

KARAKTERISTIK KEMANDIRIAN DALAM PENDIDIKAN NONFORMAL

A. Pengantar

Seperti diuraikan pada bab terdahulu pendidikan nonformal memiliki ciri yang berbeda dengan pendidikan formal (sekolah) baik dilihat dari: program yang dikembangkan, sasaran didik, kondisi sumber belajar, kurikulum, model pembelajaran, tujuan pembelajaran maupun model evaluasi yang harus dikembangkan dalam program-program pendidikan nonformal.

Akan tetapi untuk mendukung keberhasilan realisasi dari faktor-faktor tersebut ada beberapa karakteristik dasar yang harus menjadi patokan dan harus dijadikan pegangan bagi tutor, fasilitator, provider dalam mengembangkan pendidikan nonformal diantaranya adalah: 1) Kompetensi yang dikembangkan, 2) Peningkatan kemandirian dalam proses pembelajaran, dan 3) Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan program PNF.

B. Kompetensi yang dikembangkan dalam pendidikan nonformal

Kurikulum yang dikembangkan dalam pendidikan nonformal seyogyanya dibangun atas dasar kesepakatan dan kebutuhan peserta didik. Namun demikian jika dilihat dari kondisi sasaran pendidikan nonformal variasi kurikulum yang dikembangkan dan kompetensi yang ditetapkan harus menjadi pemahaman tutor, fasilitator atau provider (pengembang pendidikan nonformal). Sehingga ketika program pendidikan nonformal dikembangkan mereka mengerti tentang apa yang akan diberikan dan apa yang harus dimiliki (dicapai) peserta didik. Oleh karenanya pemahaman tentang konsep dasar pengembangan kurikulum flexible, pemahaman kompetensi, dan keterampilan bagaimana caranya menggali dan menetapkan kebutuhan sasaran didik adalah merupakan factor dominant yang harus menjadi acuan.

Beberapa catatan utama yang harus diperhatikan dalam pengembangan pendidikan nonformal (provider) berkaitan dengan pengembangan kurikulum diantaranya adalah: a) Kondisi peserta didik; b) Kondisi sumber belajar (tutor, dan infrastruktur lainnya), c) Lingkungan masyarakat dimana program pendidikan nonformal akan dikembangkan, d) Daya dukung lain seperti pemerintah, tokoh masyarakat dan lembaga organisasi masyarakat (NGO), 5) kemampuan kerjasama dengan pihak lain dalam pengembangan program.

a. Apa yang harus diperhatikan dengan kondisi peserta didik

Ketika kurikulum pendidikan nonformal akan dikembangkan perhatian pertama yang perlu dijadikan acuan adalah kondisi peserta didik, alasannya adalah; karena peserta didik pendidikan nonformal memiliki karakteristik tersendiri dibanding dengan pendidikan lainnya (formal atau sekolah). Beberapa faktor yang dapat dijadikan patokan diantaranya adalah :

Pertama: Usia, usia peserta didik pendidikan nonformal sangatlah bervariasi, hal ini tergantung pada program yang akan dikembangkan. Misalnya program pendidikan kesetaraan (equivalency education). Usia peserta didik pendidikan kesetaraan adalah anak usia sekolah 13 – 24 tahun. Yang karena berbagai hal mereka tidak memperoleh pendidikan sekolah karena : a) drop out sekolah formal (drop out SD,SMP atau SMA), b) kemiskinan, sehingga mereka tidak bisa sekolah (orang tua tidak bisa membayar anaknya untuk sekolah), c) masyarakat tidak bisa mengakses sekolah karena masyarakat tinggal di pedalaman, kepulauan atau tempat-tempat terpencil lainnya seperti di kepulauan-kepulauan di Indonesia, atau di daerah perbatasan, atau masyarakat yang termarginalkan seperti anak-anak pemulung, pengamen atau peminta-minta, d) pendidikan nonformal merupakan pilihan masyarakat (masyarakat merasa tidak cocok dengan pendidikan formal) seperti pada program komunitas home schooling atau kelompok masyarakat sekolah rumah, atau kelompok masyarakat yang memilih pendidikan nonformal sebagai suplemen pendidikan sekolah seperti: kursus seni musik, seni tari, melukis, kursus Bahasa Inggris, Bahasa Jepang, Bahasa Arab, kursus matematik, computer dan lain-lain yang diselenggarakan setelah jam sekolah dan diikuti oleh peserta didik yang sedang mengikuti pendidikan formal (sekolah).

Program lain seperti pelatihan dan kursus baik dalam bentuk inservice training atau free service training atau kursus keterampilan vocational terbuka lainnya dalam bentuk magang (*on the job training*) biasanya diikuti oleh orang dewasa yang memiliki usia di atas 18 tahun atau setamat pendidikan sekolah formal. Kegiatan pelatihan ini biasanya dilakukan untuk memperoleh pekerjaan, atau menambah (meningkatkan) keterampilan untuk menunjang pekerjaannya.

Kondisi usia sasaran pendidikan nonformal itulah yang harus menjadi patokan utama, karena jika pengembang pendidikan nonformal tidak memahami betul kondisi usia sasaran. Maka program yang dikembangkan akan tidak bermakna dan tidak menjadi pilihan peserta didik.

Pengembang pendidikan nonformal sering kali lupa, ketika proses penyusunan materi pembelajaran dan ketika model atau metoda pembelajaran akan diberikan baru sadar bahwa sasaran didiknya bervariasi tidak homogen akan tetapi heterogen.

Pada saat itulah kemampuan dan keterampilan tutor sebagai orang pertama yang bertanggungjawab terhadap kelangsungan program dan keberhasilan program dituntut untuk terampil dan mampu untuk merubah pendekatan pembelajaran, model pembelajaran atau metoda pembelajaran yang akan dilakukan.

Kompetensi-kompetensi inilah yang harus dimiliki tutor dan fasilitator dalam hal proses pembelajaran pendidikan nonformal.

*Kedua: **Pengalaman***, seringkali kita ingat tentang teori pendidikan orang dewasa, bahwa sasaran pendidikan non formal adalah orang-orang yang sudah memiliki pengalaman (karena mereka sudah dewasa). Tidak demikian dengan sasaran pendidikan kesetaraan sekolah dasar paket A dan pendidikan anak usia dini dalam pendidikan non formal. Di mana usia peserta didiknya rata-rata di bawah 14 tahun. Kondisi ini harus menjadi catatan utama pengembang pendidikan nonformal ketika akan menyusun kurikulum.

*Ketiga: **Kompetensi***, Seperti disarankan Ella Yulaelawati (2003), focus kurikulum yang bermuatan kompetensi adalah: pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang harus dimiliki dan akan dikembangkan oleh peserta didik sebagai hasil belajarnya disertai dengan keseluruhan sistem standar mutunya. Dengan mengembangkan kompetensi dalam kurikulum diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mampu belajar sendiri.
- 2) Membolehkan peserta didik menggunakan pengetahuan, alatan dan bahan lain sebagai sumber belajar.
- 3) Membolehkan peserta didik membuat refleksi dan menilai tahap pembelajarannya sendiri.
- 4) Membolehkan peserta didik menerapkan pengetahuan, keterampilan dan kemahiran ke mata pelajaran lain, situasi baru dan pergaulan.

Ketika kita memperoleh pemahaman tentang keempat manfaat tersebut, maka para pengembang pendidikan nonformal harus sudah mulai mampu menggeser paradigma berfikir tentang apa yang harus dirubah dari cara mengajar dengan cara membelajarkan materi kepada peserta didik. Ini berarti pemahaman tentang kondisi peserta didik apa adanya, pemahaman tentang kemampuan diri sebagai tutor, fasilitator dan pelatih, pemahaman tentang berbagai sumber yang dimiliki harus menjadi patokan dalam mengurai kurikulum menjadi bagian-bagian kecil materi pembelajaran yang bermuatan kompetensi. Seperti kita pahami kurikulum biasanya menjelaskan apa yang harus diajarkan serta kurikulum bermuatan kompetensi juga akan tetap menjelaskan apa yang harus diajarkan, tetapi

akan memfokuskan pada penjelasan tentang apa yang harus peserta didik lakukan sebagai hasil belajarnya.

Dengan kata lain kurikulum berkompetensi akan memuat kompetensi yang perlu diajarkan, dilatihkan atau diberikan oleh tutor kepada peserta didiknya. Kemampuan-kemampuan tersebut akan mengarahkan tutor, fasilitator untuk terampil menggeser focus program pembelajarannya dari tutor, fasilitator dan apa yang mereka ajarkan ke peserta didik dan apa yang akan mereka capai sebagai hasil pembelajaran, serta bagaimana cara mencapainya. (Ella Yulaelawati, 2003)

Keempat: motivasi berprestasi, ada factor yang perlu menjadi perhatian pengembang pendidikan nonformal dari sisi warga belajar factor tersebut adalah motivasi. Motivasi peserta didik adalah sisi psikologis yang menjadi pemicu terjadinya aktivitas partisipasi pembelajaran dalam kegiatan belajar pendidikan nonformal. Tanpa motivasi secanggih apapun model pembelajaran serta alat atau media pembelajaran yang digunakan tutor, proses pembelajaran tidak akan berlangsung hangat, partisipatif, dan mungkin hasil pembelajaran tidak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Secara teoritis motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan, kebutuhan, keinginan, dan harapan. Sumadi Suryabrata (1984:72) mendefinisikan motif sebagai "keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan". Dari pengertian itu nampak bahwa motif bukan sesuatu yang dapat diamati, tetapi merupakan hal yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu yang dapat disaksikan.

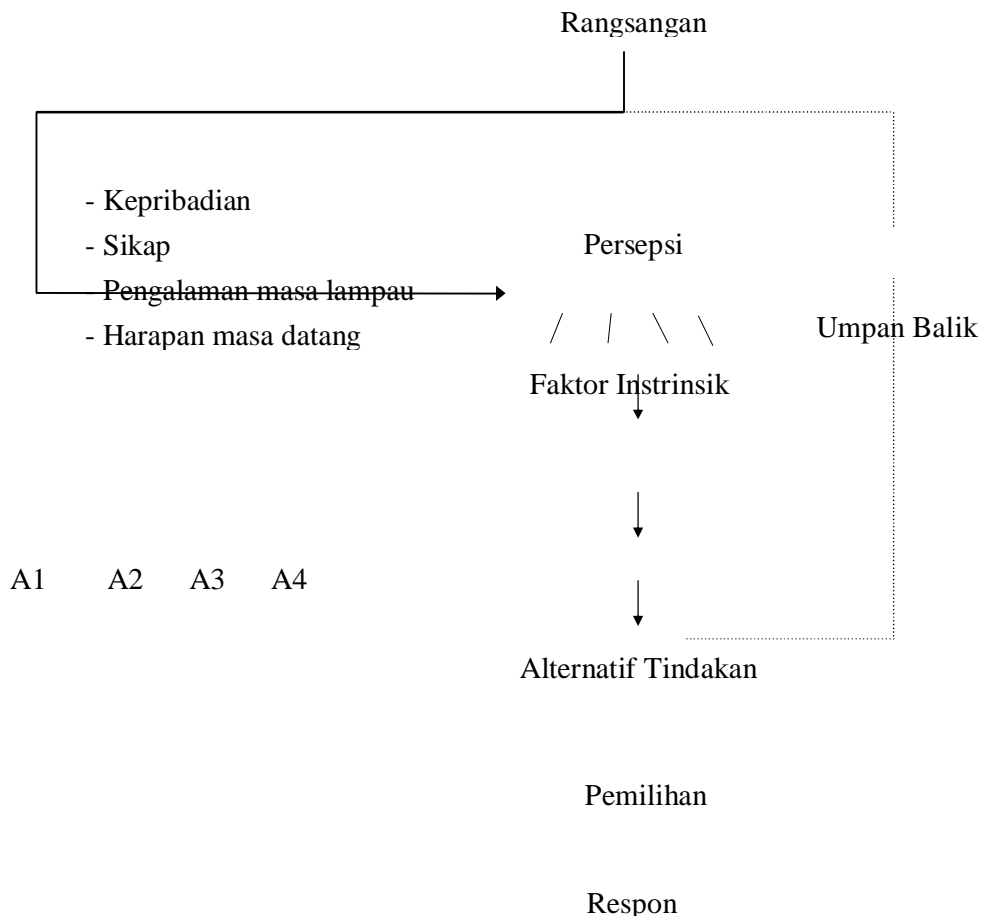
Motivasi lebih menunjukkan pada pengertian proses psikologis yang terdapat pada individu dalam hal ini peserta didik, dan merupakan unsur pokok dalam melahirkan aktivitas tingkah lakunya. Sebagai sesuatu proses psikologis, motivasi hanya diamati melalui penampilan perilakunya. Petri sebagaimana dikutip Ishak Abdulhak (1988:10) mengungkapkan :

Pada hakekatnya motivasi memiliki dua komponen utama, yaitu ;

- (1) gerak tingkah laku yang ditandai oleh adanya respons yang nampak terhadap sesuatu objek, atau rangsangan tertentu, adanya ketepatan tingkah laku disamping tingkah laku yang dilahirkannya memiliki kekuatan.
- (2) arah tingkah laku yang ditunjukkan secara khusus pada pencapaian tujuan yang akan dicapai.

Ungkapan tersebut menggambarkan, bahwa motivasi sesungguhnya merupakan suatu proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar, dan pemecahan persoalan. Hal inilah antara lain yang menyebabkan M.R. Jones (ed) dalam Nebraska Symposium on Motivation, merumuskan : "*Motivation is concerned with how behavior is actived, maintained, directed and stopped*". Sedangkan Sutaryat Trisnamansyah (1984:156) mengungkapkan lebih jauh bahwa motivasi sering disebut sebagai dinamika perilaku atau sesuatu yang menggerakkan organisme untuk mengerjakan apa yang diperbuatnya.

Motivasi sebagai dinamika perilaku tidak banyak berurusan dengan apa yang diperbuat itu diselesaikan, akan tetapi dengan mengapa seseorang individu berbuat seperti yang dikerjakan. Berikut ini digambarkan proses motivasi melalui diagram :



Proses Motivasi

Motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang. Proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, dan harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan untuk mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan. Berdasarkan tindakan ini selanjutnya ia melakukan evaluasi, yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapainya dengan tindakannya sendiri. Perlu dikemukakan bahwa faktor intrinsik yang berkaitan dengan motivasi dan keinginan seseorang dalam proses tersebut memegang peranan penting. Seseorang mungkin atas dasar pengalaman masa lampau dan harapannya, memerlukan uang. Yang lain mungkin memerlukan kekuasaan, sementara yang lain lagi memerlukan rasa aman dalam arti yang seluas-luasnya. Dengan perkataan lain, faktor intrinsik tadi menyebabkan motivasi seseorang berbeda dengan motivasi orang lain.

Berdasar kepada teori-teori tersebut, maka motivasi untuk meningkatkan kemampuan membelajarkan peserta didik, sangat dipengaruhi oleh persepsi dan faktor intrinsik yang berkaitan dengan kemampuan tutor dan fasilitator dalam memahami masalah-masalah pendidikan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat itu sendiri. Tutor dan fasilitator dengan segala kompetensinya, harus merasa terpacu untuk selalu giat dalam mengembangkan kemampuan peserta didik sebagai binaannya.

b. Kondisi sumber belajar (tutor, fasilitator dan pelatih)

Salah satu sumber belajar yang paling utama dalam pendidikan nonformal adalah guru pendidikan nonformal. Namun kata guru seringkali tidak dipergunakan dalam istilah-istilah pembelajaran pendidikan nonformal, guru biasanya digunakan dalam istilah pendidikan formal atau sekolah. Dalam pendidikan nonformal seringkali guru istilahnya diganti dengan tutor, fasilitator atau pelatih. Padahal dalam kenyataannya tutor, fasilitator dan pelatih itu adalah guru.

Pada penyelenggaraan program pendidikan nonformal tutor dan fasilitator seringkali bertindak sebagai gurunya pendidikan nonformal, baik dalam program kesetaraan (paket A, paket B dan Paket C) maupun dalam kegiatan pendidikan non formal lainnya.

Dalam pendidikan non formal tutor dan fasilitator, memiliki fungsi dan peran yang berbeda, akan tetapi fasilitator bisa juga bertindak sebagai tutor atau sebaliknya. Tutor dalam pendidikan nonformal adalah orang yang profesional (memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan) dalam mengelola proses

pembelajaran pendidikan nonformal. Tugas-tugas yang dibebankan kepadanya adalah : 1) memahami kurikulum, 2) menyiapkan bahan pembelajaran (materi), 3) memformulasi proses pembelajaran, 4) mengelola administrasi pembelajaran, 5) mengelola proses pembelajaran, 6) memotivasi peserta didik, 7) menggali-sumber-sumber pembelajaran, 8) berpartisipasi peserta didik dalam proses pembelajaran, 9) dan mengevaluasi pembelajaran, dll. Sedangkan yang dimaksud dengan fasilitator adalah orang yang professional dalam memfasilitasi program pendidikan nonformal. Tugas-tugasnya adalah : 1) menyiapkan rencana program, 2) mengelola program, 3) menyiapkan sumber-sumber pembelajaran (manusia dan non manusia), 4) melakukan monitoring dan evaluasi program, 5) dan memelihara kelangsungan program pendidikan nonformal.dll. (peran fasilitator kominkan 2006).

Jika ditelaah dalam ma'na yang lebih mendasar peran tutor dan fasilitator tidak hanya bertindak sebagai guru, layaknya di sekolah atau dalam prose pembelajaran lainnya. Tutor dan fasilitator memiliki peran ganda dalam pendidikan nonformal. Dia tidak hanya professional dalam mengelola program pendidikan nonformal dan professional dalam mengelola proses pembelajaran, akan tetapi yang paling utama adalah bagaimana menyiapkan peserta didik menjadi manusia-manusia yang memiliki masa depan yang jelas. Dalam arti ketika proses pembelajaran berlangsung atau ketika materi pembelajaran disampaikan, apa ma'na dari proses dan materi pembelajaran tersebut bagi peserta didik, keluarga, masyarakat dan bangsanya?. Bisakah peserta didik merasakan bahwa materi tersebut mendukung terhadap nilai-nilai kehidupannya baik kehidupan social maupun kehidupan ekonomi?. Jika semua itu bisa dijawab dengan sempurna maka itulah yang disebut dengan guru pendidikan nonformal atau dikenal dengan tutor/fasilitator. Oleh karena itu pengembangan kurikulum pendidikan nonformal harus betul-betul memperhatikan dan berpartisipasi semua komponen yang berhubungan dengan kelangsungan program pendidikan nonformal, atau tidak hanya sekedar berpartisipasi peserta didik atau tokoh masyarakat saja.

Berdasar kepada pertanyaan dan pernyataan tersebut, tutor dan fasilitator pendidikan nonformal memiliki tugas yang sangat berat dan mendasar dalam pengembangan pendidikan nonformal, oleh karenanya beberapa kompetensi yang harus dimiliki adalah: 1) terampil dan professional dalam mengelola program pendidikan nonformal, baik program secara keseluruhan maupun program pembelajaran, 2) terampil dan professional dalam membaca sasaran pendidikan nonformal, 3) terampil dan professional dalam menyiapkan dan menterjemahkan

kurikulum dan materi-materi kurikulum, 4) terampil dan professional dalam membaca masalah-masalah peserta didik dan masyarakat, 5) terampil dan profesional dalam melihat peluang-peluang baik peluang social maupun peluang ekonomi untuk pengembangan program dan memasarkan peserta didik, 6) terampil dan professional dalam menjual program pendidikan nonformal,7) terampil dan professional dalam menggali sumber-sumber yang dapat meningkatkan kelangsungan program.

Mungkin banyak kompetensi lain yang berkaitan dengan tutor, fasilitator, namun demikian kompetensi-kompetensi tersebut dapat dijabarkan lebih rinci dalam pengembangan program pendidikan nonformal ke depan.

Pertanyaan kecil apakah guru pendidikan nonformal adalah tutor sekaligus fasilitator pendidikan nonformal?

Pertanyaan tersebut tidak perlu dijawab, akan tetapi yang paling penting adalah ketiga hal tersebut menjadi satu kesatuan tugas dan tanggungjawab sebagai pembimbing, pelatih, pendidik, penolong, peneliti dan pengembang proses pendidikan nonformal.

c. Lingkungan masyarakat

Pendidikan non-formal sebagai bagian dari system pendidikan memiliki tugas sama dengan pendidikan lainnya (pendidikan formal) yakni memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat terutama masyarakat sasaran pendidikan non-formal. Sasaran pendidikan non-formal yang semakin luas yang tidak hanya sekedar berhubungan dengan masyarakat miskin dan bodoh (terbelakang, buta pendidikan dasar, drop out pendidikan formal), akan tetapi sasaran pendidikan non-formal terus meluas maju sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan lapangan kerja dan budaya masyarakat itu sendiri.

Mengingat sasaran tersebut, maka program/kegiatan pendidikan non-formal harus terus diperluas sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perkembangan masyarakat. Pada prinsipnya perluasan kegiatan/program pendidikan non-formal harus sejalan dengan pemikiran baru tentang konsep belajar (learning), di mana belajar yang terkesan hanya berlangsung di sekolah (formal) kurang tepat lagi dan mulai bergeser ke luar setting persekolahan. Belajar harus dipandang sama dengan "*living, and living itself is a process of problem finding and problem solving*". *We must learn from everything we do, we must exploit every experience as a learning experience. Every institution in our community—government on non-government*

agencies, stores, recreational places, organizations, churches, mosques, fields, factories, cooperatives, associations, and the like becomes resources for learning, as does every person we access to parent, child, friend, service, provider, doctor, teacher, fellow worker, supervisor, minister, store clerk, and so on and on, Learning means making use every resources-in or out of educational institutions—for our personal growth and development. Even the word is regarded as a classroom.(Knowles, 1975).

Perubahan, pengembangan dan perluasan pendidikan non-formal memberikan suatu apresiasi dan nuansa baru terhadap cara-cara pendidikan non-formal dalam menyediakan pendidikan bagi masyarakat, terutama orang dewasa, baik bagi mereka yang tidak memiliki akses kepada pendidikan formal maupun mereka yang pendidikan formalnya terbukti tidak memadai dan tidak relevan dengan kehidupan dan situasi yang berkembang di lingkungannya (masyarakat).

Proses pembangunan menuntut partisipasi jutaan orang dewasa yang terdidik, sementara lembaga pendidikan formal yang ada tidak mampu mengakses permasalahan-permasalahan pendidikan di tengah-tengah masyarakat. Di daerah-daerah tertentu sejumlah penduduk menemukan bahwa sistem pendidikan persekolahan tidak mampu membekali keterampilan-keterampilan yang mereka butuhkan untuk bersaing secara terbuka dan gamblang dalam masyarakat teknologis (Srinivasan, 1977).

Proses pendidikan itu mengembang ke luar dari sistem-sistem formal terstruktur, ke dalam suatu sistem konfigurasi baru dari suatu rangkaian pemikiran dan pengalaman yang terpisah secara melebar, dan jenis pertemuan lainnya dengan mendayagunakan fasilitas yang tersedia. Peran pendidikan non-formal sebagai komplemen, suplemen maupun substitusi pendidikan formal (persekolahan) merupakan suatu konfigurasi yang *contextual based and life-relefant*, sehingga mampu mewujudkan program/kegiatan pendidikan non-formal yang strategis dan fungsional bagi masyarakat.

Munculnya konsep masyarakat gemar belajar sepanjang hayat sebagai master concept, mendorong individu, lembaga, asosiasi, masyarakat peduli pendidikan atau badan usaha lain untuk ikut berpartisipasi dalam mengembangkan cara berpikir baru dalam merespon tantangan kebutuhan baru masyarakat tentang pendidikan dan belajar (*learning*). Sekolah sebagai program formal tidak lagi menjadi satu-satunya wadah (wadah tunggal) dan memonopoli pendidikan (formal) persekolahan dan badan-badan bisnis tidak lagi mengurus bisnis semata,

akan tetapi sudah mulai bergeser ikut serta mengurus pendidikan khususnya pendidikan non-formal. Lahirnya organisasi-organisasi baru berpenampilan pendidikan dan lembaga-lembaga pendidikan tanpa label sebagai tambahan, perluasan lanjutan dan lainnya memberi kesempatan dan kemudahan kepada masyarakat untuk belajar membelajarkan diri. Sehingga menjadi “*self-supporting organizations*” untuk ikut andil mengembangkan pendidikan non-formal.

Ada beberapa peran masyarakat tertentu dalam pendidikan non-formal di antaranya adalah : Masyarakat ikut membangun PKBM, sanggar-sanggar kegiatan belajar lain, magang, Kejar Usaha Produktif, Pendidikan keagamaan dalam bentuk pesantren memberikan bekal kepada santri tidak hanya dalam bentuk pendidikan agama akan tetapi sudah mulai bergeser pada pendidikan umum, dan keterampilan wirausaha sebagai bekal hidup dan kehidupannya di masyarakat. Sosialisasi usaha pendidikan secara luas melalui organisasi masyarakat dalam dunia pendidikan dikenal juga dengan sebutan “*learning society*”. Begitu pula bekal-bekal pendidikan dan keterampilan yang berhubungan dengan mata pencaharian lainnya. (pertanian, perikanan, industri rumah tangga).

Terciptanya masyarakat gemar belajar (*learning society*) memberikan nuansa baru dan ruh pendidikan di tengah-tengah masyarakat, kondisi ini dicermati sebagai suatu wujud nyata model pendidikan sepanjang hayat. Iklim tersebut mendorong terbukanya kesempatan setiap orang, organisasi dan institusi sosial, industri dan masyarakat untuk belajar lebih luas; tumbuhnya semangat dan motivasi untuk belajar mandiri (*independent learning*) untuk memenuhi kebutuhan sepanjang hayat, dan memperkuat keberdaya-didikan (*educability*) masyarakat agar selalu mendidik diri dan masyarakat di lingkungannya, adalah merupakan sisi positif dari lahirnya konsep-konsep yang mendasari pendidikan non-formal .

Terciptanya masyarakat gemar belajar dapat menciptakan berbagai peluang pendidikan non-formal di tempat yang mudah dijangkau dengan cara-cara yang sesuai potensi, keterampilan dan kecakapan warga belajar. Meta konsep *educability* memungkinkan masyarakat (warga belajar) “*fully able to take advantage of any available educational opportunities*”, lebih giat mencari informasi baru yang berkaitan dengan kepentingan hidupnya.

Dengan melebarnya pelaksanaan pendidikan non-formal sesuai dengan kondisi dan konsep belajar pendidikan non-formal, serta menjaga mutu dan sensitivitas pendidikan non-formal di tengah-tengah masyarakat, maka lima strategi dasar yang perlu dikembangkannya adalah :

- 1) Pendekatan kemanusiaan (*humanistic approach*), masyarakat dipandang sebagai subjek pembangunan. Masyarakat diakui memiliki potensi untuk berkembang dan sedemikian rupa ditumbuhkan agar mampu membangun dirinya.
- 2) Pendekatan partisipatif (*participatory approach*), mengandung arti, bahwa masyarakat, lembaga-lembaga terkait, dan atau komunitas dilibatkan dalam pengelolaan dan pelaksanaan pembangunan masyarakat.
- 3) Pendekatan kolaboratif (*collaborative approach*), dalam pembangunan masyarakat perlu adanya kerjasama dengan pihak lain (terintegrasi) dan terkoordinasi dan sinergi.
- 4) Pendekatan berkelanjutan (*continuation approach*) pembangunan masyarakat dilakukan secara berkesinambungan, untuk itulah pembinaan kader yang berasal dari masyarakat adalah hal yang paling pokok.
- 5) Pendekatan budaya (*cultural approach*) penghargaan budaya dan kebiasaan, adat istiadat yang tumbuh di tengah-tengah masyarakat dalam pembangunan masyarakat adalah hal yang perlu diperhatikan. (Djudju Sudjana, 2000)

Dengan kelima strategi tersebut, maka pendidikan non-formal seperti apa yang dibutuhkan masyarakat dalam arti program pendidikan non-formal yang mampu menyentuh dan mengangkat masyarakat menjadi lebih baik dalam kehidupannya (*better living*) yang ditandai dengan meningkatnya pendapatan (ekonomi), kesadaran akan lingkungan sosialnya, atau masyarakat yang mengerti dan memahami bagaimana membangun dirinya.

Mengacu pada prinsip dan strategi dasar yang perlu diperhatikan pendidikan non-formal dalam rangka perannya di masyarakat adalah :

- 1) Mengembangkan program-program pendidikan non-formal yang mampu mengembangkan masyarakat, sehingga mereka memiliki daya suai (*adaptability*), daya lentur (*flexibility*), inovatif dan *entrepreneurial attitudes and aptitudes*.
- 2) Mengembangkan program-program pendidikan yang mampu mengangkat kemiskinan masyarakat pedesaan dan perkotaan (*rural and urban community development*), baik melalui program pendidikan keterampilan maupun jenis program pendidikan lain yang mampu menyentuh kebutuhan nyata dalam kehidupan masyarakat (*felt needs*).
- 3) Menemukanali permasalahan-permasalahan masyarakat yang dapat dijadikan atau disentuh melalui peran-peran dan tugas-tugas pendidikan non-formal secara nyata dengan tetap menjaga orisinalitas asas pembangunan masyarakat oleh dan untuk masyarakat itu sendiri (*community itself*).

- 4) Mengembangkan program-program pendidikan non-formal dengan tetap mengacu pada teknologi pendidikan non-formal yang serba baru dan inovatif serta berbiaya murah.

Berdasar pada peran-peran pendidikan non-formal serta strategi dasar pengembangannya di tengah-tengah masyarakat, maka kajian pendidikan non-formal diarahkan pada dua hal pertama, kajian pendidikan non-formal itu sendiri (kajian internal), kajian ini berhubungan dengan : kajian kurikulum (program PNF), model-model program PNF, sasaran program PNF, keberadaan program PNF (peran dan fungsi) di tengah-tengah masyarakat dll. Kedua kajian pendidikan non-formal berkaitan dengan pandangan masyarakat dan pemerintah terhadap program-program PNF (pengakuan), kajian ini bisa disebut sebagai kajian eksternal. Kajian ini penting karena masyarakat tidak hanya diarahkan sebagai sasaran pendidikan non-formal saja akan tetapi masyarakat dipandang sebagai pelaku (sumber belajar) pendidikan non-formal itu sendiri. Sedangkan harapan terhadap pemerintah hanya berhubungan dengan pengakuan terutama diimplementasikan pada tata kebijakan yang dibangun untuk mengkondisikan keberadaan pendidikan non-formal di tengah-tengah masyarakat.

C. Mengembangkan kemandirian dalam proses pembelajaran PNF

1. Definition of independency

Seperti diketahui dalam konsep pendidikan nasional, bahwa core value pendidikan nasional adalah *independency* (kemandirian). Kemandirian dalam hal ini berarti suatu momot karakteristik individu sehingga mampu membuat keputusan sendiri setelah secara masak dan konsekuen mampu mensistemkan dan mensinergikan lingkungannya secara baik. Secara tegas DePorter menyebutkan, bahwa :

Core value independency, tampil dalam proses pendidikannya sebagai proses empowering atau pemberdayaan. Artinya dengan berbagai pembekalan isi dan wawasan ditumbuhkan kreativitas individu dan satuan sosial, dan secara jeli dan cerdas mampu mensistemkan dan sekaligus mensinergikan lingkungannya untuk menggapai *independency*. (DePorter, 1999:43)

Ada beberapa instrumental value yang dapat mendukung core value kemandirian (*independency*) untuk menjangkau core value ideal *excellence*. Secara jelas diagramnya digambarkan pada tabel berikut ini :

Table

Nilai-nilai Kemandirian

Instrumental Value	Core Value Intermediate	Core Value Ideal
Autonomy	Kemandirian (independency)	Excellence (rasa unggul)
Ability		
Kesadaran Demokrasi		
Kreativitas		
Kesadaran kebersamaan		
Kompetitif		
Aestetis		
Wisdom		
Bermoral		
Dignity		
Pride		

Sumber : DePorter (1999)

Instrumental value yang pertama adalah *autonomy* ; kesadaran dimilikinya otoritas pribadi atau otoritas satuan sosial. Kesadaran autonomi dan otoritas tanpa dimilikinya *ability* atau *validitas* menjadi omong kosong. Sehingga perlu ditumbuhkan instrumental value yang kedua yakni *ability*; Dalam proses pendidikan *ability* mencakup pengertian *habilitas* dan *validitas*, terampil atau ahli dan diakuinya keterampilan dan keahlian tersebut melalui sebuah bukti nyata. *Ability* perlu dibina dalam wawasan bahwa *ability*-nya memerlukan komplementasi dan dalam interdependensi dengan *ability* orang lain. Sehingga diperlukan instrumental value yang ketiga yaitu *kesadaran demokrasi*.

Akibat adanya perubahan teknologi dan perkembangan industrialisasi serta persaingan tenaga kerja semakin ketat, maka pada konteks ini perlu adanya *kreativitas* sebagai instrumental value pendukung. Oleh karena itu perubahan bukan lagi mengikuti garis linier deret hitung, melainkan sudah menjadi eksponensial. Sehingga tuntutan *kreativitas* menjadi semakin penting, dan pendidikan yang mengandung unsur *kreativitas* sejak dini menjadi semakin signifikan. *Kreativitas* dalam makna lokal maupun global tidaklah dikembangkan untuk saling menggilas dan mematikan, tetapi dalam makna dikembangkan untuk memberi komplementasi atau komparasi alternatif. Sehingga memerlukan instrumental value yang kelima yakni; *kesadaran kebersamaan kompetitif*. Kompetisi rasional akan tampil berupa

kompetisi untuk keunggulan dengan cara sportif, dapat diperkaya dengan kompetisi religius human menjadi kompetisi untuk menampilkan keunggulan dalam membuat kebajikan.

Kreativitas yang sifat dasarnya rasional, dan kompetisi rasional serta kompetisi religious human akan menjadi lebih lengkap bila dikomplementasi dengan dua instrumental value yang keenam dan ketujuh, yaitu nilai *aestetic* dan *wisdom* (bijak). Makna *aestetic* mencakup makna original, harmonis dan mensucikan dalam penghayatan fungsi hati, fungsi sosial, dan fungsi teknik. Instrumental value *aestetic* disamping mampu menampilkan moral mensucikan, memiliki makna bahwa dengan menghayati produk seni yang indah, yang muncul adalah hati yang bersih, bukan emosi dan persepsi lain. Makna bijak mencakup makna saling memahami kesamaan dan keberbedaan dan saling menghargai dan menghormatinya. Instrumental value lainnya adalah bermoral. Instrumental value yang akan tumbuh lebih lanjut setelah instrumental value-instrumental value terpatri dalam diri individu adalah *dignity* (harkat), *pride* (martabat) dan *excellence* (rasa unggul).

Nilai-nilai kemandirian yang dimiliki individu akan menjadi sempurna apabila didukung oleh sifat-sifat kemandirian meliputi : mandiri psikososial, kultural dan ekonomi, disiplin prakarsa dan wirausaha, kepemimpinan dan orientasi prestasi dalam persaingan. Pada konteks dunia kerja mandiri atau kemandirian muncul seiring dengan berkembangnya orientasi kerja, yang mengarah pada sikap wirausaha/wiraswasta. Perilaku mandiri merupakan fundamen dasar bagi seseorang dalam meningkatkan kualitas kerja (pekerjaannya). Suharsono Sagir (1986) menyatakan:

Mandiri, menciptakan kerja untuk diri sendiri, maupun berkembang menjadi wiraswasta yang mampu menciptakan lapangan kerja bagi orang lain ataupun mampu menjadi cendekiawan, manusia yang berkreasi, inovatif, melalui ide-idenya atau hasil penemuannya, menjadikan masyarakat lebih baik; baik dalam bentuk inovasi teknologi, ataupun inovasi ilmu yang mampu mengembangkan ilmu lebih maju, sebagai upaya preventive maupun repressif untuk kelangsungan hidup sumberdaya manusia. (Suharsono Sagir (1986:15).

Jiwa mandiri tumbuh dan berkembang seiring dengan tumbuhnya konsep wiraswasta, atau dikenal istilah lain yakni wirausaha dan kewirausahaan, juga istilah lain yang disebut dengan makarya. Seorang wiraswastawan harus memiliki jiwa mandiri atau kemandirian. Wasty Soemanto menyebutkan dalam tulisannya bahwa, Wiraswasta adalah keberanian, keutamaan

serta kepercayaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan ketekunan yang ada dalam diri sendiri. Jiwa *entrepreneurship* (mandiri) ditentukan oleh tiga komponen utama yang ada dalam diri seseorang yakni kemauan, ketekunan dan keuletan. (Wasty Soemanto, 1976:42-43). Geoffrey G. Meredith (1989), memberikan beberapa ciri sifat-sifat wirausaha (jiwa mandiri) seperti pada bagan di bawah ini :

Table
Sifat-Sifat Wirausaha

No	Ciri-ciri	Watak
1	Percaya Diri	Keyakinan Ketidak tergantungan Individualitas Optimisme
2	Berorientasikan tugas dan hasil	Kebutuhan akan prestasi Berorientasi laba Ketekunan dan ketabahan Tekad kerja keras Mempunyai dorongan kuat Energic dan inisiatif
3	Pengambilan Resiko	Kemampuan mengambil resiko Suka pada tantangan
4	Kepemimpinan	Bertingkah laku sebagai pemimpin Dapat bergaul dengan orang lain Menggapai saran dan kritik
5	Keorisinilan	Inovatif dan kreatif Fleksibel punya banyak sumber Serba bisa Mengetahui banyak
6	Berorientasi ke masa depan	Pandangan ke depan dan Perseptif

Geoffrey G. Meredith, at al. (1989) dalam Ranidar Darwis (1993:40)

Kemandirian sebagai kepribadian atau sikap mental yang harus dimiliki oleh setiap orang yang di dalamnya terkandung unsur-unsur dengan watak-watak yang ada di dalamnya perlu dikembangkan agar tumbuh menyatu dalam setiap gerak

kehidupan manusia. Asumsi tersebut menunjukkan bahwa kemandirian dapat menentukan sikap dan perilaku seseorang menuju ke arah wiraswastawan.

Para ahli menyebutkan bahwa kemandirian adalah merupakan jiwa wiraswasta yang tumbuh dan berkembang seiring dengan pemahaman dan konsep hidup, yang mengarah pada *kemampuan, kemauan, keuletan, ketekunan* dalam menekuni bidang yang digeluti. Sehingga seorang wiraswastawan yang berhasil berarti memiliki jiwa mandiri (makarya).

Pada dunia ekonomi jiwa mandiri (kemandirian) sudah dikenal sejak tahun 1755 oleh Cantillon dimana dikenal dengan istilah entrepreneur, dan dikembangkan lagi setengah abad kemudian oleh Schumpeter tahun 1911 dan oleh Sombart tahun 1929, dan pada pertengahan abad itulah entrepreneur menjadi cikal bakal bagi perkembangannya di dunia ekonomi modern. (Daoed Yusuf, 1976:88).

Pada dunia Pembangunan masyarakat kemandirian sudah dikenal sejak PBB memberikan batasan tentang pengertian dari Pembangunan masyarakat (Community Development). Pada definisi tersebut disebutkan bahwa :

...the participation of the people themselves in efforts to improve their level of living with as much reliance as possible on their own initiative, and the provision of technical and other services in ways which encourage initiative, self-help and mutual help and make these more effective. (UN. 1956).

Mengacu pada batasan tersebut kemandirian, memiliki nilai lain yang tidak hanya sekedar menjiwai konsep wiraswasta yang lebih mengarah pada nilai-nilai ekonomi (benefit), namun pada definisi tersebut terkandung pula nilai-nilai sosial dan nilai-nilai budaya dengan kandungan utamanya selain mampu menolong dirinya sendiri akan tetapi mampu menolong orang lain dalam bentuk gotong royong dan partisipasi. Sehubungan dengan itu konsep kemandirian yang menjiwai nilai-nilai wiraswasta sebenarnya hanya sebagian kecil saja. Karena secara lebih luas kemandirian tidak hanya untuk itu akan tetapi berlaku bagi setiap gerak langkah kehidupan manusia.

Pada konteks pendidikan luar sekolah, kemandirian merupakan tolak ukur utama dalam setiap pengembangan program-programnya. Oleh karena itu kurikulum program pembelajaran pendidikan nonformal, secara lebih khusus memiliki inti dasar yang mengacu pada menumbuhkan dan mengembangkan nilai-nilai kemandirian bagi setiap sasaran didiknya (warga belajar). Tanpa tujuan itu setiap program pembelajaran pendidikan nonformal menjadi tidak bermakna dan sama saja dengan program pembelajaran pendidikan sekolah. Asumsi ini merupakan

batasan khusus yang mampu membedakan mana program pendidikan nonformal dan mana program pendidikan sekolah.

Seperti diketahui pengembangan program pendidikan nonformal yang mengacu pada kemandirian sasaran didik, merupakan tekanan khusus yang seringkali menjadi patokan dan prinsip dasarnya. Oleh karena itu program pendidikan nonformal nampak lebih fleksibel. hal ini terlihat dari tujuan yang ingin dicapai selalu disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan yang berkembang pada sarasanya.

Mengacu pada hal tersebut, maka pendidikan nonformal lebih banyak menekankan pada pengembangan ranah afektif dan psikomotor : seperti motivasi, sikap modern, keterampilan bertani, dan keterampilan-keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Disamping itu pula program pendidikan nonformal selain fleksibel cenderung berkaitan erat dengan lapangan pekerjaan peserta didiknya. Dengan berbagai keterampilan dan sikap yang dibina dalam pendidikan nonformal, maka sasaran didik (warga belajar) diharapkan mempunyai sejumlah kemampuan yang kemudian hari dapat dijadikan modal untuk mengembangkan usahanya secara mandiri dan memperoleh keuntungan yang lebih baik; keuntungan dalam aspek ekonomi, sosial dan budaya.

Prinsip tersebut memiliki asumsi bahwa, pendidikan luar sekolah dalam pengembangan programnya selalu menilai potensi dan otonomi yang dimiliki sasaran didik. Sehingga hal itu menjadi landasan utama bagi setiap perencanaan dan pengembangan program pendidikan nonformal. Secara filosofis pandangan tersebut sejalan dengan konsep *humanistik*. alasan utamanya karena humanistik merupakan salah satu aliran filsafat yang memandang, bahwa manusia memiliki potensi dan otonomi dalam kehidupannya. Hal lain yang dapat dijadikan alasan, karena dalam pengembangan programnya PLS selalu menganggap dan memiliki komitmen bahwa sasaran didik sebagai : a) *Human nature is naturally good*, b) *freedom and autonomy*, c) *individually and potensiality*, d) *Self conceft and the self*, e) *self actualization*, f) *perception*, g) *responsibility and humanity*. John L Elias, S. Merriam, (1980:117-121).

Sejalan dengan konteks ketenaga kerjaan tujuan pendidikan nonformal semakin jelas dan terfokus, C.S. Brembeck dan T.J. Thomson (1973:5-6), menjelaskan bahwa :

Tujuan pendidikan nonformal makin jelas, dilihat dari klasifikasi kegiatannya ;

- 1) Mau mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dari tenaga kerja yang sudah sedang bekerja,
- 2) Menyiapkan mereka, terutama generasi muda yang akan memasuki lapangan kerja, dan
- 3) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta pemahaman warga belajar tentang perubahan kemajuan dalam dunia kerja.

Dari tujuan dan kajian filosofis humanistik tersebut memberikan kejelasan bahwa tujuan pendidikan nonformal adalah mengembangkan seoptimal mungkin kemampuan dan potensi sasaran didik pendidikan nonformal, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan dan menolong dirinya sendiri, disamping itu pula dapat membangun lingkungannya, masyarakatnya, dan lebih luas lagi dapat berperan secara aktif dalam membangun bangsa dan negara. (Scott W. Morris (1979) secara tegas memberikan kesimpulan bahwa tujuan pendidikan nonformal (non-formal education) adalah *to help people help themselves*. Djudju Sudjana, (1992:160), menyebutkan, bahwa tugas pokok pendidikan nonformal ; membelajarkan warga belajar. Dengan tujuan agar warga belajar memiliki atau mengembangkan nilai-nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan individu, masyarakat, lembaga, dan pembangunan bangsa menuju masa depan yang lebih baik.

Dalam hal peningkatan kemandirian warga belajar, pendidikan nonformal dengan prinsip dasar, dimana konsep belajar harus menjadi suatu kegemaran, menjadi kebutuhan sehingga tercipta "*self active learning propelling*" (belajar aktif dengan sendirinya). Pada konteks itu keinginan dan kebutuhan belajar muncul dari dalam diri sendiri (*internal motivation*) dan bukan didorong atau dianjurkan orang lain (*external motivation*). Sehingga sikap tersebut muncul apabila warga belajar merasa bahwa dengan pembelajaran, merasa mendapat pengetahuan, nilai tambah bagi pengembangan diri, dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dirinya dan orang lain. Disamping itu pula dengan pembelajaran warga belajar (individu) merasakan adanya peningkatan kemampuan dalam berpikir, memperluas wawasan, meningkatkan pemahaman, keterampilan, kualitas hidup dan kehidupannya serta kariernya. Belajar dirasakan memberi makna yang jelas dan dalam bagi hidup dan kehidupannya, memudahkan untuk melakukan suatu karya, memudahkan bagi kehidupannya. Sehingga belajar dapat menyebabkan adanya proses *transformasi* kearah kemandirian.

2. Peran Pendidikan nonformal dalam menumbuhkan kemandirian Peserta didik

Kemandirian dalam pendidikan luar sekolah berarti juga self directed learning. Karena beberapa pengertian dasar dari self directed learning memberi acuan bagaimana warga belajar memiliki inisiatif untuk belajar, menganalisis kebutuhan belajar sendiri, mencari sumber belajar sendiri, memformulasi tujuan belajar sendiri, memilih dan mengimplementasikan strategi belajar dan melakukan self evaluatin. Komponen-komponen tersebut merupakan dimensi bagaimana PNF membangun karakter kemandirian dalam diri peserta didik.(*autonomous learning*). Knowles (1975:18) menguraikan secara jelas tentang pengertian self directed learning “ *as a process in which individuals take the initiative, with or without the help of others, in diagnosing their learning needs, formulating learning goals, identifying human and other resources for learning, choosing and implementing learning strategies, and evaluating learning outcomes*”.

Chené (1983) dalam Peter Jarvis (1992:120) memberikan pengertian bahwa, kemandirian dalam belajar (autonomy) berarti “self directed learning”, sehingga secara jelas menyebutkan : *..autonomous learning involves three elements; independence in the learner, the learner’s creation of norms, and the learner’s ability of forces and choose*. Sedangkan Lindley (1986), menyimpulkan dari beberapa ahli seperti Kant, Hume, dan Mill, bahwa : Kant memberikan batasan yang pasti bahwa autonomy merupakan ide-ide rational yang menyatu dengan *emotion, affection, dan morality*, sedangkan Hume memberikan argumen bahwa “*a combination of rationality and affect underlies autonomous acts*. Sedangkan Mill memberikan argumen bahwa *autonomy is a vital aspect of human life but must be combined with respect for persons*. Peter Jarvis (1992:125).

Maslow dalam Darkenwald dan Merriam, (1982:80) memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor pendidikan orang dewasa yang dapat menumbuhkan kemandirian dalam kerangka pengembangan self-actualization. diantaranya adalah : “*...they are autonomous, independent, and able to remain true to themselves in the face of rejection or unpopularity*”. Pada konteks lain Maslow memberikan arahan bahwa implikasi dari filsafat pendidikan humanis adalah bagaimana membangun warga belajar (peserta didik) mampu mandiri dan mau belajar nyata dari lingkungannya. Sehingga tujuan pendidikannya adalah self actualization atau “*helping the person to become the best that he is able to become*”.

Davis (1983:35) memberikan tiga kekuatan dasar bagi pengukuran profesional yang didasari kemandirian yakni : pengetahuan, keterampilan dan bersikap mandiri. Elemen-elemen tersebut digambarkan pada tabel berikut :

Table

Elemen kemandirian

Mengetahui dan memahami tentang	Terampil dalam	Bersikap mandiri dan profesional dalam
<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin akademik • Dasar-dasar keterampilan • Hubungan antar peribadi • Nilai-nilai 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan prosedur-prosedur keterampilan • Bergaul dengan orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami sifat kemandirian • Berkomitmen terhadap kemandirian • Berkemauan untuk melakukan sesuatu secara mandiri

Sumber : Davis (1983:35)

3. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kemandirian dalam PNF

Mengacu pada asumsi-asumsi tersebut, maka faktor yang terkandung dalam konsep pembelajaran pendidikan nonformal serta dianggap dapat meningkatkan kemandirian warga belajar adalah :

a. *Kegiatan Pembelajaran berpusat pada peserta didik*

Program pendidikan nonformal dalam konsep pengembangan program pembelajarannya seringkali dilakukan dan disusun bersama-sama antara sumber belajar dan warga belajar, ini berlaku sampai tahap evaluasi, disamping itu pula dalam konsep pembelajaran pendidikan nonformal warga belajar diberikan kewenangan untuk menyusun, dan melaksanakan program pembelajaran, serta melakukan evaluasi pada program tersebut secara mandiri. Prinsip dasar yang dijadikan pegangan adalah mengacu pada konsep “dari, oleh, dan untuk warga belajar”. Sehingga peran sumber belajar (pamong, tutor, fasilitator) bertindak sebagai orang yang memberikan bimbingan, dorongan atau arahan bila diperlukan. Konsep tersebut senada dengan apa yang diungkapkan Sudjana (1989:138), Knowles (1975) dalam Jarvis (1992:130) bahwa warga belajar menyusun program atas dasar aktivitas dan kemampuan mereka sendiri dengan modal pengetahuan, keterampilan serta sumber yang ada dan dapat mereka gunakan.

Teori pendidikan moderen memandang bahwa, warga belajarlah yang harus dijadikan subjek dan objek dalam proses pembelajaran. Rogers, mengistilahkannya dengan “*student centered atau learner centered*” atau disebut dengan kegiatan pembelajaran yang “terpusat pada warga belajar”, kegiatan belajar sebenarnya merupakan proses kegiatan ego dari warga belajar (Knowles, 1980:45). Kondisi

seperti ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan warga belajar, baik keberhasilan dalam pencapaian tujuan pembelajaran maupun keberhasilan proses pembelajaran. Hal tersebut diakibatkan oleh adanya perubahan atau peningkatan dalam nalar, pengetahuan, keterampilan dan sikap warga belajar. Sehingga dengan asumsi tersebut di atas warga belajar akan mudah memahami, menguasai materi yang diberikan karena mendapat pengetahuan secara langsung dari kehidupan nyata.

Untuk itulah penyusunan program pendidikan nonformal harus atas dasar aktivitas warga belajar sendiri, sehingga menjadikan warga belajar “belajar sambil bekerja” (*learning by doing atau training by doing*). Makna yang dapat diambil dari konsep tersebut warga belajar benar-benar dapat menghayati proses berlangsungnya peristiwa yang dipelajarinya. Oleh karena warga belajar mengerjakannya sendiri, mereka akan mudah menguasai apa yang dipelajarinya. Materi dipelajari tersebut akan memberikan makna sangat mendasar bagi warga belajar (Butler, 1987: 480-499).

Program pendidikan nonformal disusun atas dasar aktivitas warga belajar sendiri bukan berarti mau membantu warga belajar dalam mengembangkan kemampuannya. Akan tetapi justru hal tersebut sesuai dengan tugas sumber belajar yaitu membantu warga belajar dalam perkembangannya sendiri, membantu warga belajar agar dapat membantu dirinya sendiri. Oleh karena itu dalam diri warga belajar terdapat dorongan alamiah untuk berkreasi, dan untuk berkembang sendiri.

Paul B. Diedrich seperti dijelaskan oleh Nasution (1986: 92-93) menyatakan, bahwa aktivitas warga belajar dalam kegiatan program pembelajaran pada prinsipnya tidak hanya terbatas pada mendengar dan mencatat, akan tetapi mencakup berbagai kegiatan yakni :

- 1) *Visual activities* seperti membaca, memperhatikan gambar, demonstrasi, percobaan, pekerjaan orang lain dan sebagainya.
- 2) *Oral activities* seperti: menyatakan, merumuskan, bertanya, memberi saran, mengeluarkan pendapat, mengadakan interviu, diskusi, interupsi.
- 3) *Listening activities* seperti: mendengarkan uraian, percakapan, diskusi, musik pidato.
- 4) *Writing activities* seperti: menulis cerita, karangan, laporan, test, angket, meenyalin.
- 5) *Drawing activities* seperti: menggambar, membuat grafik, peta, diagram, pola, dan sebagainya.

- 6) *Motor activities* seperti: melakukan percobaan, membuat konstruksi, model, mereparasi, bermain, berkebun, memelihara binatang, dan sebagainya.
- 7) *Mental activities* seperti: menanggapi, mengingat, memecahkan soal, menganalisis, melihat hubungan, mengambil keputusan, dan sebagainya.
- 8) *Emotional activities* seperti: menaruh minat, merasa bosan, gembira, berani, tenang, gugup, dan sebagainya.

Untuk meningkatkan kreativitas, inisiatif dan prakarsa, maka intensitas program pembelajaran pendidikan nonformal hendaknya diupayakan lebih meningkat dari hari ke hari sehingga terjadi proses membudaya. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar warga belajar terbiasa berjuang dalam meningkatkan kualitas dan taraf hidupnya dan tidak selalu menunggu pertolongan orang lain prinsip ini sejalan dengan prinsip pembangunan masyarakat (*help people to help them selves*) (Connors, 1968). Ada beberapa cara dalam meningkatkan kreativitas warga belajar dalam program pendidikan nonformal diantaranya adalah : (1) menghadapkan warga belajar dengan berbagai permasalahan yang dialami atau dihadapi dalam kehidupannya sehari-hari, (2) mendorong warga belajar untuk selalu meneliti dan selalu ingin tahu apa-apa yang dianggap baru oleh mereka, (3) mendorong dan memberi peluang warga belajar untuk selalu terjadi dialog, diskusi dalam kelompoknya atau dalam penyusunan suatu program pembelajaran, (4) tutor bersama-sama warga belajar diupayakan memeriksa kembali apa yang telah dikerjakannya.

Beberapa komponen prinsip dalam penyusunan program pendidikan nonformal, yang harus selalu diperhatikan. Komponen-komponen tersebut adalah:

- 1) *Need* (kebutuhan) (Burton & Meril 1991). Prinsip dasar yang pertama ini, maksudnya adalah memberi kejelasan kepada warga belajar agar memahami dan mengerti, pengetahuan dan keterampilan apa yang mereka ingin peroleh dari sebuah kegiatan pendidikan nonformal. Untuk kepentingan ini warga belajar sebaiknya mematangkan terlebih dahulu berbagai keinginan, harapan melalui diskusi, dialog bersama tutor (sumber belajar) dan sesama warga belajar, serta pihak luar yang mengerti tentang pengembangan program yang akan dilaksanakan.

- 2) *Sasaran*. Prinsip dasar yang kedua adalah sasaran, maksudnya dalam setiap pengembangan program pendidikan nonformal harus sudah jelas sasaran yang akan dituju. Atau dalam rangka apa pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan itu. Apakah yang warga belajar butuhkan cocok dengan kondisi sasarnya. Misalnya, apakah dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan

dasar merajut atau membordir, warga belajar sudah dapat hidup dalam masyarakat luas dan keterampilan tersebut bisa diandalkan untuk bersaing dan laku dipasaran.

- 3) *Resources* (Sumber). Prinsip yang ketiga adalah sebagai pendukung kegiatan program pendidikan nonformal, baik sebagai pendukung proses pembelajaran maupun pendukung bagi terlaksananya seluruh kegiatan dari program pendidikan luar sekolah. Sumber-sumber tersebut biasanya berupa, dana (uang yang dibutuhkan), sumber belajar (fasilitator, instruktur, tutor dll), fasilitas dan peralatan lain yang dibutuhkan baik hardware maupun software.
- 4) *Hambatan*. Hambatan ini biasanya timbul dari warga belajar maupun dari sumber belajar, atau dari sarana dan prasarana yang tidak memadai. Oleh karena itu hambatan ini perlu diupayakan penanganannya sedini mungkin atau di prediksi ketika program pendidikan nonformal disusun. Misalnya berkaitan dengan masalah cuaca, kondisi lingkungan tidak mendukung dll. Disamping itu pula setiap hambatan harus disusun berdasarkan pada jenis dan tingkat kesulitannya, hal ini dilakukan dalam rangka penanganannya.
- 5) *Alternatif*. Prinsip yang terakhir ini maksudnya adalah, setiap pengembangan program pendidikan nonformal hendaknya memberikan pilihan yang strategis terhadap semua alternatif dengan memperhitungkan sumber-sumber dan berbagai rintangan yang diketahui, dan sekaligus memahami sasaran yang hendak dicapai. Dalam setiap pemilihan alternatif sudah dinilai tentang untung rugi (cost benefit) dari masing-masing program. (Burton & Meril, 1991, Kepner, & Tregoe, 1975; Lunandi, 1980:47-57).

b. Kesesuaian isi program dengan sifat-sifat individualitas peserta didik

Dalam kerangka yang utuh, sebuah program pendidikan nonformal, isi dan jenis program yang dikembangkan (dalam bentuk dan satuan apapun), harus selalu memperhatikan perkembangan pribadi warga belajar, baik perkembangan yang sedang terjadi dimana program tersebut sedang digulirkan, maupun perkembangan pada masa yang akan datang. Dengan demikian dalam penentuan isi program pendidikan nonformal kerangka isi materi perlu terlebih dahulu didiskusikan bersama warga belajar maupun bersama orang-orang yang berkepentingan dengan warga belajar.

c. Faktor keturunan dan kesesuaiannya dengan isi program

Joel M. Charon (1979:17) menyatakan, bahwa faktor keturunan (hereditas) adalah berupa bakat atau pembawaan yang ada dalam diri warga belajar. Faktor tersebut turut mempengaruhi warga belajar dalam mengikuti suatu program pendidikan nonformal. Contoh yang bisa diambil dari pernyataan tersebut adalah ; warga belajar berbakat di bidang keterampilan tangan (merajut, membordir, menganyam) akan lebih tertarik, dan lebih termotivasi mengikuti magang yang berhubungan dengan magang keterampilan merajut dan anyaman (*home industry*) dari pada yang berhubungan dengan keterampilan elektronika.

Pembawaan lain yang secara fitrah ada dalam diri manusia, bukan hanya berkaitan dengan unsur psikologis atau rohaniah, akan tetapi ada juga pembawaan yang bersifat biologis. Beberapa ahli menyebutkan antara lain Gouldner dan Poloma (1984: 418), Ki Hajar Dewantara (1977:441), H.C. Whiterington, (1985:61). Pembawaan psikologis dan biologis sebagai unsur dasar atau kodrat. Oleh karena itu warga belajar yang berpenampilan sehat, segar bugar biasanya lebih lincah, riang gembira, berani, optimis, penuh semangat dalam mengikuti suatu program pembelajaran dibandingkan dengan peserta didik yang keadaan biologisnya lemah dan sering sakit. Oleh karena itu, faktor keturunan dalam diri warga belajar perlu mendapat perhatian terutama dalam pengembangan isi program. Hal ini dimaksudkan agar warga belajar mampu mengembangkan bakat dan kemampuan bawaan yang dimilikinya secara sempurna. Dan sebaliknya jika isi materi program kurang memperhatikan faktor tersebut, maka potensi yang dimiliki warga belajar menjadi tidak berkembang dengan sempurna.

d. Kesesuaian isi program dengan faktor lingkungan (environmental factor)

Djudju Sudjana (1991:32), memberikan arahan yang jelas bagaimana keterkaitan antara komponen lingkungan sosial secara fungsional berkaitan dengan komponen-komponen lainnya dalam kerangka sistem pendidikan nonformal. Indikator-indikator yang berkaitan dengan itu adalah ; lingkungan keluarga, teman bergaul teman bekerja, lapangan kerja, kelompok sosial dan sebagainya. Adapun lingkungan lain yang juga perlu mendapat perhatian dalam pengembangan program pendidikan nonformal adalah lingkungan budaya dan lingkungan fisik. Lingkungan budaya bisa berupa adat istiadat, kebiasaan, norma, nilai-nilai, atau hasil karya dan budi daya manusia. Sedangkan lingkungan fisik bisa berupa alam sekitar, termasuk temperatur cuaca, iklim dll. Kurt Lewin secara tegas menyatakan lingkungan memberikan pengalaman dan mengembangkan kepribadian warga belajar. Sehingga keadaan lingkungan dan pengalaman

warga belajar sangat berpengaruh terhadap aktivitas, motivasi dan tingkat kesuksesannya. (James W. Botskin, 1984:9, Selo Sumarjan, 1974:120 dan Nasution, 1988 :23).

Model materi program pendidikan nonformal yang dikembangkan dan mampu menyatu dengan keadaan dan tuntutan kebutuhan lingkungan, serta pengalaman warga belajar, akan memberikan semangat, dan akan mampu membangkitkan minat warga belajar. Hal lain yang dapat diperhatikan, bahwa kondisi kesesuaian tersebut akan mempermudah warga belajar dalam menyerap, dan memahami isi materi program yang dikembangkan. Kondisi tersebut sejalan dengan program magang yang dikembangkan, dimana setiap hari masyarakat berhubungan dengan keterampilan bordil, rajutan, maka apabila program magang dikembangkan di tengah-tengah itu dengan materi keterampilan yang cocok, maka masyarakat (warga belajar) yang mengikutinya akan dengan mudah dan cepat memahami, dan trampil.

e. Kesesuaian isi program dengan self determination

Pendidikan nonformal dalam pengembangan programnya selalu mengacu pada asumsi potensi dan otonomi yang dimiliki sasaran didik. Otonomi dan potensi tersebut selalu menjadi acuan utama bagi setiap perencanaan dan pengembangan program pendidikan nonformal, sebelum program tersebut digulirkan. Secara filosofis pandangan tersebut sejalan dengan konsep *humanistik*. Hal tersebut sangat beralasan karena humanistik merupakan salah atau aliran filsafat yang memandang, bahwa manusia memiliki potensi dan otonomi dalam kehidupannya. Pada konteks belajar manusia sebagai makhluk otonom, memiliki “kebebasan berkehendak”, atau punya “free will”, (*learning and freedom*) hal ini dikemukakan Max Weber (Don Martindale, 1970), juga secara tegas dikemukakan oleh Candy (1990) dalam Jarvis (1992:132) dalam *paradox of learning*. Untuk lebih jelasnya gambaran learning and freedom dalam diri manusia digambarkan pada tabel di bawah ini :

**Table
Freedom And Control Of Space**

<i>Control of space</i>	<i>Free will</i>	
	Desire to exercise free will	No desire to exercise free will
Controlled by others	Alienating (1)	Other/tradition (2)

Control is delegated to actor	Limited autonomy (3)	Tradition (4)
Actor control space	Autonomy (5)	Anomic (6)

Sumber : Jarvis (1992:132)

Oleh karena itu manusia tidak selalu tunduk begitu saja pada pengaruh dari pembawaan atau pengaruh lingkungannya. Manusia memiliki keinginan dan kehendak untuk menentukan nasibnya sendiri (self-determination). Dimana manusia tidak selalu menggantungkan nasibnya pada keadaan yang ada, baik dalam dirinya maupun di luar dirinya, sehingga manusia wajib berusaha dan selalu optimis. (M.Quraish Shihab:2000:226)

Nilai-nilai pedagogis yang ada dalam diri warga belajar (pemegang) merupakan keinginan yang sangat berharga. Atas dasar itu keinginan yang tumbuh dalam diri warga belajar didorong oleh adanya motif intrinsik dalam mencapai suatu tujuan tertentu dalam hidupnya. Pada diri warga belajar akan berkembang perilaku yang selalu ingin berpacu, bersaing dalam belajar, tercipta dorongan ingin maju atau need for achievement (n'ach) (David C. McClelland, 1987). Dimana tumbuh selalu ingin tahu, suka berkompetisi, selalu ingin ambil peran, dan mau berbuat lebih dari batas kemampuan mental fisiknya. Ada kemampuan lain yang berpengaruh dalam diri warga belajar diantaranya adalah : 1) kesadaran (*mind*), 2) penyesuaian (*adaptation*), 3) imitasi (*imitation*) dan 4) identifikasi (*identification*). William Isac Thomas (1863-1917) dalam Don Martindale (1979:351) mengidentifikasi faktor-faktor biologis dan psikologis manusia, dimana disebutkan bahwa manusia mempunyai seperangkat kemauan yaitu : the desire for : 1) new experience, 2) recogniton, 3) mastery and, 4) security, (*pengalaman baru, penghargaan, penguasaan, dan keamanan*).

Kecenderungan-kecenderungan tersebut harus mendapat perhatian yang nyata dalam setiap pengembangan materi program pendidikan nonformal, atau keinginan untuk merubah nasib, melalui kebebasan dalam belajar (*autonomy*) yang tumbuh dalam diri warga belajar harus selalu menjadi acuan program.

f. *Kesesuaian program dengan rhythm of development*

Fase khidupan manusia dalam perkembangannya tidak selalu linier. Pada fase-fase tertentu perkembangan kehidupan manusia kadang kala tenang, pada

fase lain kadang kala mengalami kegoncangan dan krisis. Ki Hajar Dewantara, (1977:311) menyatakan bahwa kehidupan manusia memiliki irama (*rhythm*), yakni harmoninya hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain.

Merujuk pada konsep tersebut, pengembangan isi program pendidikan luar sekolah hendaknya memperhatikan kondisi yang terjadi dalam setiap fase kehidupan manusia. Hal tersebut perlu juga diperhatikan pada setiap sumber belajar (fasilitator, tutor, permagang, pelatih). Oleh karena itu model program yang dikembangkan tanpa merujuk pada kondisi tersebut terutama pada pola kepribadian yang sebenarnya ada dalam diri warga belajar, akan sulit mencapai keberhasilan.

g. Kesesuaian makna dengan program pendidikan nonformal

Alvin Tofler dalam bukunya *Future Shock* (1992), menyatakan materi pembelajaran akan bermakna, apabila bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan masa depan, sehingga orang yang belajar terangsang untuk berpikir, berspekulasi dan mampu mengantisipasi peristiwa-peristiwa di masa yang akan datang. Begitu pula Nasution (1988:197-198) menyatakan, bahwa materi yang bermakna bagi peserta didik adalah dihubungkan dan didasarkan atas pengalaman mereka dalam kehidupannya sehari-hari, seperti masalah kesehatan dan masalah lainnya dalam kehidupannya.

Asumsi-asumsi tersebut memberi batasan yang sangat kuat bagi pengembangan isi program pendidikan nonformal yang dikatakan bermakna. Dalam arti setiap isi program pendidikan nonformal mempunyai makna bila mampu mengembangkan pola pikir positif-inovatif dan produktif bagi warga belajarnya. Dari materi tersebut warga belajar mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan yang dialaminya dalam arti siap tanggap terhadap kehidupan masa kini dan masa depannya, serta terhadap masalah-masalah yang terjadi dalam lingkungannya. Oleh karena itu setiap materi program yang akan dibangun dan dikembangkan selalu dipertanyakan, makna yang terkandung di dalamnya, terutama makna bagi kehidupan dan penghidupan warga belajar serta lingkungannya.

D. Pendidikan demokratis sebagai dasar pengembangan pembelajaran PNF

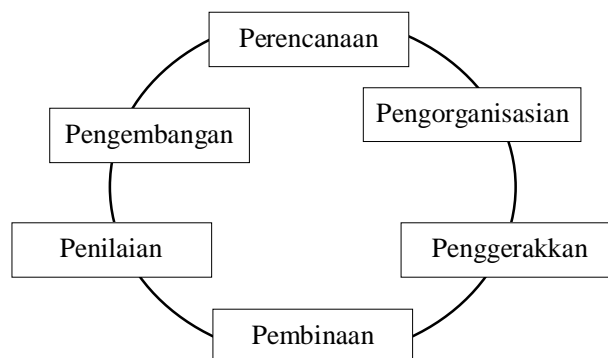
E. Pengelolaan pembelajaran pada pendidikan nonformal

Perencanaan program pembelajaran 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 pembelajaran. Hal ini dilakukan agar memungkinkan suatu evaluasi dapat dilakukan secara terus menerus (kontinyu) terhadap masalah-masalah dalam proses perencanaan program pembelajaran itu sendiri. Dalam hal ini Eliot yang dikutip Sutisna (1986) dalam (Constantinus Rudy Prihantoro, 1999:62), yaitu (a) menetapkan secara sementara tujuan didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan pendidikan, (b) menetapkan keadaan sekarang dari pendidikan dalam masyarakat tertentu, (c) merumuskan suatu program khusus tentang tujuan-tujuan bagi institusi, (d) menetapkan rangkaian tindakan yang perlu untuk mencapai tujuan-tujuan itu, (e) mewujudkan rencana menjadi tindakan, (f) mengadakan secara terus menerus penilaian terhadap efektifitas program, dan (g) merencanakan kembali bilamana penilaian menyatakan ini perlu atau diinginkan.

Pada kajian lain manajemen program pembelajaran magang (*Learning by doing*), bisa mengacu pada manajemen yang dikembangkan pada konsep manajemen pendidikan luar sekolah. Hal tersebut dapat dimengerti karena magang merupakan satuan pendidikan luar sekolah (UU No.2 tahun 1989). Yang dimaksud dengan manajemen program pendidikan luar sekolah adalah :

Upaya menerapkan fungsi-fungsi pengelolaan baik untuk setiap kegiatan yang berkaitan dengan kelembagaan pendidikan luar sekolah maupun untuk satuan pendidikan luar sekolah. Kegiatan yang berkaitan dengan kelembagaan pendidikan luar sekolah mencakup upaya birokratis untuk melaksanakan, membina dan mengembangkan institusi pendidikan luar sekolah. (Djudju Sudjana 1992:1)

Djudju Sudjana secara spesifik menyatakan bahwa komponen dasar dari sebuah manajemen pendidikan luar sekolah, meliputi fungsi-fungsi ; perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, penilaian dan pengembangan. Kaitan masing-masing fungsi tersebut dapat dilihat pada gambar di berikut :



Rangkaian Fungsi manajemen Pendidikan Luar Sekolah

Gambar 2.4 menunjukkan bahwa program pembelajaran magang (*learning by doing*), dimulai dari penetapan perencanaan. Perencanaan program magang (*learning by doing*) sangat berkaitan dengan penyusunan tujuan dan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga penyelenggara program magang. Tujuan program magang 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. Manusia adalah sumber yang paling pokok dalam pengorganisasian. 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 pembelajaran magang (*learning by doing*).

Selama perencanaan dan pengorganisasian dilakukan, penggerakan memainkan peranan yang sangat penting. Di samping itu penggerakan berperan pula dalam fungsi manajemen lainnya seperti pembinaan, penilaian dan pengembangan. Fungsi penggerakan 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 penggerakan adalah komunikasi, kepemimpinan, dan penciptaan iklim yang kondusif untuk melakukan kegiatan terhadap para penyelenggara dan pelaksana kegiatan program pembelajaran magang. Pengarahan dan pengendalianpun dapat

dimasukkan ke dalam penggerakan. Penggerakan memainkan peranan amat penting dalam meningkatkan pelaksanaan tugas dan hubungan kemanusiaan yang tinggi.

Fungsi manajemen lainnya adalah pembinaan, Pembinaan merupakan salah satu unsur yang perlu dalam mengelola atau mengorganisir pendidikan luar sekolah khususnya kegiatan program pembelajaran magang. Seperti diketahui pembinaan merupakan langkah keempat dalam manajemen pendidikan luar sekolah, setelah perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakan. 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).(Djudju Sudjana, 1992:157)

Mengacu pada uraian tersebut di atas pembinaan kegiatan pembelajaran magang baik meliputi pengawasan (*controlling*) maupun supervisi (*supervising*), adalah merupakan unsur yang harus selalu menjadi dasar dalam segala kegiatan tersebut. Terutama dalam mengendalikan jalannya proses pengelolaan kegiatan program pembelajaran magang. Tanpa kedua alat tersebut pengelolaan kegiatan program pembelajaran magang sulit untuk dikembangkan dan digulirkan. Seperti diketahui antara supervisi dan pengawasan, adalah merupakan kedua unsur yang satu sama lain sulit untuk dipisahkan, dan keduanya saling isi mengisi atau saling melengkapi. Kedua sub fungsi ini memiliki kesamaan dan perbedaan. Djudju Sudjana (1992:158) lebih jauh menyatakan bahwa : Secara umum, persamaan antara pengawasan dan supervisi ialah bahwa keduanya merupakan bagian dari kegiatan pembinaan sebagai fungsi manajemen. Keduanya dilakukan secara sengaja. Sasarannya ialah bawahan atau para pelaksana program. Pengawasan dan supervisi merupakan proses kegiatan yang sistimatis dan berprogram. Pelaksanaannya memerlukan tenaga profesional. Hasil pengawasan dan supervisi digunakan untuk kepentingan program atau kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti

diungkapkan Djudju Sudjana, pengawasan dan supervisi memiliki lima perbedaan :

- 1) Pengawasan lebih menekankan pada pemeriksaan tentang sejauh mana peraturan, kebijakan, perintah, pedoman dan petunjuk pelaksanaan yang telah ditetapkan oleh pemimpin/organisasi tingkat lebih tinggi diikuti dan dilaksanakan oleh penyelenggara, staf dan pelaksanaan. Sedangkan supervisi lebih menekankan pada proses yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan program pendidikan luar sekolah berdasarkan rencana dan peraturan (juklak dan juknis) yang telah ditetapkan.
- 2) Pada umumnya pengambilan keputusan dalam pengawasan dilakukan secara sepihak, yaitu oleh pengawas, berdasarkan pada kriteria atau peraturan yang telah ditetapkan. Dalam supervisi pengambilan keputusan itu didasarkan atas kesimpulan yang ditarik dari data atau informasi yang terdapat dalam kegiatan, serta proses pengambilan keputusan itu dilakukan bersama oleh pihak supervisor dan pihak yang disupervisi.
- 3) Pengawasan lebih mengarah pada usaha pihak pengawas untuk memperbaiki hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berlaku. Perbaikan ini dilakukan oleh pihak pengawas dengan memberikan petunjuk, perintah, teguran, dan contoh. Sedangkan supervisi, mengarah pada upaya pihak supervisor untuk meningkatkan kemampuan pihak yang disupervisi dengan cara berdialog dan diskusi sehingga pihak yang disupervisi dapat menemukan permasalahan dan cara-cara pemecahannya.
- 4) Pihak pengawas pada umumnya bertindak untuk mengarahkan pihak yang diawasi dengan cara menegaskan peraturan-peraturan yang berlaku dan harus diikuti dengan seksama oleh pihak yang diawasi. Adapun pihak supervisor berupaya membantu pihak yang disupervisi, seperti dengan memberikan informasi, semangat dorongan, nasihat dan saran agar pihak yang disupervisi mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam melaksanakan program.
- 5) Hubungan antara pihak pengawas dan pihak yang diawasi lebih bercorak hubungan vertikal, atasan bawahan, atau hubungan satu arah. Sedangkan dalam supervisi, hubungan antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi bercorak hubungan horisontal atau sejajar sehingga hubungan ini dapat menumbuhkan suasana akrab, kesejawatan, dan komunikasi dua arah. (Djudju Sudjana, 1992:158-159)

Mengacu pada perbedaan-perbedaan tersebut di atas, semakin jelas bahwa penyelenggara dalam melakukan pembinaan, harus memahami betul kondisi yang diawasi dan yang disupervisi. Disamping itu pula penyusunan program atau penyusunan instrumen supervisi dan pengawasan harus selalu menjadi acuan, dan patokan utama. Sehingga dengan acuan dan patokan yang dipersiapkan terlebih dahulu akan mampu membedakan tugasnya. Apakah instrumen tersebut untuk pengawasan atau untuk supervisi. Sehingga dalam pengambilan keputusan akan semakin jelas kebijakan apa yang akan diambil. Disamping itu pula prinsip demokratis harus selalu diterapkan oleh penyelenggara dalam melaksanakan supervisi dan pengawasan. Menerapkan prinsip demokratis dalam supervisi dan pengawasan akan berdampak positif bagi perilaku yang ditunjukkan oleh warga belajar, tutor, fasilitator yang diawasi atau disupervisi. Atau perilaku yang ditimbulkan oleh bawahan tidak dibuat-buat atau merasa terpaksa. Dalam pengelolaan pendidikan luar sekolah pengawasan mempunyai nilai yang sama bobotnya dengan fungsi perencanaan. Connor (1974) dalam Djudju Sudjana menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan, separuhnya ditentukan oleh pelaksanaan rencana dan setengahnya lagi oleh pengawasan. Begitu pula dalam pengelolaan pendidikan luar sekolah fungsi perencanaan dan fungsi pengawasan merupakan fungsi yang sangat menentukan bagi tercapai tidaknya tujuan program. Ketidak jelasan pelaksanaan fungsi tersebut, sangat berdampak bagi kelangsungan bergulirnya program pendidikan luar sekolah, baik pada bagian program, satu unit program atau tahapan program tertentu, maupun pada penyelenggaraan program secara keseluruhan. Seperti diketahui keketatan penyelenggaraan pendidikan luar sekolah, masih longgar dibandingkan dengan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Sehingga hanya dengan pengawasan dan supervisi yang baik penyelenggaraan program-program pendidikan luar sekolah akan terwujud. Langkah-langkah pengawasan yang dapat dilakukan penyelenggara dalam pengembangan program pendidikan luar sekolah, khususnya dalam kegiatan program pembelajaran magang dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan tolok ukur mengenai hasil pencapaian tujuan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang akan dikembangkan.
- 2) Mengukur penampilan pelaksana program di lapangan, terutama dalam melakukan kegiatan.
- 3) Membandingkan penampilan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.

4) Memperbaiki kegiatan, apabila dipandang perlu, sehingga kegiatan dan penyelenggaraan program sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. (Djudju Sudjana, 1993:165).

Disamping pengawasan sub fungsi lain dari pembinaan dalam pengelolaan pendidikan luar sekolah adalah supervisi. Seperti telah diketahui pada uraian sebelumnya, supervisi adalah pemahaman lain dari pengawasan. Hanya pengawasan titik tolaknya mencakup berbagai tahapan dan bagian kegiatan dalam penyelenggaraan program pendidikan luar sekolah. Sedangkan supervisi titik beratnya lebih menekankan penyelenggaraan program yang berhubungan dengan program belajar-membelajarkan. Sehingga peran penyelenggara lebih tampak pada bagian ini dibandingkan pada bagian pengawasan, meskipun tidak menutup kemungkinan bahwa pemahaman tentang pengawasanpun harus dimiliki oleh penyelenggara secara lebih baik dalam arti kemampuan teoritik dan praktek (aplikasi). Biasanya pihak-pihak yang disupervisi oleh penyelenggara dalam kegiatan program pembelajaran magang adalah tutor, sumber belajar, dan fasilitator. Karena dalam hal ini penyelenggara sebagai supervisor memiliki status lebih tinggi dari tutor, fasilitator, dan sumber belajar (pihak yang disupervisi). Status tersebut dapat dilihat dari wewenang, jabatan, pengalaman maupun keahlian serta sifat kepribadiannya. (Djudju Sudjana, 1992:167). Fungsi supervisi dalam pembinaan pengelolaan pendidikan luar sekolah sangat berkaitan dengan pengamatan dan pemberi bantuan. Pengamatan biasanya dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan objektif, tentang pelaksanaan program pendidikan. Sedangkan pemberian bantuan bertujuan agar pihak yang disupervisi dapat memperbaiki kegiatan dan komponen-komponen program yang tidak sesuai, serta agar para pelaksana dapat meningkatkan kegiatan yang telah dianggap baik.

Monitoring pada umumnya dilakukan baik pada waktu sebelum kegiatan pembinaan maupun bersamaan waktunya dengan penyelenggaraan pembinaan (pengawasan atau supervisi). Monitoring, pengawasan, dan supervisi memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Pengawasan dilakukan terhadap orang-orang yang mengelola program. Supervisi dilakukan terhadap pelaksanaan program. Monitoring, selain berkaitan dengan pengawasan dan supervisi, mempunyai hubungan erat dengan penilaian program. Monitoring dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengikuti suatu program dan pelaksanaannya secara mantap, teratur dan

terus menerus dengan cara mendengar, melihat dan mengamati, dan mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut (BPM, 1979:1). Pengumpulan data atau informasi dalam monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya dalam pelaksanaan program yang dipantau. Sasaran monitoring adalah kelangsungan program dan komponen-komponen program pendidikan luar sekolah yang mencakup masukan sarana, masukan mentah, masukan lingkungan, masukan lain, proses pembelajaran, keluaran, dan dampak program. Anwas Iskandar (1979) mengidentifikasi sepuluh patokan pendidikan luar sekolah yang menjadi sasaran monitoring yaitu : warga belajar, sumber belajar, pamong belajar, raga belajar, kelompok belajar, sarana belajar, dana belajar, panti belajar, program pelajar, dan hasil belajar.

UNESCO (1982) dalam Djudju Sudjana mengidentifikasi delapan aspek program pendidikan luar sekolah yang perlu dimonitor. Kedelapan aspek itu adalah : (a) lingkungan program mencakup organisasi atau lembaga pengelola program, partisipasi aktif dari masyarakat, hubungan organisasi dengan badan-badan pembangunan masyarakat, hubungan organisasi dengan lembaga pendidikan sekolah, dan dukungan tenaga profesional; (b) jumlah biaya dan pentahapan penggunaannya; (c) peserta didik yang mencakup jumlah dan komposisi warga belajar, keikutsertaan peserta didik dari kelompok status sosial-ekonomi paling rendah, kehadiran peserta dalam kegiatan pembelajaran, peserta yang mengulang, peserta yang mengikuti seluruh kegiatan pembelajaran, waktu penyelesaian kegiatan pembelajaran, dan hasil test (apabila ada); (d) pendidik yang mencakup jumlah, cara rekrutmen, tingkat pendidikan, pengalaman, penggolongan (sukarela atau honorer, dari masyarakat setempat atau dari daerah luar), kehadiran dalam kegiatan pembelajaran, dan partisipasinya dalam kegiatan masyarakat; (e) bahan pembelajaran yang mencakup jenis dan jumlahnya, ruang lingkup dan urutannya, yang tersedia dan akan disediakan; (f) proses pembelajaran yang mencakup jumlah pelajaran, strategi dan metode pembelajaran, dan kesan umum terhadap kegiatan belajar-membelajarkan; (g) fasilitas dan alat yang mencakup jumlah dan besarnya ruangan, ventilasi/penerangan, ketepatan bahan belajar dengan waktu penggunaannya, dan ketersediaan alat-alat pelajaran; (h) kesesuaian dengan informasi dari media-massa seperti sejauhmana dukungan siaran radio, televisi, dan surat kabar terhadap program yang sedang berjalan; (i) lulusan yang mencakup prosentase lulusan yang berhasil

menamatkan program, persentase lulusan yang ingin menjadi calon peserta program baru, prosentase lulusan yang menerapkan hasil belajarnya, prosentase lulusan yang membelajarkan orang lain, dan masukan lain yang mendukung penerapan hasil belajar oleh lulusan. Dengan perkataan lain sasaran yang dimonitor itu meliputi sumber manusiawi, sumber non-manusiawi, lingkungan, proses, hasil, masukan lain, dan pengaruh program.

Pihak yang menyelenggarakan monitoring ialah pengelola program dan/atau tenaga profesional yang diberi tugas khusus untuk memonitor pelaksanaan program. Hasil monitoring digunakan untuk meluruskan atau memperbaiki program. Perbaikan program itu sendiri dilakukan dalam kegiatan supervisi, bukan dalam kegiatan monitoring. Yang menggunakan hasil monitoring ini ialah pengelola program dan supervisor dan bukan orang yang menyelenggarakan monitoring, kecuali apabila pengelola program atau supervisor itu sekaligus bertindak sebagai pelaksana monitoring. Dengan demikian, fungsi monitoring adalah menyajikan data atau informasi yang akan digunakan oleh pengelola untuk memperbaiki program.

Fungsi manajemen selanjutnya dalam manajemen pendidikan luar sekolah adalah penilaian (*evaluating*) merupakan fungsi kelima manajemen pendidikan luar sekolah. Penilaian dilakukan terhadap seluruh atau sebagian komponen dan pelaksanaan program pendidikan luar sekolah. Penilaian dapat diselenggarakan secara terus menerus, berkala, dan sewaktu-waktu pada saat sebelum, sedang, atau setelah suatu program pendidikan dilaksanakan. Penilaian merupakan kegiatan penting untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai, apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana dan/atau dampak apa yang terjadi setelah suatu program dilaksanakan. Penilaian mempunyai kaitan erat dengan fungsi organik lainnya dalam manajemen. Kaitan antara penilaian dengan perencanaan (*planning*) ialah bahwa perencanaan perlu disusun berdasarkan hasil penilaian atau sekurang-kurangnya didasarkan atas hasil identifikasi kebutuhan, permasalahan, dan sumber-sumber yang tersedia atau yang dapat disediakan. Rencana dinilai untuk mengetahui keunggulan dan kelemahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kaitan antara penilaian dengan pengorganisasian (*organizing*) ialah bahwa penilaian ditujukan untuk mengetahui apakah organisasi telah memenuhi prinsip-prinsip pengorganisasian yang tepat dan apakah sumber-sumber yang tersedia telah dipadukan dengan kegiatan yang ditetapkan dalam

rencana. Kaitan antara penilaian dengan penggerakan (*motivating*) adalah bahwa penilaian dilakukan untuk mengetahui tinggi rendahnya disiplin dan moral kerja pelaksana serta untuk mengetahui cara-cara motivasi yang tepat dalam mengembangkan loyalitas, partisipasi, hubungan kemanusiaan, efisiensi dan efektivitas kerja. Kaitan antara penilaian dengan pembinaan (*conforming*) ialah bahwa penilaian diarahkan untuk memelihara, memperbaiki, dan mengendalikan program atau kegiatan sesuai dengan program atau kegiatan yang seharusnya terjadi sebagaimana telah direncanakan. Kaitan penilaian dengan pengembangan (*developing*) adalah bahwa penilaian itu diarahkan untuk mengikuti program dan menentukan tindak lanjutnya. Di samping itu penilaian pun dilakukan untuk memantau lingkungan guna dijadikan masukan dalam menentukan kegiatan selanjutnya. Dengan demikian, penilaian memiliki kaitan fungsional dengan fungsi-fungsi lainnya dalam pengelolaan pendidikan luar sekolah yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, dan pengembangan. Penilaian sering disalahartikan dan dianggap sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan dan kelemahan program, seseorang, atau kelompok. Penilaian pun diberi pengertian bermacam ragam sesuai dengan latar belakang orang yang memberi pengertian atau sasaran yang dinilai. Oleh karena itu perlu diketahui terlebih dahulu pengertian tentang penilaian yang sering dikemukakan sementara pihak namun sebenarnya pengertian tersebut tidak menyetengahkan arti penilaian yang sebenarnya.

Tujuan penilaian berfungsi sebagai pengarah kegiatan penilaian dan sebagai acuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas kegiatan penilaian. Tujuan penilaian pada umumnya mengacu pada upaya pengumpulan, pengolahan dan penyajian data sebagai masukan untuk pengambilan keputusan (*decision making*). Anderson (1978)

Pada sesi pengelolaan program pembelajaran, ada tiga prinsip yang selalu menjadi komponen dasar, yakni warga belajar, pengajar (guru/tutor, fasilitator), dan materi pelajaran. Dalam kasus magang (*learning by doing*), komponen warga belajar, adalah para pemagang, komponen pengajar adalah para tutor, permagang dan fasilitator serta para penulis modul sebagai panduan magang (buku paket pembelajaran magang), komponen materi pelajaran adalah modul itu sendiri dan buku paket. Sehubungan dengan itu Rogers (1994:45-46) menyatakan bahwa : "Education consists of dynamic interaction involving three parties: the teacher-planner, the student participant(s), and the material used to bring about

the intended learning changes". Daya dukung agar tercapainya tujuan pembelajaran, maka upaya-upaya pengelolaan, merupakan salah satu usaha untuk itu.

Ada beberapa faktor, yang menyebabkan perlunya pengelolaan program pembelajaran, faktor pertama adalah; dikarenakan kegiatan pembelajaran dalam sebuah program magang dalam pencapaian tujuan belajarnya melibatkan berbagai pihak. Faktor kedua, usaha yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama dalam sebuah kelompok belajar selalu berhubungan dengan kegiatan pengelolaan. Faktor ketiga, adalah pengelolaan sangat berkait erat dengan kegiatan membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai tujuan. (Purwanto, dkk.,1979:11) dalam Supriyono, (2001:71).

Dalam kepentingan yang sangat praktis, pengelolaan program pembelajaran magang diarahkan pada pengaturan komponen-komponen belajar lain, yakni di luar komponen yang telah di sebutkan. Secara lebih tegas Twining (1991) dalam Supriyono (2001:72) menyebutkan adalah : waktu belajar, teknik-teknik belajar (catatan, bahasa, cara menghafal dll), media-media belajar, (buku, alat tulis, kepustakaan) dan sarana belajar (ruang belajar, penerangan, udara segar dan sebagainya). Komponen-komponen tersebut perlu dikelola sehingga mempercepat dan mempertajam pencapaian tujuan pembelajaran magang.

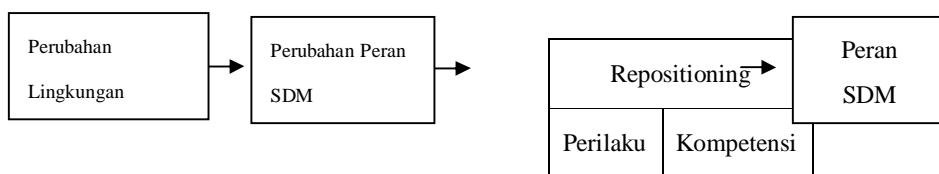
MANAJEMEN PNF

a. Pendahuluan

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan, baik lingkungan bisnis maupun lingkungan masyarakat yang secara langsung bersinggungan dengan perkembangan organisasi. Perubahan yang terjadi sangat bergantung kepada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada (Datton, and Jackson, 1987).

Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi, oleh karenanya manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991). Adalah suatu kewajaran apabila penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia relevan dengan penyusunan strategi bisnis (Schuller and Jackson, 1992). Untuk dapat menyusun strategi sumber daya manusia yang baik ternyata dibutuhkan tenaga sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi. Hal ini penting mengingat adanya peran baru sumber daya manusia sangat mendukung kompetensi yang dituntut oleh sebuah organisasi sehingga organisasi tersebut survive terhadap perubahan (Bowen, et al, 1992). Berikut ini digambarkan bagaimana peran strategis pengembangan sumber daya manusia dan perubahan-perubahan yang melingkupinya.



(Ignatius Roni Setyawan, 2002)

Kerangka berpikir seperti disajikan pada gambar tersebut, memberikan gambaran tentang beberapa hal yang berkaitan dengan upaya *repositioning* peran sumber daya manusia untuk mencapai peran sumber daya manusia strategis.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Strategi Pengembangannya

1. Strategi-strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kajian dimulai dari adanya penekanan pada perubahan lingkungan bisnis dramatis yang memiliki pengaruh terhadap perubahan peran sumber daya manusia. Untuk mendukung perubahan tersebut organisasi perlu melakukan *repositioning* baik dalam hal perilaku dan kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari *repositioning* peran sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Setelah proses *repositioning* perilaku dan kompetensi sumber daya manusia dilaksanakan maka organisasi diharapkan dapat mencapai peran sumber daya manusia strategis.

Barangkali perhatian utama spesialis sumber daya manusia adalah kontribusi yang dapat disodorkan oleh fungsi manajemen sumber daya manusia untuk membantu organisasi memenuhi misi, tujuan, dan strateginya. Misi organisasi (*organizational mission*) biasanya merupakan pernyataan manajemen puncak, atau gambaran dari keseluruhan maksud (*purpose*) organisasi. Tujuan (*goal*) adalah pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan standar produksi, pasar dan finansial apa yang ingin dicapai oleh satu perusahaan. Sebagai contoh, suatu tujuan dari perusahaan otomotif mungkin untuk menguasai 12 persen pangsa pasar mobil sedan. Tujuan dapat pula dinyatakan dalam terminologi finansial seperti profitabilitas atau persentase kembalian investasi. Manajer sumber daya manusia menentukan tujuan spesifik yang berkenaan dengan tingkat staffing, tindakan persetujuan, biaya tunjangan karyawan, dan tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Strategi organisasi adalah alat dengan mana tujuan-tujuan akan dicapai. Keputusan strategik meliputi bauran produk, target pelanggan, metode produksi,

pengeluaran modal, dan sekumpulan keputusan lain yang semuanya menggambarkan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuannya.

Strategi bisnis telah mengkategorikan organisasi dalam banyak cara yang berbeda. Kategori ini secara khusus membedakan antara organisasi yang sedang berkembang dengan yang stabil, ataupun menurun. Riebtasi srategik organisasi dapat dikategorikan dalam hubungannya dengan orientasi laba, ukuran dan lingkup lini produk mereka, apakah mereka pemimpin, atau pengikut pasar, kecepatan yang mesti mereka gunakan untuk berubah agar bertahan hidup, tipe struktur organisasional, kerentanan risiko atau keengganan pengambilan keputusan kunci, dan faktor-faktor lainnya. Bilamana postur strategik sebuah organisasi telah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan strategi sumber daya manusia yang akan memungkinkan organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasarannya. Strategi-strategi sumber daya manusi yang dapat didiskusikan di dalam makalah ini adalah:

- a. ***Strategi rekrutmen dan seleksi.*** Contohnya meliputi sumber rekrutmen internal versus eksternal, rintangan berturut-turut versus prosedur seleksi kompensatori, dan seleksi formal versus informal. Strategi rekrutmen dan seleksi terinci yang dipilih oleh suatu organisasi akan tergantung pada faktor-faktor seperti tipe karyawan yang dibutuhkan, jumlah dana yang tersedia untuk rekrutmen dan seleksi, apakah tujuasn organisasi termasuk memperkuat produk dann jasanya, kondisi pasar tenaga kerja, dan kewajiban tindakan persetujuan (*affirmative action*).
- b. ***Stategi perencanaan sumber daya manusia.*** Contohnya meliputi perencanaan formal dan informal, perencanaan jangka pendek versusu perencanaan jangka panjang, perencanaan terpusat versusu terdesentralisasi, dan perencanaan

integratif versus perencanaan terpisah-pisah. Beberapa organisasi menggunakan model yang sangat canggih dan mencoba untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia secara akurat untuk beberapa tahun kedepan. Organisasi lainnya menemukan bahwa perencanaan sumber daya manusia ekstensif hanya sedikit membantu karena ketidakpastian yang berhubungan dengan permintaan produk mereka, bentuk persaingan dalam bisnis mereka, dan perkembangan ekonomi internasional.

- c. ***Strategi pelatihan dan pengembangan.*** Contoh dari strategi ini adalah ; pelatihan keahlian versus pelatihan yang bersifat pengembangan (developmental), pelatihan individu versus pelatihan on-the-job versus pelatihan off-the-job, dan jalur karier sempit versus jalur karier luas. Pemilihan strategi pelatihan dan pengembangan spesifik dapat meliputi faktor-faktor seperti kaliber dan level keahlian dari karyawan yang baru saja diangkat, tingkat terhadap mana produk dan jasa organisasi berubah, filosofi manajemen puncak terhadap pengembangan karier karyawan, dan biaya yang dihubungkan dengan pelatihan dan pengembangan.
- d. ***Strategi penilaian kinerja.*** Contohnya meliputi penilaian formal versus informal, penilaian umum versus spesifik-pekerjaan, berorientasi-balas jasa versus penilaian berorientasi pengembangan, bauran kriteria karakter, perilaku, dan kinerja produktifitas, penilaian yang sering versus yang jarang-jarang, serta penilaian global versus penilaian kejadian kritis. Strategi penilaian kinerja kerap kali tergantung pada tingkat terhadap mana organisasi telah mengalami permasalahan kinerja karyawan, dan tingkat dimana kreditor seleksi yang teliti telah dikembangkan yang tentunya membutuhkan validasi yang cermat.

Lagipula, sistem penilaian kinerja yang ekstensif. Kemungkinan lebih telah digunakan pada saat sebuah organisasi mengaitkan merit dengan keputusan kompensasi.

- e. ***Strategi kompensasi.*** Contohnya termasuk penekanan yang diletakkan pada keadilan internal versus keadilan eksternal, gaji awal yang rendah versus yang tinggi, strategi pengikut pasar versus pemimpin pasar (keadilan eksternal), peningkatan gaji merit yang tinggi versus yang rendah, pengaruh senioritas yang tinggi terhadap perubahan gaji versus yang rendah, gaji standar versus yang fleksibel insentif yang beraneka atau yang sedikit, insentif individu versus kelompok, dan tunjangan karyawan komprehensif versus yang terbatas. Strategi kompensasi seringkali tergantung pada apakah suatu perusahaan berkembang, tetap stabil, ataukah menurun. Sebagai contoh, perusahaan yang berkembang mungkin menekankan gaji insentif untuk menurun level produktivitas individu yang tinggi. Organisasi yang ingin menekankan kompetensi individual dan kreatifitas dapat menggunakan rencana gaji yang didasarkan atas pengetahuan atau keahlian.
- f. ***Strategi manajemen-karyawan.*** Contohnya meliputi postur kerja sama versus yang bermusuhan terhadap serikat pekerja, postur kreatif versus proaktif terhadap serikat pekerja, keselamatan kerja yang tinggi versus yang rendah, kebijakan disiplin formal versus yang informal, orientasi terhadap karyawan yang acuh tak acuh versus yang paternalistik. Sebuah perusahaan dengan biaya tenaga kerja yang tinggi dapat menggunakan strategi penyerangan terhadap serikat pekerja. Beberapa perusahaan yang berserikat pekerja dengan biaya tenaga kerja yang rendah dapat memilih untuk bekerja sama dengan serikat

pekerja, lebih memilih melakukan perundingan daripada menanggung risiko suatu pemogokan yang mahal. Perusahaan dengan proses produksi dan operasi yang sangat teknis yang membutuhkan keamanan pabrik yang tinggi dan perhatian terhadap keselamatan kerja dapat menggunakan postur yang ketat terhadap ukuran disiplin karyawan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

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

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

Pengembangan sumber daya manusia melingkupi dua hal pokok, apabila seorang manajer mampu menganalisis ke lima hal pokok kegiatan yang perlu dilakukan tersebut. Pengembangan **pertama meliputi pengembangan karir** (penugasan).

Pengembangan karir merupakan berkaitan dengan penyusunan jalur karir (*career path*) yang merupakan urutan-urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah sampai pada tingkat yang paling tinggi (tingkat teratas) dalam struktur organisasi. Untuk mempermudah penyusunannya, manajemen sumber daya manusia dapat menggunakan dua macam jalur karir. *Pertama*, jalur karir tradisional di mana urutan-urutannya merupakan kombinasi dari vertikal ke atas (promosi atau kenaikan jabatan ke tingkat yang lebih tinggi) dan horisontal (transfer atau perpindahan ke jabatan yang memiliki tingkatan yang sama). *Kedua*, jalur karir inovatif karena urutan-urutannya dilakukan melalui jalur kombinasi pergerakan vertikal ke atas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan ke tingkat yang paling bawah) dan horisontal.

Pengembangan **kedua bisa dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja**. Pengembangan kemampuan kerja dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (DIKLAT). Pendidikan dan latihan dilakukan berdasar kepada kebutuhan, dimana kebutuhan diperoleh dari identifikasi terhadap perbedaan kesenjangan antara kemampuan kerja yang dimiliki sumber daya manusia saat ini dan kemampuan kerja yang diharapkan. Dari kesenjangan tersebut dapat dirumuskan kemampuan kerja apa saja yang diperlu ditingkatkan, dan pada titik inilah yang disebut dengan kebutuhan sekaligus tujuan program pendidikan dan latihan.

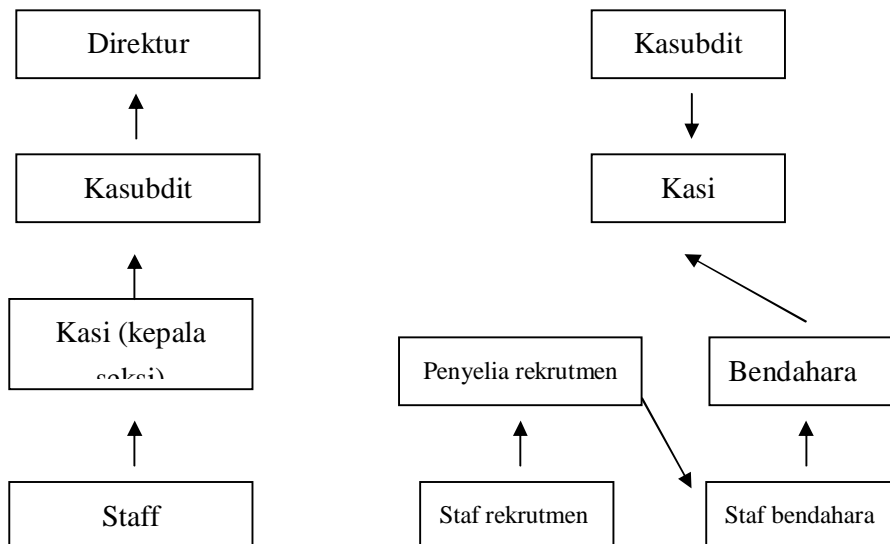
Pendidikan dan latihan dalam rangka peningkatan kemampuan kerja bisa dilakukan dalam berbagai hal di antaranya adalah melalui : 1) *on the job training*, (OJT). Kegiatan diklat ini dilakukan melalui magang atau di mana sumber daya manusia peserta diklat memperhatikan rekan sejawat mereka menyelesaikan suatu pekerjaan yang nantinya akan menjadi tanggungjawab mereka dan kemudian diberi kesempatan

untuk melakukannya sendiri di bawah bimbingan rekan sejawat tadi. 2) OST (*on-site-training*), diklat ini merupakan alternatif bagi OnJT karena OST dilakukan setelah jam kerja dengan tetap mempertahankan situasi kerja yang sesungguhnya. 3) OfJT (*off the job training*). Diklat ini merupakan alternatif khusus apabila OnJT dan OST tidak dapat dilakukan atau mungkin tidak diperlukan. Metoda OfJT pada umumnya diterapkan melalui simulasi seperti contoh program diklat penerbang, pengajar, studi kasus, bermain peran dll. Kelemahan dari model OfJT terletak pada alih pengetahuan dan keterampilan karena model ini tidak maksimal dari instruktur, karena proses pengalihannya (pembelajarannya) bersifat rekatif teoritik.

Model pengembangan karir

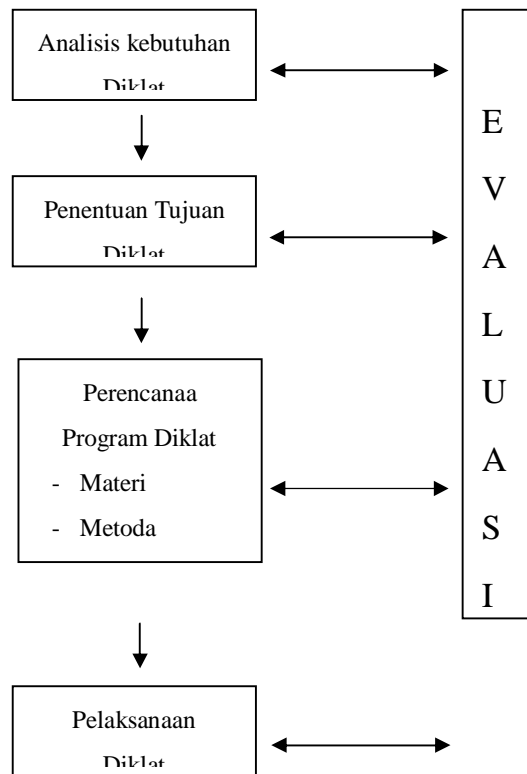
Jalur karir tradisional

karir inovatif



Jalur

Model pengembangan Diklat



c. Sistem Strategik dan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Strategi sumber daya manusia dalam praktik organisasi dilakukan dengan pertimbangan sampai seberapa jauh departemen pengembangan sumber daya manusia memperhatikan : 1) *people issues business issues* (*HR concern*), 2) menggunakan orientasi isu dalam memutuskan mobilisasi SDMnya (*key-issues oriented*), 3) melibatkan manajer lini pada masalah masalah sumber daya manusia (*involving line manager*). Hal-hal tersebut tidak lepas dari dukungan kondisi organisasional, seperti pembuatan perencanaan strategik, memperhatikan issue dan input yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, ada tujuan spesifik dalam perencanaan strategik, serta memiliki corporate planning group.

1. **Human resource concern.** Berbagai organisasi (perusahaan) yang mendorong perlunya perhatian terhadap *human resource* antara lain :

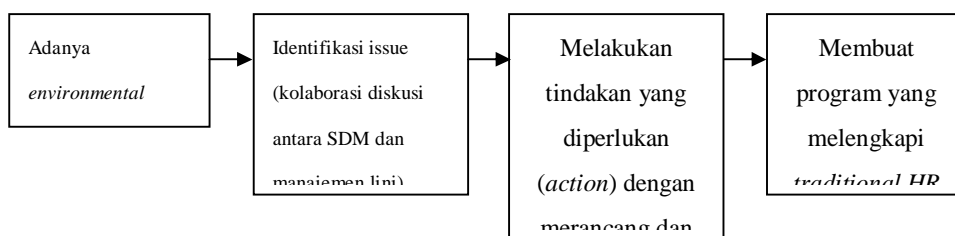
- 1) Tingkat perubahan kondisi bisnis yang semakin cepat dan tidak pasti.
- 2) Peningkatan biaya bersamaan dengan tekanan persaingan.
- 3) Perubahan teknologi yang cepat dan menuntut skill baru.
- 4) Organisasi yang semakin kompleks serta memiliki *flat, lean, dan flexible*.
- 5) Perubahan demografi tenaga kerja.
- 6) Faktor eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan. (Tinjung Desy Nursanty, 2002).

2. **Key issues oriented**

Strategi yang dikembangkan human resource dan manajer lini membantu organisasi (perusahaan) dalam :

- 1) Membuat sistem perencanaan yang lebih fleksible dalam menghadapi kondisi yang tidak menentu.
- 2) Memberikan perhatian pada persoalan human resource yang ditujukan bagi pencapaian tujuan jangka panjang.

Dalam menghadapi isu yang terjadi, pertanyaan yang kerap muncul adalah “*apa yang harus dilakukan*”. Untuk itulah langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah :



3. People related business issues

Beberapa masalah sumber daya manusia yang kerap kali diidentifikasi organisasi atau perusahaan adalah *people related business issues* yang di dalamnya meliputi :

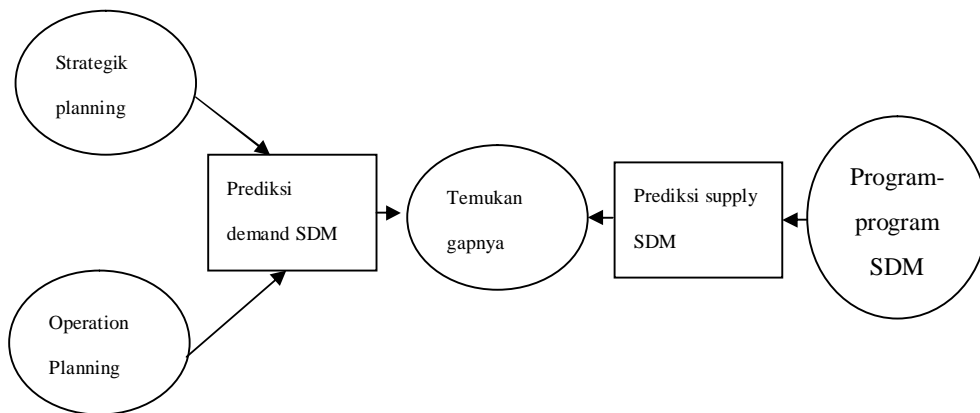
- 1) Masalah persaingan biaya, bagaimana menjaga biaya tenaga kerja tetap rendah.
- 2) Pendelegasian, bagaimana meningkatkan kapasitas keterlibatan karyawan dalam bertindak.
- 3) Perubahan organisasional, memunculkan masalah-masalah sumber daya manusia seperti sentralisasi versus desentralisasi.
- 4) Peningkatan daya saing, bagaimana sumber daya manusia membantu organisasi melaksanakan orientasi customer service.
- 5) Keefektifan organisasional, bagaimana membangun organisasi (perusahaan) yang fleksible, efisien, ada interdependensi dan team work yang efektif.
- 6) Kompetensi karyawan, bagaimana meningkatkan kompetensi karyawan.
- 7) Pengelolaan diversitas tenaga kerja, bagaimana sumber daya manusia dapat meningkatkan kapabilitas dan motivasi karyawan melalui perbedaan yang ada.
- 8) Daya saing global, bagaimana berbisnis dengan perpektif global, mengelola karir multinasional, serta mencari hasil dan integrasi korporasi global.

4. Keterlibatan Manajer Lini

Dalam prospek organisasi saat ini dan ke depan, manajer lini memberikan kontribusi berharga dalam pengembangan isu bisnis yang berhubungan dengan

pengembangan sumber daya manusia (*people bussiness issues*). Perhatian bukan hanya sekedar diberikan oleh manajer sumber daya manusia akan tetapi juga melibatkan manajer lini.

Sistem integrasi perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan strategik dan perencanaan sumber daya manusia dapat diikuti pada gambar berikut :

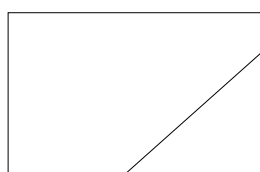


Membangun keunggulan bersaing melalui integrasi perencanaan strategik dan perencanaan SDM (Purnama N. 2000)

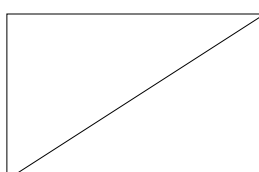
1. Partisipasi Warga Belajar (Pemagang) dalam Pengelolaan Pembelajaran

Dalam pengelolaan pembelajaran magang ada beberapa prinsip yang perlu menjadi acuan para pengelola (pelaksana) magang dan permagang, hal ini disebabkan pada karakteristik dan hakekat magang sebagai wadah dan sekaligus sebagai strategi pembelajaran pendidikan luar sekolah. Beberapa prinsip yang perlu diterapkan dalam pengelolaan magang (*learning by doing*) sebagai strategi pembelajaran dan sekaligus sebagai wadah proses pembelajaran ialah : 1) partisipasi pemagang dalam pengelolaan magang, 2) pemberian tanggung jawab kepada pemagang dalam mengelola kegiatan pembelajaran magang itu sendiri. Hal ini dilakukan agar proses peningkatan kemandirian pemagang sudah terjadi.

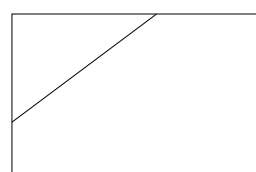
Prinsip-prinsip tersebut harus menjadi acuan utama dalam setiap pengelolaan kegiatan magang atau pada kegiatan-kegiatan program pendidikan luar sekolah lainnya. Kindervatter memberikan arahan yang jelas sehubungan dengan itu. Ada delapan karakteristik pendidikan luar sekolah yang dapat dijadikan acuan dalam proses peningkatan kemandirian pemegang (1) membentuk kelompok belajar menjadi kelompok kecil, (2) melatih agen sebagai fasilitator, (3) melatih fasilitator sebagai pemimpin partisipatif, (4) secara berangsur dilakukan pengalihan tanggungjawab kegiatan agen kepada warga belajar, (5) interaksi dijalin dalam kerangka hubungan yang non-hierarkial dan demokratis, (6) kegiatan merupakan integrasi antara aksi dan refleksi, (7) tumbuhnya kesadaran diri (*self-reliance*), (8) meningkatkan kemandirian bidang sosial, ekonomi dan/atau politik (kindervatter, 1979:245-256). Dalam konteks itu partisipasi pemegang dan pengalihan tanggungjawab pengelolaan program pembelajaran magang, merupakan satu kesatuan dalam menjalankan setiap fungsi manajemen pembelajaran dalam pendidikan luar sekolah. Sehubungan dengan itu Srinivasan (1990:158) memberikan tiga bentuk (model) persentase dominasi dalam pengelolaan pelatihan. Visualisasi dari ketiga model tersebut tergambar dengan jelas bagaimana persentase partisipasi pelatih dan warga belajar dalam pengelolaan pelatihan. Pada model *pertama* tergambar model pelatihan yang dikelola oleh pelatih secara dominatif, model *kedua* model pelatihan yang dikelola bersama antara pelatih dan warga belajar, dan model *ketiga* adalah kebalikan dari model pertama yakni pelatihan yang dikelola oleh pemegang (warga belajar) secara dominatif. Adapun gambarnya sebagai berikut:



Dominasi pelatih



Kelola



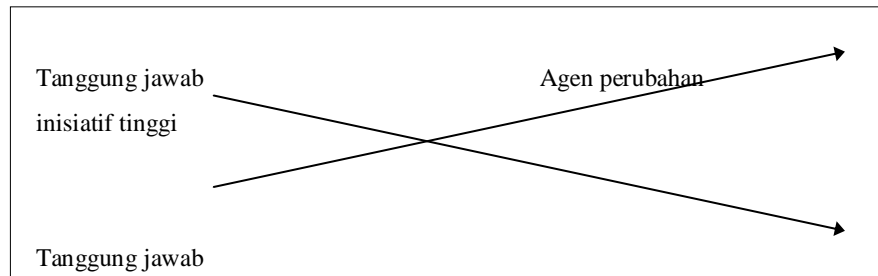
bersama (equal)

Dominasi warga belajar

Tiga Model Persentase Dominasi Pengelolaan Pelatihan

Dari ketiga model tersebut memberikan arahan yang sangat berarti bagi pengelolaan pembelajaran magang, terutama dalam rangka meningkatkan kemandirian pemegang. dari ketiga model tersebut adalah adanya kebersamaan

dalam pengelolaan kegiatan magang melalui partisipasi aktif pemegang dan pemberian tanggungjawab pengelolaan pembelajaran magang kepada pemegang, sesuai dengan yang disarankan Kindervatter (1979:214). Model ideal pengalihan tanggung jawab pengelolaan tersebut digambarkan berikut ini :



Model ideal pengalihan tanggungjawab pengelolaan program
Kindervatter (1979:214)

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

Seperti diuraikan di atas, bahwa indikator keberhasilan pengelolaan pembelajaran magang terutama sebagai sebuah strategi dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan pembelajaran, baik secara individual maupun kelompok adalah adanya keterlibatan emosi dan mental warga belajar (pemegang) dalam kegiatan pengelolaan pembelajaran. Keith Davis (1985:177) mengemukakan bahwa *“Participation is mental and emotional of persons in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them”*. Tiga aspek yang dapat ditarik dari definisi tersebut di atas, sehubungan dengan pengelolaan dan proses pembelajaran magang adalah : 1) keterlibatan emosi dan mental warga belajar (pemegang), 2) motivasi warga belajar (pemegang) untuk menyumbang (kontribusi), dan 3) penerimaan tanggung jawab pengelolaan. **Pertama;** Keterlibatan emosi dan mental warga belajar (pemegang). Partisipasi warga belajar

(pemegang) dalam pengelolaan pembelajaran baik itu dalam perencanaan, pengorganisasian kegiatan pembelajaran, dalam pengawasan dan evaluasi pembelajaran berarti, melibatkan emosi dan mental warga belajar (pemegang) daripada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis warga belajar (pemegang) lebih besar daripada secara fisik. Warga belajar (pemegang) 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 (pemegang) untuk menyumbang (kontribusi) dalam pengelolaan. Dalam pengelolaan pembelajaran magang, motivasi warga belajar (pemegang) untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan membangun merupakan aspek khusus yang dapat membantu keberhasilan proses pembelajaran magang. Indikator ini memberikan bukti bahwa inovasi akan muncul apabila warga belajar (pemegang) diberikan keleluasaan untuk ikut menyumbangkan ide-ide terbaiknya dalam rangka membangun dan mengembangkan program pembelajaran. Oleh karenanya warga belajar (pemegang) diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif, dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan pembelajaran. **Ketiga** ; Pemberian tanggung jawab pengelolaan pembelajaran. Kindervatter (1979), memberikan arahan bahwa, pemberian tanggung jawab pengelolaan kepada warga belajar, memberikan daya dukung tersendiri bagi berhasilnya proses pengorganisasian pembelajaran. Oleh karena itu partisipasi warga belajar (pemegang) dalam pengelolaan pembelajaran berarti memberikan sebagian tanggung jawab keberhasilan pembelajaran terhadap warga belajar. Sehubungan dengan itu Keith Davis (1985) dan Anwar Prabu Mangkunegara (2000), menyebutkan partisipasi merupakan proses sosial yang melibatkan diri dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Oleh karena itu warga belajar (pemegang) yang mampu menerima tanggung jawab pengelolaan pembelajaran akan mampu bekerja sama dalam suatu kerja, baik dengan komponen kelompok magang maupun dengan luar magang (eksternal dan internal). Beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa ada beberapa keuntungan yang dapat ditarik dari partisipasi warga belajar dalam pengelolaan pembelajaran : 1) hasil belajar menjadi lebih tinggi, 2) kualitas belajar menjadi lebih baik, 3) motivasi berprestasi tinggi, 4) adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental selama proses pembelajaran, 5) harga diri warga belajar (pemegang) menjadi lebih tinggi, 6) meningkatnya kepuasan kerja dan belajar, 7) meningkatnya kerjasama diantara pemegang (dalam kerja dan belajar), 8) keinginan mencapai tujuan sangat besar, 8) memperkecil *turnover*, 9) tingkat kehadiran (absen) menjadi lebih rendah, 10)

komunikasi belajar dan bekerja menjadi lebih baik dan produktif. (Anwar Prabu Mangkunegara (2000:114)