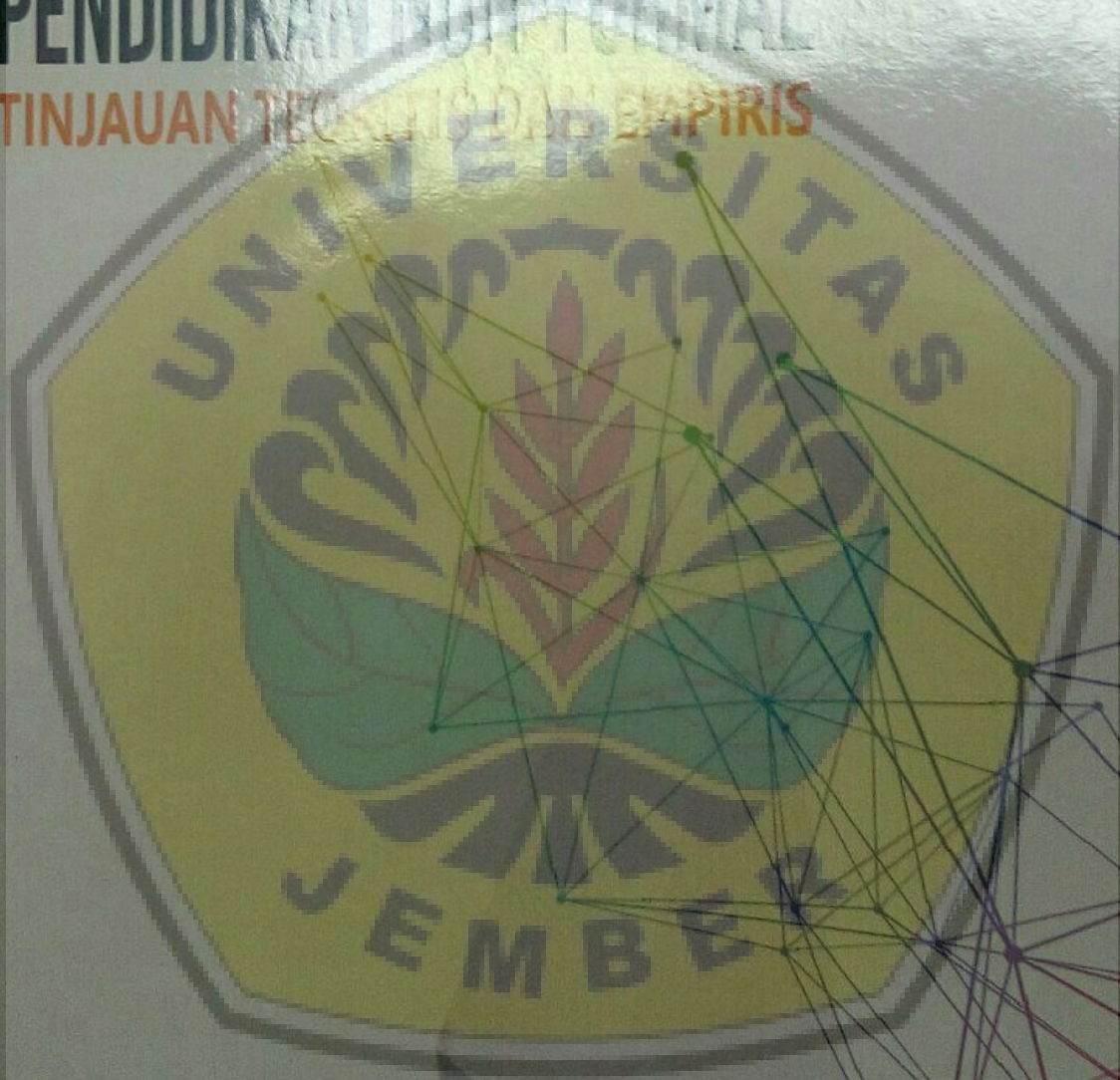


**MANAJEMEN DAN PENGELOLAAN
PENDIDIKAN NON FORMAL
TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS**



A.T. HENDRAWIJAYA

MANAJEMEN DAN
PENGELOLAAN PENDIDIKAN
NON-FORMAL
TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS



A.T. HENDRAWIJAYA



Penerbit EKONISIA
Kampus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

**MANAJEMEN DAN PENGELOLAAN
PENDIDIKAN NON-FORMAL
TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS**

Oleh: A.T. Hendrawijaya

Hak Cipta ©2019

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan atau Penerbit Ekonisia

Edisi Pertama Cetakan Pertama, April 2019

Hak Penerbit pada Ekonisia

ISBN 978-602-6617-26-2

Penerbit EKONISIA

Kampus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya yang telah tercurahkan selama ini sehingga pada akhirnya naskah Buku ini dapat terselesaikan. Tanpa ijin Allah, penulis tidak yakin akan mampu menyelesaikan buku ini.

Buku ini berisi tentang manajemen dan pengelolaan pendidikan non-formal. Buku ini memiliki keunikan karena di dalamnya selain menyajikan materi tentang fungsi-fungsi manajemen dan kaitannya dengan pengelolaan pendidikan non-formal, ada materi tentang telaah empiris atas penelitian-penelitian dengan tema pendidikan non-formal. Selain itu, di dalam buku ini juga ditambahkan sejumlah tema penelitian berbasis pendidikan non-formal. Buku ini diharapkan mampu menaribah khazanah keilmuan yang berkaitan dengan bagaimana kita mengaitkan fungsi-fungsi utama ilmu manajemen dengan pengelolaan pendidikan non-formal.

Buku ini berisi Sembilan Bab. Bab 1 berisi Pendahuluan. Bab 2 menyajikan bahasan tentang Perencanaan. Bab 3 memuat topik tentang Pengorganisasian. Topik tentang Penggerakan disajikan di Bab 4. Bab 5 menyajikan bahasan tentang Pembinaan. Bab 6 berisi bahasan tentang Penilaian. Bahasan tentang Pembinaan disajikan di Bab 7. Adapun Bab 8 memuat tentang telaah atas sejumlah Penelitian Empiris. Bab 9 adalah Penutup. Disajikannya Bab tentang telaah atas sejumlah penelitian empiris dengan tema pendidikan non-formal dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang keragaman penelitian berbasis pendidikan non-formal. Pada bagian penutup juga disajikan sejumlah tema penelitian berbasis pendidikan non-formal.

Selesainya buku ini tidak terlepas dari peran sejumlah individu yang sangat membantu dalam melengkapi isi dan materi di dalamnya. Secara khusus, penulis mengucapkan terimakasih kepada Prof. Tatang Ary Gumanti, Ph.D. dan Prof. Dafik, MSc., Ph.D. atas motivasi yang telah diberikan selama inidi. Selain itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada teman-teman di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Jember yang telah berperan dalam menyemangati selama proses penulisan buku ini. Tidak lupa ucapan terimakasih kepada para pimpinan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Jember dan para pimpinan di Universitas Jember yang telah memberi dorongan

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
PENGANTAR	1
FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	6
PENGORGANISASIAN BUKU	12
DAFTAR BACAAN	12
BAB 2 PERENCANAAN	15
PENGANTAR	15
MENGAPA PERENCANAAN PENTING	16
FUNGSI DAN KARAKTERISTIK	17
JENIS-JENIS PERENCANAAN	19
a. Perencanaan Alokatif (<i>Alocative Planning</i>)	19
1) Perencanaan atas dasar perintah (<i>Command Planning</i>)	24
2) Perencanaan atas dasar kebijaksanaan (<i>Policies Planning</i>)	25
3) Perencanaan atas dasar Persekutuan (<i>Corporate Planning</i>)	26
4) Perencanaan atas dasar kepentingan peserta (<i>Participant Planning</i>)	30
b. Perencanaan Inovatif (<i>Innovative Planning</i>)	34
1) Pembentukan Lembaga Baru	35
2) Berorientasi pada kegiatan	38
3) Pengerahan Sumber-sumber	39
c. Perencanaan Strategis (<i>Strategic Planning</i>)	42
1) Fungsi	43
2) Perbedaan antara Perencanaan Strategis dengan Perencanaan Jangka Panjang	43
3) Langkah-langkah	45
PENUTUP	47
DAFTAR BACAAN	49

BAB 3 PENGORGANISASIAN	51
PENGANTAR	51
HAKEKAT ORGANISASI	54
PRINSIP-PRINSIP PENGORGANISASIAN	61
PROYEK PENDIDIKAN NON-FORMAL DIREKTORAT DIKMAS	63
BENTUK-BENTUK ORGANISASI	66
a. Organisasi Lini	67
b. Organisasi-Lini dan Staf	69
c. Organisasi Fungsional	70
d. Organisasi Proyek	71
e. Organisasi Kepanitiaan	73
PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI	74
PENUTUP	76
DAFTAR BACAAN	77
BAB 4 PENGGERAKAN	79
PENGANTAR	79
PENGERTIAN PENGGERAKAN	80
ASPEK-ASPEK YANG DIGERAKKAN	82
PENDEKATAN MOTIVASI	89
LANGKAH-LANGKAH PENGGERAKAN	95
a. Menjelaskan alasan memotivasi	95
b. Memberikan pengakuan terhadap kegiatan dan orang yang dimotivasi	96
c. Menentukan dan mengkomunikasikan tujuan	99
d. Menyelenggarakan pertemuan untuk merangsang pihak yang dimotivasi	102
e. Memberikan penghargaan melalui komunikasi	104
f. Mendengarkan informasi dari pihak yang dimotivasi	107
g. Melihat keadaan diri sendiri	110
h. Mengatasi Konflik Secara Kreatif	112
i. Mengurangi atau Menghindari Risiko yang Mungkin Timbul	122

PENUTUP	125
DAFTAR BACAAN	127
BAB 5 PEMBINAAN	129
PENGANTAR	129
PENGAWASAN	131
a. Pengertian Pengawasan	131
b. Kegunaan Pengawasan	134
SUPERVISI	139
a. Pengertian Supervisi	139
b. Kegunaan Supervisi	141
PENDEKATAN PEMBINAAN	146
PROSEDUR PEMBINAAN	151
MONITORING	153
PELAPORAN	157
PENUTUP	160
DAFTAR BACAAN	161
BAB 6 PENILAIAN	164
PENGANTAR	164
TUJUAN PENILAIAN	169
METODE PENILAIAN	178
a. Metode Eksperimen	178
b. Metode Korelasi	184
c. Metode Survey	187
d. Penilaian Personalia	190
e. Keputusan Ahli secara Sistematis	193
f. Studi Kasus	195
g. Pengamatan Informal atau Kesaksian	198
LANGKAH-LANGKAH POKOK EVALUASI PROGRAM	199
PENUTUP	211
DAFTAR BACAAN	213

BAB 7 PENGEMBANGAN	215
PENGANTAR	215
PENGEMBANGAN DENGAN FUNGSI LAIN DALAM MANAJEMEN	216
PENGERTIAN DAN KEGUNAAN PENGEMBANGAN	219
STRATEGI PENGEMBANGAN	222
a. Kajian lingkungan (Environmental Scanning)	222
b. Penilaian terhadap Berbagai Isu	225
c. Peramalan (Forecasting)	231
d. Perumusan dan Penentuan Tujuan	251
e. Implementasi	252
f. Monitoring	252
PENUTUP	254
DAFTAR BACAAN	254
BAB 8 PENELITIAN EMPIRIS	257
PENGANTAR	257
FOKUS PENDIDIKAN NON-FORMAL	260
PENELITIAN-PENELITIAN EMPIRIS PENDIDIKAN NON-FORMAL	262
PENUTUP	275
DAFTAR BACAAN	277
BAB 9 PENUTUP	279
PENGANTAR	279
ARTI PENTING MANAJEMEN PENDIDIKAN NON- FORMAL	280
FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DAN PENELITIAN PENDIDIKAN NON-FORMAL	284
PENUTUP	287
DAFTAR BACAAN	288

BAB 1

PENDAHULUAN

PENGANTAR

Masalah yang dihadapi masyarakat pengetahuan menjadi semakin kompleks dan mencakup banyak bidang, misalnya ekonomi, sosial, politik, budaya, demografi, hak asasi manusia dan lain-lain. Postmodernisme dan globalisasi telah membuat masalah ini melampaui batas-batas nasional dan menjadi spesifik untuk seluruh dunia. Dalam keadaan ini, pendidikan memainkan peran mendasar dalam persiapan manusia untuk memenuhi tantangan dunia kontemporer. Pendidikan formal dari sekolah sangat penting, tetapi tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang sangat besar. Oleh karena itu, peran pendidikan non-formal dan informal adalah untuk membantu pendidikan formal dan bersama-sama, melalui pendekatan holistik, untuk berkontribusi dalam membangun kepribadian yang harmonis dan kreatif dari siswa saat ini, warga masyarakat yang aktif di masa depan.

Pendidikan non-formal mencakup kombinasi kegiatan terstruktur, terorganisir dan terlembagakan yang dilaksanakan di luar kelas atau ditawarkan sebagai kegiatan pendidikan opsional. Pendidikan non-formal melengkapi pendidikan formal dan terdiri atas serangkaian kegiatan fleksibel yang sangat besar, yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan dan minat individu. Program radio, televisi, bahkan sekarang berbasis *mobile* (daring) yang hanya berfokus pada pelatihan segmen populasi tertentu juga dapat dimasukkan dalam kategori pendidikan non-formal. Akibatnya, kelompok sasaran pendidikan non-formal sangat besar dan dapat mencakup murid, siswa, orang dewasa, orang yang menghadapi kesulitan dan lain-lain. Sedangkan penyedia pendidikan non-formal dapat berupa lembaga pendidikan, asosiasi orang tua, organisasi anak-anak dan pemuda, organisasi non-pemerintah dan seterusnya.

Mempertimbangkan definisi pendidikan non-formal yang diusulkan oleh literatur, sesuai dengan siapa pendidikan itu dicapai melalui kegiatan yang terorganisir di luar kurikulum sekolah formal, kita dapat memahami mengapa pendidikan non-formal merupakan bentuk yang menarik dan agen atau organisasi lain yang memiliki tugas lain juga. Kita dapat merujuk

BAB 2

PERENCANAAN

PENGANTAR

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi awal manajemen. Manajemen itu sendiri, menurut Hersey dan Blanchard (1982) diartikan sebagai kegiatan bersama dan melalui orang lain, baik perorangan maupun kelompok, untuk mencapai tujuan organisasi (*management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals*).

Perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan dikatakan sistematis karena perencanaan harus dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu di dalam proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi. Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut Friedman (1978) mengemukakan bahwa: *'Planning is a process by which a scientific and technical knowledge is joined to organized action'* (Perencanaan adalah process yang menggabungkan pengetahuan dan teknik ilmiah ke dalam kegiatan yang terorganisasi).

Suherman, et al. (1988:82) dalam buku *'Teknik-teknik Dasar Pembangunan Masyarakat'* mengemukakan bahwa 'perencanaan adalah suatu penentuan urutan tindakan, perkiraan biaya serta penggunaan waktu untuk suatu kegiatan yang didasarkan atas data dengan memperhatikan prioritas yang wajar dengan efisien untuk tercapainya tujuan'. Definisi menurut Suherman et al. memasukkan adanya unsur biaya sebagai salah satu bagian dari perencanaan.

Berdasarkan pengertian dan prinsip-prinsip yang dikemukakan di atas maka dapat dikemukakan bahwa perencanaan adalah keputusan yang diambil menyangkut rangkaian tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Rangkaian tindakan ini perlu dilakukan karena dua alasan, yaitu untuk mewujudkan kemajuan atau keberhasilan sesuai dengan yang diinginkan dan agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan, keadaan yang tidak berubah atau lebih rendah daripada keadaan pada saat ini.

BAB 3

PENGGORGANISASIAN

PENGANTAR

Pengorganisasian secara umum didefinisikan oleh Longenecker (1972) sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja di antara anggota kelompok untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan di dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Connor (1974) memberikan arti bahwa pengorganisasian adalah aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan dengan menyusun kelompok orang-orang yang tepat untuk melaksanakan kegiatan. Kelompok orang-orang itu disebut organisasi resmi (*formal organization*). Di dalam organisasi semacam ini terdapat pembagian kekuasaan, wewenang dan perbedaan peranan di antara orang yang tergabung dalam organisasi tersebut. Pengorganisasian menekankan pentingnya tingkah laku orang-orang yang diberi peranan dan kejelasan fungsi.

Filippo dan Musinger (1975) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan. Komponen tersebut terdiri atas tenaga manusia, fungsi, dan fasilitas. Secara lebih khusus dikemukakan bahwa pengorganisasian ialah kegiatan menetapkan sumber-sumber manusia yang dilibatkan dalam suatu kegiatan, menetapkan tugas setiap orang yang terlibat dalam kegiatan, dan menyusun aturan kegiatan yang dimuat dalam ketentuan lembaga sehingga setiap orang yang terlibat di dalamnya dapat mendayagunakan fasilitas dan alat-alat yang tersedia untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan yang telah disusun dalam rencana.

Terry (1977) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber manusiawi sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan

BAB 4 PENGGERAKAN

PENGANTAR

Organisasi pada dasarnya adalah suatu wahana yang efektifitas kegiatannya akan sangat ditentukan oleh unsur manusia yang menyanggah tugas-tugas organisasi dan pelaksana kegiatan organisasi. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti fasilitas, alat-alat, waktu, metode dan teknik kerja didayagunakan secara optimal oleh manusia yang berada dalam atau berkaitan dengan organisasi. Dengan perkataan lain bahwa kemantapan kegiatan dan keberhasilan suatu organisasi sering tidak ditentukan oleh lengkapnya unsur non-manusiawi dan struktur organisasi, melainkan akan sangat ditentukan oleh unsur manusiawi yang terlibat dalam organisasi itu sendiri.

Namun perlu diketahui bahwa dalam kenyataannya unsur manusia dalam organisasi, di satu pihak, akan dapat mendukung tugas organisasi dan fungsi pengelolaannya, sedangkan di pihak lain unsur manusia ini dapat pula menghambat kelancaran tugas organisasi dan fungsi pengelolaan. Adanya dua kenyataan ini dilatarbelakangi oleh faktor pendorong dan faktor penghambat yang timbul dari dalam diri manusia dan yang datang dari luar diri manusia itu sendiri.

Di dalam pengelolaan, pimpinan atau pihak atasan sudah seharusnya mempertimbangkan faktor pendorong dan faktor penghambat sebagaimana dikemukakan di atas. Faktor pendorong agar dipertahankan dan bahkan dikembangkan supaya orang-orang yang dipimpinnya melakukan tugas dan kegiatan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, pimpinan harus mengurangi faktor penghambat sekecil mungkin bahkan kalau dapat menghilangkannya sehingga tidak mengganggu pihak yang dipimpin dalam melaksanakan tugas dan kegiatan organisasi. Dengan demikian, pimpinan perlu memanfaatkan faktor pendorong menjadi pemacu kegiatan pihak yang dipimpinnya dan menghindarkan faktor penghambat agar tidak menyebabkan pengaruh negatif bagi kegiatan organisasi. Upaya tersebut dapat dilakukan oleh pimpinan apabila pihak yang memimpin suatu kegiatan organisasi memahami fungsi penggerakan. Pemahaman ini menyangkut makna, kegunaan, dan tujuan penggerakan

BAB 5 PEMBINAAN

PENGANTAR

Secara lebih luas, pembinaan dapat diartikan sebagai rangkaian upaya pengendalian profesional terhadap semua unsur organisasi agar 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*), serta biaya. Dengan perkataan lain, pembinaan mempunyai arah untuk mendayagunakan semua sumber (manusiawi dan non-manusiawi) sesuai dengan rencana dalam rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian profesional menekankan bahwa usaha yang dilakukan itu menggunakan jasa keahlian dan pendekatan manusiawi dengan penuh tanggung jawab. Jasa keahlian mensyaratkan penggunaan pengetahuan dan teknik-teknik pembinaan secara ilmiah. Pendekatan manusiawi didasarkan atas pengakuan dan penghargaan sebaik mungkin terhadap nilai-nilai insane. Sedangkan tanggung jawab mengandung makna bahwa pembinaan, sebagai faktor penarik dan faktor pendorong, diarahkan kepada semua unsur organisasi agar unsur-unsur tersebut selalu bergerak dan mengarah kepada tujuan yang harus dicapai. Singkatnya, jasa keahlian, pendekatan manusiawi, dan tanggung jawab merupakan karakteristik pembinaan pendidikan non-formal.

Pembinaan meliputi dua sub-fungsi yaitu pengawasan (*controlling*) dan supervisi (*supervising*). Pengawasan dan supervisi mempunyai kaitan erat antara yang satu dengan yang lainnya, dan keduanya saling isi-mengisi atau saling melengkapi. Kedua sub fungsi ini memiliki persamaan dan perbedaan. 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 sistematis dan berprogram. Pelaksanaannya memerlukan tenaga profesional. Hasil pengawasan dan