*, 1(3), 148–154. <https://doi.org/10.1177/2379298116639725>
- [45] Ragawanti, E., Swasto, B., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh On the Job Training dan Off the Job Training terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 1–12.
- [46] Raju, S. (2017). Positive and negative effects of affective and continuance brand commitment in a service context. *Journal of Indian Business Research*, 9(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/JIBR-07-2016-0066>
- [47] Ratih Yuniarti, dkk..Title – Komitmen Pengelola Dan Kepemimpinan Situasional Ketua Pkbn Da-lam Meningkatkan Mutu Pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Program Paket C | 360
- [48] Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8–17.
- [49] RobertK.Yin.(2011).StudiKasus:DesaindanMetodeterjemahanDjauziMuzakir. Jakarta:RajaGrafindoPersada.
- [50] Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010).
- [51] Sallis, E. (2015). *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- [52] Sartono, “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan,” (Karya Ilmiah, SMA N 2 Mataram , 2007-2008/)
- [53] Sastroamidjojo, Seno.(2003).RenunganPertunjukanWayangKulit.Jakarta:Kinta.
- [54] Satori, D. (2016). Pengawasan dan Penjaminan Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- [55] Saway,DatuVictorinoL.(2004).“GlobalResponsibilityandLocalKnowledgeSystem”. Paper in the Millennium Ecosystem Assessment Conference held inBibliotheca,Alexandria,EgyptfromMarch17-20,2004.
- [56] Senjawati, R. ., & Fakhrudin. (2017). Motivasi Warga Belajar dalam Mengikuti Pendidikan Kesetaraan Program Ke-lompok Belajar Paket C. *Journal of Non Formal Education*, 3(1), 40–46.

- [57] Setiawati, L., & Tjahjono, J. K. (2017). Pengaruh Komitmen Manajemen Terhadap Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan di Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Kasus di RSUD Dr . Soetomo). *Seminar Nasional Gelar Produk*, 964–975.
- [58] Sibarani, Robert. (2012). *Kearifan Lokal: Hakikat, Peranan dan Metode Tradisi Lisan*. Jakarta: Asosiasi Tradisi Lisan.
- [59] Sihombing, Umberto. (1999). *Pendidikan Luar Sekolah, Kini dan Masa Depan*. Jakarta: PD. Mahkota.
- [60] Simamora, H (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi . Yogyakarta : Aditya Media
- [61] Sobri, Asep Jihad, dan Charul Rochman. (2009). *Pengelolaan Pendidikan*. Multi Pressindo.
- [62] Sudarman, dkk. (2003). *Panduan Penyelenggaraan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat*. Bandung: Balai Pengembangan Pendidikan Luar Sekolah dan Pemuda (BP-PLSP) Jayagiri.
- [63] Sudarsana, I. K. (2015). Peningkatan Mutu Pendidikan Luar Sekolah Dalam Upaya Pembangunan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1 (Volume 1 Nomor 1 Pebruari 2015), 1–14.
- [64] Sudjana, D. (2004). *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Falah Production.
- [65] Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung.
- [66] Susatyo, Arydkk. (2012). “Pengembangan Model Pembelajaran IPA Berbasis Kearifan Lokal dan ICT Pada Siswa Tuna Grahita di SLB”. *General Papers Prosiding Seminar Nasional Inovasi Pembelajaran*, hlm. 1-10.
- [67] Tim Dirjen Bimbagais Depag, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2003).
- [68] Tohani, Entoh (2011). “Pemetaan Tingkat Mutu Pendidikan pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di Daerah Istimewa Yogyakarta”. *Artikel Pemetaan Tingkat Mutu Pendidikan, Jurusan PLS FIP UNY*.
- [69] Undang-undang NO 2003, “*Sistem Pendidikan Nasional*” diakses pada 25 Maret 2016 dari <http://kemenag.go.id/file/dokumen/UU2003.pdf>.
- [70] Usman, H. (2009). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- [71] Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Cet ke-3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).
- [72] Walgito, Bimo (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Penerbit Andi. Bogdan, Robert C. dan Biklen, Sari K. (2003). *Qualitative Research for Education*:
- [73] Widdah, M. El, Suryana, A., & Musyaddad, K. (2012). *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta.
- [74] Yuliana, Liadan Arikunto, Suharsimi *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2009).