

## PENGELOLAAN SANGGAR KEGIATAN BELAJAR (SKB) PADA ERA OTONOMI DAERAH

Widodo

Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya  
Widodo48@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi pengelolaan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) di era otonomi daerah. Deskripsi mengenai pengelolaan program Pendidikan Nonformal, pengelolaan Sumberdaya Manusia, dan pengelolaan keuangan. Harapannya mampu menciptakan (1) fasilitas yang memadahi dan mampu menjembatani daerah dengan pusat, (2) munculnya kreatifitas daerah dalam pembangunan, (3) stabilitas politik pusat dan daerah, (4) adanya jaminan kesinambungan usaha, dan (5) terbukanya komunikasi. Namun pada kenyataannya pengelolaan SKB menghadapi masalah mengenai jumlah pendanaan yang kurang memadahi, SDM kurang profesional, dan program tidak berkembang. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dari berbagai masalah di beberapa SKB. Kemudian dianalisis dengan dialogis Milles & Huberman meliputi; pengumpulan daya, reduksi data, display data dan pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa pengelolaan SKB pada era otonomi daerah beragam, ada yang sudah berjalan dengan baik dan mendapat dukungan dari pemerintah daerah, namun kebanyakan SKB tidak berkembang bahkan terancam dibubarkan atau *merger*. Pengelolaan kelembagaan SKB yang tidak berkembang dengan baik disebabkan oleh minimnya Sumberdaya Manusia profesional, kurangnya dukungan pendanaan. Kesimpulannya bahwa pengelolaan SKB di era otonomi daerah memiliki kecenderungan menurun atau semakin tidak profesional. Otonomi daerah harus tetap memperhatikan SKB sebagai satuan penyelenggara program PNFI dengan dukungan penuh dari pemerintah baik dana maupun sumberdaya manusia yang profesional.

**Kata kunci:** pengelolaan, Sanggar Kegiatan Belajar(SKB), era otonomi daerah

## MANAGEMENT OF LEARNING ACTIVITIES GALLERY (LAG) IN OUTONOMY ERA

### Abstract

*This study aimed to describe the management implementation of Learning Activities Gallery (LAG) in the autonomy era. Description of Non-formal Education program management, Human Resources management, and financial management. Its purpose is able to create (1) facilities and able to bridge regions to the center, (2) the emergence of creativity in the construction area, (3) political stability and regional centers, (4) the assurance of business continuity, and (5) open communication. But in fact the management of LAG was facing problems regarding the amount of funding that was not sufficient, human resources was not professional, and the program did not develop. Research used qualitative case studies approach of various problems in some LAG. Then dialogic analyzed by Milles and Huberman included; data collection, data reduction, data display and conclusions. The study found that LAG management in the autonomy era, there was already successful and the support of the local government, but most of the LAG was not growing even threatened dissolved or merged. LAG institutional management were not well developed caused by the lack of professional Human Resources, the lack of funding support. So from some of these problems were concluded that LAG management in the era of regional autonomy had a tendency to decrease or even unprofessional. Regional autonomy must consider LAG as a unit organizer non-formal and informal education programs with the full support of the government both funds and human resources professionals.*

**Key words:** management, Learning Activities Gallery (LAG), autonomy era.

## PENDAHULUAN

Sanggar Kegiatan Belajar yang kemudian disingkat dengan SKB merupakan lembaga yang mempunyai tugas fungsi mengembangkan program-program pendidikan luar sekolah (pendidikan nonformal). SKB berada di setiap kabupaten/kota seluruh Indonesia berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 0206/O/1978 tanggal 23 Juni 1978 dengan nama Pusat Latihan Pendidikan Masyarakat (PLPM) yang berlokasi di kabupaten dengan tugas pokok melaksanakan kursus-kursus dan pelatihan pendidikan kejuruan bagi masyarakat. Seluruh Jawa Timur hampir mempunyai keseragaman dalam pendirian PLPM ini yaitu pada tahun 1975-an.

PLPM merupakan UPT (Unit Pelaksana Tehnis) Dinas Pendidikan Luar Sekolah Pemuda dan Olah raga pada dinas pendidikan dan kebudayaan pusat. Namun seiring dengan perkembangan pengelolaan Negara dengan keluarnya UU no 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah semua berubah. SKB yang merupakan unit pelaksana teknis bidang pendidikan luar sekolah (pendidikan nonformal dan informal) mendapatkan mandat dari pemerintah untuk mengembangkan dan menjadi percontohan penyelenggaraan program layanan PLS atau PNFI. Seluruh kegiatan yang diselenggarakan oleh SKB mendapatkan dukungan dana dari pemerintah baik langsung, melalui pemerintah provinsi, maupun BPPAUDNI. Sehingga pelaksanaannya relative lancar dan berkembang. Namun dengan adanya UU no 22 tahun 1999 tersebut kewenangan sepenuhnya berada pada daerah atau kabupaten atau kota. Sehingga 'nasib' SKB sangat tergantung dengan kebijakan kabupaten maupun kota dimana SKB berada. Terlebih dengan terbitnya UU no. 32 tahun 2004 tentang pengelolaan keuangan, yaitu semakin sedikit kemungkinan SKB mendapat dukungan data operasional dari pemerintah pusat.

Layanan pendidikan nonformal dan informal yang telah diselenggarakan oleh SKB telah berjalan lama. Berbagai upaya pembenahan program terus dilakukan baik dari program PAUD, pendidikan kesetaraan, pendidikan keaksaraan, pendidikan dan

pelatihan *lifeskill*, KUBe, dan program pendidikan nonformal sejenis. Seberapa besar program-program yang telah dilaksanakan oleh SKB mampu memberikan contoh bagi penyelenggara lain? Inilah yang menjadi kunci eksistensi SKB di kabupaten atau kota ketika otonomi daerah digulirkan. Artinya seberapa bermanfaat SKB beserta program-program yang telah dijalankan terhadap pelaksanaan layanan pendidikan nonformal dan informal. Banyaknya manfaat yang dirasakan oleh masyarakat terutama pemerintah daerah akan menjadi dasar dukungan terhadap eksistensi SKB. Data dari pemerintah propinsi Jawa Timur bahwa SKB di Jawa Timur berjumlah 18 lembaga. Oleh karena itu yang terjadi pada saat ini SKB mengalami kegamangan dalam melangkah dalam melaksanakan program-program PNFI karena ketidakjelasan dukungan secara financial.

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut. Bagaimana pola pengelolaan lembaga SKB dalam rangka memberikan layanan pendidikan nonformal dan informal kepada masyarakat, sehingga keberadaannya akan selalu dapat dipertahankan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi SKB ?.

Pendidikan sebagai 'simpul' strategis dalam pembangunan yang menghasilkan sumberdaya manusia yang subjek pembangunan. Pembangunan efektif manakala mampu menyeimbangkan antara sumberdaya manusia dengan sumberdaya non-manusia. Pendidikan dengan jalur formal, nonformal dan informal saling mendukung dan berkontribusi dalam menciptakan sumberdaya manusia unggul bagi pembangunan. Pendidikan nonformal dan informal yang diselenggarakan oleh SKB merupakan bentuk layanan pendidikan yang diberikan kepada warga masyarakat diluar system persekolahan. Bentuk dan jenis program pendidikan nonformal yang diselenggarakan meliputi program PAUD, kesetaraan, keaksaraan, *lifeskill*, kepramukaan, majlis taklim dan sebagainya.

Keberadaan program tersebut sangat tergantung dengan kondisi lembaga dimana program akan dilaksanakan. Oleh karena itu manajemen lembaga yang baik sangat diperlukan demi terlaksananya program-program

PNFI dengan baik pula. Fattah (2006, p.1) mengartikan manajemen sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Manajemen sebagai ilmu yaitu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama, menggerakkan orang agar berkemauan untuk melakukan sesuatu. Bidang ilmu tersebut mempelajari dengan seksama sehingga menghasilkan teori, prinsip-prinsip maupun kaidah-kaidah dalam keilmuan. Adapun manajemen sebagai kiat yaitu cara-cara atau metode maupun strategi mengatur orang lain dalam menjalankan tugas dengan sukarela. Manajemen sebagai kiat merupakan wilayah praktis yang dilakukan oleh para manajer untuk mempengaruhi bawahan agar mau bekerja mencapai tujuan tertentu. Oleh Jacobson (dalam Timpe (2002, p.19) menyebutnya dengan penguasaan "keterampilan manusiawi", karena yang dikelola adalah manusia, sehingga memerlukan kiat spesifik dalam menggerakkan bawahan. Sedangkan manajemen sebagai profesi menjelaskan adanya dasar keahlian yang secara khusus dimiliki oleh manajer untuk mencapai suatu prestasi pekerjaan yang mempunyai kode etik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Cuban (dalam Bush & Middlewood, 2005, p.2) manajemen adalah menjaga agar tetap efisien dan efektif dalam pengaturan organisasi yang diperlukan keterampilan kepemimpinan. Efisien berarti dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang tersedia atau disediakan. Kondisi manajemen SKB yang dikatakan efektif mampu melaksanakan program dengan baik sesuai dengan waktu yang disediakan. Menjaga agar efisien maksudnya adalah bahwa manajemen terus berupaya dengan berbagai cara, metode maupun strategi untuk mencapai tujuan dengan baik. Ketercapaian tujuan menjadi kunci efisiensi dalam manajemen. Sedangkan untuk mencapai efektif dan efisiensi tersebut diperlukan keterampilan khusus dalam kepemimpinan.

Secara lebih spesifik tentang manajemen pendidikan dikemukakan Djaman Satori (dalam Sudarmiani, 2009, p.2) diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personal dan materil yang tersedia dan sesuai

untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen memiliki pengaruh bagi seseorang/sekelompok orang untuk bertindak. Sama halnya dengan manajemen, kepemimpinan pun memiliki pengaruh bagi seseorang/sekelompok orang untuk bertindak. Manajemen merupakan suatu proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan atau melalui orang lain dan berkaitan dengan rutinitas tugas suatu organisasi, sedangkan kepemimpinan muncul jika ada upaya mempengaruhi seorang individu/kelompok dan berhubungan dengan perubahan. Danim (2008, p.3) dan Cuban (dalam Bush & Middlewood, 2005, p.2) memandang bahwa inti dari manajemen adalah pemimpin yaitu perilaku manajemen yang dilakukan. Kepemimpinan adalah pembuatan keputusan yang akan dijalankan, demi tercapainya tujuan lembaga. Ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien jika dijalankan oleh seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan.

Manajemen meliputi fungsi-fungsi yang telah dikemukakan banyak ahli yaitu adanya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakkan (*acting/leading*), pengawasan (*controlling*), serta penilaian (*evaluating*). Pengelolaan lembaga SKB yang baik yaitu terselenggaranya program-program pendidikan nonformal dan informal dengan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen secara ideal.

Otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dapat pula diartikan sebagai kewenangan untuk mengatur sendiri atau kewenangan untuk membuat aturan guna mengurus rumah tangga sendiri. Sedangkan daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah.

Otonomi daerah diberlakukan di Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Pada tahun 2004, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan

Daerah dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah, sehingga digantikan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah hingga saat ini telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir kali dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang perubahan keduanya. Harapannya mampu menciptakan (1) fasilitas yang memadahi dan mampu menjembatani daerah dengan pusat, (2) munculnya kreatifitas daerah dalam pembangunan, (3) stabilitas politik pusat dan daerah, (4) adanya jaminan kesinambungan usaha, dan (5) terbukanya komunikasi efektif dengan *stakeholder* (Syaukani dkk. 2009, p.119).

Pada kenyataannya pelaksanaan otonomi daerah mengalami kendala/masalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Karim (2011, p.58) pemindahan persoalan KKN pada tingkat daerah, dan munculnya 'raja-raja' kecil pada tingkat daerah. Lebih luas ditinjau dari berbagai aspek mengalami masalah meliputi antara lain aspek politik, aspek regulasi, aspek kelembagaan, aspek aparatur pemerintahan, dan aspek masyarakat. (Simanjuntak, 2011, p.120). Aspek politik yang dimaksudkan masih terjadinya tarik ulur kekuasaan dari pusat kepada daerah. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya kebijakan politik daerah berbeda dengan pusat.

Permasalahan tersebut berimplikasi pada pelaksanaan pemerintahan daerah, termasuk pendidikan. Permasalahan pendidikan mengalami *re-planning* dalam masalah keuangan. Hal ini berdampak pada pelaksanaan program-program yang dilaksanakan pemerintah daerah baik formal maupun nonformal dan informal.

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pemilihan jenis studi kasus dalam penelitian kualitatif ini dimaksudkan untuk mencari informasi secara lebih mendalam dan memahami apa yang sebenarnya terjadi, mengapa terjadi, dan bagaimana terjadinya berkaitan dengan pengelolaan program pendidikan

nonformal yang berdampak pada pemberdayaan masyarakat. Kemudian akan ditarik kesimpulan dari manajemen pendidikan non formal dan pola manajerial, penelitian studi kasus ini meliputi beberapa situs (tempat penelitian) dengan berbagai kasus, *multicase study*.

Oleh Hitchcock & Hughes (dalam Cohen et. all. 2005, p.182) menunjukkan bahwa pendekatan studi kasus memiliki beberapa keunggulan antara lain: (1) Berkaitan dengan deskripsi yang kaya dan hidup dari peristiwa yang relevan dengan kehidupan, (2) mampu menyajikan narasi yang kronologis dari suatu peristiwa yang relevan, (3) analisis dan deskripsi dilakukan secara langsung dan bersamaan, (4) Menyoroti tema tertentu yang relevan, (5) para peneliti terlibat secara integral.

Selain itu penggunaan pendekatan kualitatif dilakukan karena hasil yang diharapkan menekankan pada makna yang digali dari penuturan dan perilaku informan. Ini sejalan dengan pendapat Sugioyo (2009, p.19) bahwa hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi, prosedur penelitian yang digunakan data-data deskriptif berupa penuturan para pelaku, dokumen yang relevan dan kata-kata tertulis dari pelaku. Sehingga mampu mengungkap kenyataan dengan secara detail tentang manajemen yang terjadi pada SKB pada era otonomi daerah. Lokasi penelitian pada SKB Trenggalek, Kabupaten Malang, Kabupaten Tuban, Kabupaten Jombang, Kabupaten Kediri, Kabupaten Pacitan, dan Kabupaten Gresik. Kemudian dianalisis dengan dialogis Milles dan Huberman (2009, p.4) meliputi; pengumpulan data, reduksi data, display data dan pengambilan kesimpulan.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Penelitian

Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif jenis studi kasus telah banyak menghasilkan berdasarkan data-data yang dihimpun. Manajemen SKB dalam melaksanakan program-program PNFI terdapat variasi berdasarkan karakteristik kondisi daerah. Demikian juga berkaitan dengan program-program unggulan

SKB juga sangat tergantung dengan potensi local yang mendukung. Hasil penelitian lebih rinci pengelolaan program, pengelolaan SDM, dan pengelolaan pendanaan, sebagai berikut.

**Pertama**, perencanaan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan identifikasi kebutuhan dan sumber belajar. Identifikasi dilakukan dengan berkoordinasi dengan penilik PLS dan para aparat setempat sebagaimana yang dilakukan oleh SKB Kabupaten Kediri. Sedangkan SKB Trenggalek, Pacitan, Mojokerto lebih melaksanakan identifikasi dengan terjun langsung pada sasaran yaitu masyarakat. Identifikasi program pendidikan nonformal yang dilakukan melibatkan banyak unsure, meliputi; semua pamong, staff, dan aparatur desa setempat. Sebagaimana yang dikemukakan oleh pengelola SKB Kabupaten Kediri bahwa identifikasi kebutuhan belajar meliputi pamong belajar, penilik PLS, tokoh masyarakat desa, oleh Kabupaten Pacitan dengan melibatkan tutor SKB.

Secara berurutan, kegiatan identifikasi kebutuhan dilakukan (SKB Kabupaten Gudo Jombang) dengan (a) melakukan identifikasi melalui tokoh masyarakat dan perangkat desa, (b) menganalisis kebutuhan belajar teridentifikasi yang berkaitan dengan pendidikan nonformal, (c) menentukan prioritas kebutuhan program PNF berdasarkan hasil analisis, (d) konsultasi kepala SKB dan Dinas Pendidikan berkenaan dengan kebutuhan, (e) membentuk panitia pengelola program, (f) melakukan pembimbingan dan motivasi warga belajar, (g) simpulan untuk dijadikan rujukan dalam menyusun rencana.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut disusun perencanaan yang disusun berbeda satu dengan yang lain. SKB Kabupaten Kediri menyusun perencanaan dengan terlebih dahulu menyusun proposal program untuk diajukan ke lembaga yang mendukung dana. Setelah proposal dan anggaran disetujui, maka disusun program kegiatan/pelaksanaan program dan persiapan administrasi yaitu: (a) menyusun rencana kegiatan pembelajaran/desain kegiatan, (b) pembentukan/penyusunan tim pengelola program, (c) persiapan administrasi pembelajaran.

**Kedua**, pengorganisasian program yang meliputi berbagai aspek pada imple-

mentasinya yaitu SDM pelaksana, waktu pelaksanaan, sarana prasarana, dan dana. Cara mengorganisasikan program yang dilakukan oleh SKB Kabupaten Magetan yaitu dengan membentuk penanggung jawab dan juga pembagian tugas sesuai dengan porsi masing-masing. Sedangkan SKB Kabupaten Mojokerto dan SKB Gudo Jombang melakukan pengorganisasian dengan cara mengoptimalkan sumber daya SKB dan mengkoordinasi masing-masing program PNFI. Sedangkan SKB Kabupaten Pacitan melakukan pengorganisasian dengan mengelaborasi program yang berada di SKB dengan program yang berada di pemerintah daerah bidang Pendidikan Luar Sekolah.

Demikian juga dalam pengorganisasian melibatkan semua Sumberdaya manusia yang terlibat dalam program (dilakukan oleh SKB gudo Jombang, SKB Kediri, SKB Kabupaten Malang, SKB Kabupaten Mojokerto). Pengorganisasian menjadi fungsi yang menentukan apakah pelaksanaan kegiatan program akan berjalan dengan baik. Hal ini dibutuhkan pengorganisasian daya dukung sumberdaya manusia maupun sumberdaya non-manusia bagi pelaksanaan program-program SKB.

**Ketiga**, pelaksanaan program atau dengan istilah kegiatan menggerakkan agar program berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan. Pelaksanaan program yang dimaksudkan adalah upaya mempengaruhi, membimbing, mengarahkan seseorang agar bersedia melakukan kegiatan yang telah direncanakan. Pada fungsi ini SKB melakukan beberapa kegiatan yang terangkum dalam 2 (dua) hal yaitu (1) memimpin, (2) memotivasi.

Pelaksanaan program SKB dilakukan berdasarkan perencanaan proposal yang telah disusun dan mendapatkan persetujuan untuk didanai oleh pemerintah. Sehingga berjalannya sangat tergantung dengan data yang diberikan oleh pemerintah. Ketergantungan ini sangat terlihat dari jawaban terhadap pertanyaan "Bagaimana cara melaksanakan program-program di SKB?". Jawabannya beragam, namun memiliki kesamaan yaitu sesuai dengan rencana dan anggaran yang tersedia tersusun dalam proposal kegiatan yang disetujui.

Dalam rangka menarik partisipasi masyarakat dalam program, SKB Tuban dan SKB Pacitan dengan melakukan kegiatan promosi melalui pamflet, brosur, spanduk yang disebar di titik tertentu yang semua masyarakat bisa menjangkaunya. Adapun yang dilakukan oleh SKB Trenggalek, SKB Magetan dan SKB Kediri untuk menarik partisipasi masyarakat dalam mengikuti program PNF dengan melengkapi sarana prasarana serta fasilitas belajar dan melakukan kegiatan yang dibutuhkan masyarakat. Pelaksanaan setiap program tidak selalu berjalan dengan lancar, namun terdapat hambatan-hambatan. Hambatan-hambatan yang dialami oleh SKB di Jawa Timur dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) sulitnya rekrutmen warga belajar, (2) jumlah pamong belajar sangat kurang, (3) kurangnya dukungan dana untuk program keterampilan, (4) pamong belajar yang kurang aktif, (5) jarak program yang jauh, (6) kurang tenaga ahli keterampilan.

**Keempat**, pengawasan program. Pengawasan program dilakukan dengan maksud untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan dengan cara kunjungan langsung pada lokasi kegiatan/program. Sehingga mengetahui kondisi sesungguhnya berjalannya program. Pada fungsi ini seorang pengelola melakukan pembimbingan dan perbaikan apabila dijumpai adanya masalah.

Terakhir *kelima* yaitu evaluasi. Evaluasi dilakukan meliputi aspek pelaksanaan program, tutor, warga belajar, serta hasil belajar dengan melibatkan pihak internal SKB. Evaluasi program dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu evaluasi proses dan evaluasi hasil. Evaluasi proses dilakukan untuk mengetahui sejauhmana program berjalan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, bahkan diharapkan lebih baik. Sedangkan evaluasi hasil dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil belajar masyarakat. Dengan istilah lain efektifitas dan efisiensi program PNF yang diselenggarakan oleh SKB di Jawa Timur.

Adapun Pengelolaan SDM, sumberdaya manusia merupakan subjek pelaksanaan program PNF. Keberhasilan program PNF sangat tergantung dengan sumberdaya yang

dimiliki dengan pengelolaan secara profesional. Pengelolaan SDM yang dilakukan oleh SKB dalam rangka melaksanakan program PNF agar sesuai dengan target dan tujuan lembaga. Pada aspek pengelolaan SDM, SKB telah melakukan berbagai cara, yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tutor.

Program PNFI yang diselenggarakan oleh SKB sangat tergantung oleh anggaran dana dari pemerintah. SKB sebagai Unit Pelaksana Tehnis Daerah merupakan lembaga dibawah dinas pendidikan yang berfungsi menyelenggarakan program PNFI percontohan. Sehingga perlu mendapatkan anggaran dana yang memadai untuk kegiatan tersebut. Ketergantungan anggaran ini sudah sejak berdirinya institusi SKB sebagai kepanjangan tangan pemerintah dalam menangani program-program pendidikan nonformal dan informal. Adanya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan disesuaikan lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah, sehingga digantikan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah ketergantungan SKB dalam pendanaan program sangat tinggi pada pemerintah daerah (kabupaten/kota). Kondisi inilah yang membuat SKB kurang mendapatkan *support* dari pemerintah daerah, karena struktur dan besaran anggaran sangat tergantung dengan potensi dan kekayaan daerah masing-masing, eksistensi SKB dalam pelaksanaan program PNFI, serta 'anggapan' terjadinya tumpang tindih pekerjaan dengan bidang pendidikan luar sekolah dinas pendidikan kabupaten/kota.

Sumber pendanaan program PNFI yang diselenggarakan oleh SKB meliputi; dana pemerintah daerah (kabupaten/kota), Balai Pengembangan Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal (BPPAUDNI), serta pemerintah pusat melalui Ditjen PAUDNI Jakarta. Sebagaimana hasil temuan peneliti bahwa semua SKB di Jawa Timur mendapatkan pendanaan dari pemerintah pusat langsung melalui Ditjen PAUDNI, BPPAUDNI dan daerah. Pendanaan dari 3 (tiga) sumber tersebut memiliki porsi (pusat dan daerah) yang berbeda-beda sesuai

dengan program yang disetujui dalam dalam table berikut.  
proposal. Secara lebih rinci dapat dilihat

Table 1. Program SKB dan Sebaran Sumber Daya

No	Lembaga	Program	Sumber Dana			
			Pusat	PAUDNI	Daerah	Lain2
1	SKB Tuban	a. PAUD Terpadu			√	√
		b. Kesetaraan Kejar Paket C	√			
		c. Keaksaraan Fungsional (KF)			√	
		d. Keaksaraan Usaha Mandiri (KUM)		√		
		e. Kursus Menjahit	√			
2	SKB Trenggalek	a. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)			√	√
		b. Program kesetaraan Paket C	√			√
		c. Keaksaraan Fungsional (KF) Batungbingar		√		
		d. TBM Keliling	√			
		e. Diklat Menjahit (EFI)		√		
		f. Desa Vokasi (Ternak Ayam Kampung)	√			
3	SKB Pacitan	a. Program Kesetaraan Paket C	√			√
		b. Program Desa Vokasi (Pengembangan Model Sentra)	√	√	√	
		c. Program Keaksaraan Fungsional (Dasar dan KUM)		√		√
		d. Pendidikan Anak Usia Dini (KB, SPS dan TK)	√			
		e. Pendidikan Kewirausahaan Masyarakat				
		f. Kursus dan Pelatihan (Menjahit, Sablon Digital dan Komputer)	√			√
4	SKB Magetan	a. PAUD (TK, PLAY GROUP dan TPA)			√	√
		b. Kursus Pendidik PAUD Star 300		√		
		c. Kursus Menjahit	√			
		d. Kursus Pembinaan Kepramukaan		√		
		e. Keaksaraan Fungsional Dasar Batung Binggar		√		
		f. Keaksaraan Usaha Mandiri (KUM)	√			
		g. Rumah Usaha Serumpun (RUS)		√		
5	SKB Gudo Jombang	a. PAUD			√	√
		b. Pendidikan Kesetaraan	√	√		
		c. Pendidikan Keaksaraan	√	√	√	
		d. Program Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan	√			
		e. Pembinaan Pramuka Peserta Didik Kesetaraan		√		
		f. Kursus				
		g. Program pembinaan lainnya	√			
6	SKB Mojokerto	a. Kesetaraan Paket B & C	√	√		√
		b. KF Dasar & KUM		√	√	
		c. RUS (Rumah Usaha Serumpun)		√		
		d. PAUD			√	√
		e. TBM		√		
		f. Kursus Komputer	√			
7	SKB Kediri kabupaten	a. Kesetaraan (Kejar Paket)	√	√		√
		b. Keaksaraan Fungsional (KF)		√	√	
		c. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	√			√
		d. Kursus Wirausaha Desa (KWD)	√			
		e. Rumah Usaha Serumpun (RUS)		√		
8	SKB MjAgung	a. PAUD			√	√
		b. Kursus/Pelatihan	√			
		c. Kesetaraan		√		
		d. KUM		√		
		e. Keaksaraan Fungsional Dasar			√	
		f. Taman Bacaan Masyarakat	√			

Catatan: diolah dari angket yang disebar dan diisi menurut kondisi SKB masing-masing.

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa program-program yang dilaksanakan oleh SKB sangat tergantung dengan kondisi keuangan pusat dan BPPAUDNI. Meskipun ada dana yang dikelola berasal dari pemerintah daerah, namun jumlahnya cukup sedikit. Sehingga apabila pengelolaan keuangan kegiatan pendidikan nonformal dan informal SKB diberikan otonomi berdasarkan potensi dan kekuatan daerah kabupaten/kota masing-masing cenderung kurang berjalan. Sejalan dengan kondisi tersebut sama dengan apa yang disampaikan oleh beberapa kepala SKB bahwa perbandingan keuangan yang diberikan daerah dengan pusat atau BPPAUDNI sangat sedikit. Terbatasnya anggaran berimbas pada sedikitnya program dan ketidakefektifan terjadi dalam pelaksanaan program.

Berdasarkan uraian tersebut sebagai temuan hasil penelitian bahwa dengan adanya otonomi daerah pengelolaan keuangan SKB dalam menjalankan program kegiatan pendidikan nonformal dan informal kurang baik. Kurang baiknya dalam pengelolaan keuangan didasari kuantitas (jumlah) dana yang terlalu sedikit sehingga tidak dapat *cover* semua kegiatan yang ada dalam lingkup cakupan tugas SKB.

### Pembahasan

Pengelolaan merupakan istilah lain dari manajemen. Pengelolaan merupakan upaya mencapai tujuan dengan melalui sumberdaya yang dimiliki baik Sumberdaya Manusia (SDM) maupun Sumberdaya Non-manusia (SDMN). Robbins & Coulter (2012, p.8) mengemukakan bahwa "*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*". Manajemen selalu melibatkan upaya-upaya melakukan koordinasi dan mengawasi kegiatan pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.

Pada proses pengelolaan program dikenal dengan adanya beberapa fungsi-fungsi manajemen yang akan dijadikan sebagai aspek pembahasan. Berbagai macam pendapat para ahli berkaitan dengan fungsi-fungsi pengelolaan, namun pada intinya sama yaitu perencanaan (*plan*), pelaksanaan (*do*) dan

evaluasi (*check*). Menurut Fayol (dalam Fattah, 2001, p.19) menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling*. Lebih lanjut George Terry (dalam Sudjana, 2004, p.50) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating, and controlling*. Sedangkan Kontz O. Donnell (dalam Fattah, 2001; Sudjana, 2004, p.50) menyatakan fungsi manajemen adalah *planning, organizing, staffing, leading, and controlling*. Demikian pula Robbins dan Coulter (2011, p.9) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari 4 (empat) yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (menggerakkan), dan *Controlling* (pengawasan).

Adapun fungsi-fungsi pengelolaan program PNFI yang diselenggarakan oleh SKB dijabarkan lebih luas meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Fungsi-fungsi pengelolaan diuraikan sebagai berikut.

**Pertama**, perencanaan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan identifikasi kebutuhan dan sumber belajar. Pada perencanaan program SKB didahului dengan melakukan identifikasi kebutuhan dan sumber belajar. Identifikasi kebutuhan dan sumber belajar ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan belajar dan potensi yang dapat dijadikan sebagai sumber belajar. Sehingga pembelajaran akan berjalan dengan baik dengan diikuti masyarakat. Identifikasi kebutuhan dan sumber belajar yang dilakukan oleh SKB melibatkan beberapa unsure yaitu pamong belajar, tutor, aparatur desa/kecamatan dan masyarakat sasaran. Hal ini dilakukan dengan maksud data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dan memunculkan partisipasi aktif masyarakat dalam program SKB. Demikian juga dengan perencanaan disusun bersama dengan masyarakat.

Perencanaan program SKB yang partisipatif melibatkan semua unsur SKB, *stakeholder*, dan masyarakat. Sebagaimana dikemukakan dalam buku "Perencanaan Pendidikan Partisipatif dengan Pendekatan Sistem", Pidarta, Made (1999, p.4) merumuskan definisi perencanaan yaitu merupakan suatu cara yang memuaskan untuk membuat organisasi tetap berdiri tegak dan maju



sebagai sistem dalam tenunan suprasistem yang berubah. Perencanaan bukan merupakan hal statis (tidak berubah). Namun perencanaan merupakan rangkaian kegiatan yang bisa saja berubah sesuai dengan kondisi perkembangan masa depan. Menurut Sudjana (2004, p.57) perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang berdasarkan data dan informasi yang dimiliki. Sedangkan Mulyati dan Komariah (dalam Tim Dosen UPI, 2009, p.93) lebih menekankan pada proses memikirkan dan menetapkan secara matang tentang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.

Perencanaan menurut Robbins & Coulter (2011, p.204) adalah "*Planning involves defining the organization's goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities*". Yaitu perencanaan melibatkan kegiatan merumuskan tujuan organisasi, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan kerja.

Sedangkan proses perencanaan program PNFI yang diselenggarakan oleh SKB harus selalu mengacu pada langkah-langkah yang tepat. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan rencana seperti yang disarankan oleh Fattah (2001, p.92) adalah: (1) analisis keadaan sekarang dan yang akan datang, (2) identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga, (3) mempertimbangkan norma-norma, (4) identifikasi kemungkinan dan resiko, (5) menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat, (6) menilai faktor-faktor penunjang, (7) merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan, (8) menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber.

Setelah dilakukannya identifikasi kebutuhan dan sumber belajar dilanjutkan dengan menyusun rencana yang berisi tujuan, kegiatan dan tehnik dalam mencapai tujuan yang tersusun dalam bentuk proposal-proposal kegiatan. Berbagai perencanaan yang telah tersusun akan berjalan dengan baik manakala didukung oleh pendanaan yang cukup baik. Namun apabila tidak

didukung dengan dana yang memadai akan menjadi "sekedar proposal" tidak memiliki arti apapun. Itulah yang sering terjadi pada program SKB yang telah disusun dengan baik melalui prosedur yang telah disarankan para ahli, namun pada era otonomi daerah tidak bisa dilaksanakan dengan sepenuhnya baik secara kualitas maupun kuantitas.

**Kedua**, pengorganisasian program yang meliputi berbagai aspek pada implementasinya yaitu SDM pelaksana, waktu pelaksanaan, sarana prasarana, dan dana. Lebih singkatnya pengorganisasian merupakan upaya sinkronisasi kesesuaian dan optimalisasi peran semua unsure manusia dan non manusia. Pengorganisasian terus dilakukan dalam pengelolaan agar tercapai harmonisasi peran setiap orang yang terlibat dan optimalisasi peran pada bidang masing-masing (*right man on the right place*). Pada bidang pendidikan nonformal dan informal Sudjana (2004, p.107) menyatakan bahwa pengorganisasian (*organizing*) adalah usaha mengintegrasikan sumberdaya manusia dan non manusia yang diperlukan ke dalam satu kesatuan untuk melaksanakan kegiatan sebagaimana telah direncanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada sudut pandang yang berbeda dikemukakan Terry, George (2012, p.17) bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif antara orang-orang guna mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut Terry menyatakan bahwa *organizing* mencakup kegiatan-kegiatan; (1) membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok, (2) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pembagian kerja kelompok, (3) menetapkan wewenang pada tiap-tiap kelompok atau unit kerja organisasi.

Beberapa temuan hasil kajian mengenai pengorganisasian yang belum mampu menempatkan orang pada posisi yang tepat, dan masih banyaknya sumberdaya manusia yang belum mendapatkan tugasnya, maka perlu upaya mengoptimalkan peran dan tugas dalam program-program PNFI mandiri. Artinya menyusun kegiatan PNFI mandiri yang tetap dalam pengelolaan SKB dalam bentuk pelatihan keterampilan, pem-

binaan pemberdayaan, serta program PNFI kerjasama dengan lembaga terkait.

**Ketiga**, pelaksanaan kegiatan menggerakkan agar program berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan. Pelaksanaan program yang dimaksudkan adalah upaya mempengaruhi, membimbing, mengarahkan seseorang agar bersedia melakukan kegiatan yang telah direncanakan. Aktifitas pada pelaksanaan program SKB meliputi dua hal yaitu memimpin dan memotivasi.

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki akal dan naluri. Akal dan naluri manusia berpengaruh pada perilaku yang nampak menjadi karakter. Sehingga memimpin manusia memerlukan keahlian khusus bagi pemimpin SKB. Oleh Jacobson (dalam Timpe (2002, p.19) menyebutnya keterampilan manusia sangat penting karena manajemen dihadapkan dengan tenaga kerja yang berubah dengan lebih berpengetahuan, lebih berpendidikan, dan lebih responsive terhadap insentif psikologis dan pola kerja alternative. Kaitan sumberdaya manusia dengan lembaga SKB dikemukakan Timpe (2002, p.12) dalam lembaga era abad 21 manusia merupakan faktor utama dan merupakan perangkat lunak (*software*).

Sebagaimana yang di sampaikan oleh Michael Beer & Bert S. Spector (dalam Timpe, 2002, p.282) yang menyatakan bahwa memimpin aset manusia berarti memandang pria dan wanita yang bekerja untuk perusahaan sebagai “modal sosial” yang penting, yang pada intinya manajemen harus memberikan kesempatan pada anggota/karyawan untuk lebih berpengaruh terhadap pekerjaan dan lingkungan mereka.

Memimpin karyawan SKB dapat dengan keteladanan (contoh) yang dapat menginisiasi bawahan melakukan kegiatan (*ing ngarsa sung tuladha*) dan dengan memberi arahan dalam melaksanakan tugas. Adapun motivasi kepada semua karyawan/personel yang terlibat dalam program-program SKB merupakan tanggung jawab utama seorang pemimpin pada level tertinggi sampai level paling rendah. Tentang motivasi dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2011, p.204) bahwa *motivating as the willingness to exert high levels of effort toward organizatio-*

*nal goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need.*

Motivasi yang efektif dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan/orang yang terlibat dalam program SKB mampu mendorong terjadi perubahan yang signifikan dan positif. Perubahan mengarah pada perilaku yang bersemangat dalam melaksanakan program sehingga dapat mencapai tujuan SKB dengan efektif dan efisien. Motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara/teknik yaitu memberi penghargaan setiap kontribusi karyawan/personel yang terlibat terutama bagi yang lebih baik, mengubah *mindset* semua karyawan ‘penting’, menciptakan tim solid, menciptakan ‘bara api’ yang akan menjaga semangat dari personel yang terlibat. Sehingga hambatan dan masalah dalam pelaksanaan program SKB dapat diminimalisir bahkan bisa dihilangkan.

**Keempat**, pengawasan program. Pengawasan program dilakukan dengan maksud untuk memastikan kegiatan berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan dengan cara kunjungan langsung pada lokasi kegiatan/program. Sehingga mengetahui kondisi sesungguhnya berjalannya program. Pengawasan dilakukan pada program PNFI untuk memastikan bahwa program berjalan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemungkinan terjadinya perubahan merupakan *sifat fleksibel* yang dimiliki pada program PNFI. Munculnya masalah yang dapat mengganggu proses dapat diselesaikan secepat mungkin dengan memberikan alternatif-alternatif pemecahan secara tepat.

Pengawasan menurut Terry, George (2012, p.23) adalah proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standart *dan* apa yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana. Standar merupakan tolok ukur yang sejak awal harus dirumuskan berdasarkan kondisi dan potensi yang dimiliki SKB. *Standard performance* yang telah dibuat pada tahap perencanaan selalu menjadi acuan dalam proses pelaksanaan yang teraktualisasi dalam fungsi pengawasan program SKB.

**Kelima** yaitu evaluasi. Evaluasi dilakukan meliputi aspek pelaksanaan program, tutor, warga belajar, serta hasil belajar dengan melibatkan pihak internal SKB. Eva-

luasi program dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu evaluasi proses dan evaluasi hasil. Evaluasi proses adalah melihat dan menganalisis ketercapaian proses pelaksanaan program yang sesuai dengan perencanaan. Proses pelaksanaan program meliputi upaya-upaya dalam menggerakkan setiap orang yang terlibat dan pemanfaatan setiap sumberdaya yang dimiliki dalam mencapai tujuan program.

Pada pengelolaan SDM SKB dibahas sebagai berikut. Timpe (2002, p.12) menyatakan bahwa era abad 21 manusia merupakan faktor utama dan merupakan perangkat lunak (*software*) perusahaan maju. Keberadaan sumber daya manusia menempati posisi yang sangat penting yang akan mengendalikan lembaga, dan menjadi 'subjek' dalam kemajuan lembaga.

Otonomi daerah yang diberlakukan di Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah selanjutnya tahun 2004 terjadi perubahan karena dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah, sehingga digantikan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah disempurnakan (direvisi) dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang perubahan keduanya. Hal ini berdampak pada implementasi pengelolaan SDM lembaga-lembaga pemerintah daerah.

Era otonomi daerah telah memberikan kewenangan lebih pada pemerintah daerah kabupaten/kota untuk mengelola Sumberdaya Manusia di lembaga pemerintah termasuk SKB. Sumberdaya Manusia SKB terdiri dari (1) struktural terdiri dari kepala SKB, kasubag TU, dan staff, (2) fungsional adalah pamong belajar. Tenaga sumber daya manusia struktural SKB yang terdiri dari unsur kepala SKB, kepala sub bagian tata usaha, dan beberapa staf merupakan kewenangan yang mempunyai tugas dan fungsi masing-masing diatur oleh pemerintah daerah. Tenaga sumberdaya manusia fungsional merupakan pamong belajar yang memiliki tugas dan fungsi pembelajaran pada program pendidikan nonformal dan informal.

Pengelolaan sumberdaya manusia di lembaga SKB merupakan kewenangan pemerintah daerah. Sehingga dapat dipastikan akan terjadi perbedaan antara satu SKB dengan yang lainnya. Perbedaan jumlah dan tugasnya ditentukan seberapa peduli pemerintah daerah terhadap masalah-masalah pendidikan di luar sistem persekolahan. Pemerintah daerah yang semakin peduli pada pendidikan di luar sistem persekolahan akan berimbas pada kebijakan yang dihasilkan dalam mengembangkan tugas dan fungsi setiap SDM di SKB. Seperti hasil wawancara sebagai berikut.

*"sekarang ndak enak mas, semua apa kata daerah. Tidak peduli pada kami (Penel: pamong). Pamong seperti kami ini banyak nganggurnya sekarang. Dianggap tidak penting, bahkan banyak teman kami melimpah ada yang jadi penilik dikmas, ada jadi camat, ada pindah diperhubungan, tergantung koneksinya. Tapiakan tidak semua juga" (SKN:21/9/2014).*

Pada intinya, sumberdaya manusia SKB; (1) tidak mendapatkan kejelasan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, (2) sangat tergantung dengan kebijakan daerah yang syarat dengan kepentingan 'politik', (3) bagi sebagian SDM bahwa SKB sebagai 'penjara' akhir karier dalam pekerjaan. Sehingga perlu pengelolaan SDM yang berpihak pada berdayanya sumberdaya manusia SKB yaitu dapat melaksanakan tugas dan fungsi secara professional.

Kebijakan penempatan dan mutasi disesuaikan dengan komposisi dan kebutuhan SKB, sehingga memenuhi syarat ideal kebutuhan SDM SKB. Selanjutnya, kebijakan penempatan SDM pada lembaga SKB harus dilihat sebagai upaya memberikan layanan pendidikan nonformal dan informal di daerah secara professional dan diharapkan berkembang dengan baik. Masalah bermunculan dalam pengelolaan SDM ini juga diakibatkan masih banyaknya SDM Pusat yang harus di'rumahkan' di daerah yang ditanggung juga oleh pemerintah daerah. Oleh Karim (2011, p.94) sehingga menjadi permasalahan tersendiri yang tidak mendapatkan pemecahan secara baik oleh pemerintah daerah, belum lagi menggajinya.

Pendanaan merupakan aspek penting dalam menjaga keberlangsungan lembaga SKB yang notabene merupakan tanggung jawab pemerintah daerah. Pendanaan dapat dikatakan sebagai 'nyawa' bagi lembaga pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya termasuk SKB. Tanpa adanya pendanaan yang proporsional terhadap program-program SKB, maka dapat dipastikan SKB tidak dapat memberikan pelayanan pendidikan nonformal dan informal bagi masyarakat. Hal ini berdampak lebih jauh pada eksestensi kelembagaan SKB.

Perimbangan keuangan yang kelihatannya berpihak pada daerah sebenarnya masih tetap menguntungkan pusat yang terungkap dalam *operasional cost* yang ditanggung daerah. (Karim, 2011, p.129). Keuangan (pembiayaan) program SKB diserahkan pada daerah. Pengelolaan keuangan ini yang menyebabkan pemerintah daerah keberatan dengan adanya 'pelimpahan' beban penyelenggaraan program pendidikan nonformal dan informal pada SKB, dampaknya program terabaikan.

Otonomi daerah yang diharapkan mampu menggali seluruh potensi daerah dalam rangka meningkatkan 'pemasukan' kas daerah menjadi niscaya harus dilakukan. (Simanjuntak, 2011, p.55). Beban berat daerah terutama daerah yang miskin sumber daya menjadi permasalahan tersendiri yang tidak kunjung selesai. Berdasarkan daerah penyelenggaraan program-program SKB, memang ada yang kaya namun tidak sedikit yang mengalami kekurangan. Artinya ada SKB yang berkembang dan ada yang tidak berkembang, atau bahkan diambang tutup. Oleh karena itu perlu pengelolaan dana yang baik dari pemerintah maupun lembaga penyelenggara (SKB) dengan membangun komitmen memberikan layanan pendidikan nonformal dan informal yang profesional kepada masyarakat. Komitmen dapat diwujudkan dalam *sharing* dana pusat dengan daerah yang jelas sesuai dengan kondisi daerah masing-masing.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Pengelolaan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) di Jawa Timur perlu mendapatkan perhatian secara serius dalam rangka memberikan layanan pendidikan nonformal dan informal secara profesional. Aspek yang perlu mendapatkan perhatian serius meliputi pengelolaan kelembagaan SKB, pengelolaan SDM yang terdiri dari tenaga struktural dan fungsional, dan pengelolaan keuangan dalam membiayai program-program pendidikan nonformal dan informal di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB). Pengelolaan program-program PNFI di SKB tidak berjalan dengan baik pada era otonomi daerah yang berdampak pada pelayanan program PNFI yang kurang baik. Sehingga perlu penguatan pelaksanaan tugas dan fungsi SKB dengan pendanaan yang cukup, sumberdaya manusia yang berkompeten, serta kebijakan daerah yang berpihak pada pendidikan diluar sistem sekolah (PNFI).

### Saran

Penguatan kelembagaan SKB dengan penataan Sumberdaya Manusia secara memadai terutama jumlah dan profesionalisme pamong belajar. Kedua, alokasi dana operasional secara proporsional sehingga mampu memberikan layanan dengan baik. Ketiga, kebijakan daerah yang berpihak kepada bidang pendidikan nonformal dan informal dengan memberikan kebebasan dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi SKB.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cohen et. All (2005) *Qualitative research in education*. Philadelphia:
- Danim, Sudarwan dan Suparno (2008) *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fattah, Nanang (2006) *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Karim, Abdul G (2011) *Kompleksitas persoalan otonomi daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Milles & Huberman (2009) *Analisis penelitian kualitatif*. Yogyakarta: BPFE
- Pidarta, Made (1999) *Perencanaan pendidikan partisipatoris dengan pendekatan sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robert K. Yin (2011) *Qualitative research from start to finish*. London-New York: The Guilford Press
- Robbins, Stephen and Coulter, Mary (2012) *Management, 11<sup>th</sup> Edition*. USA: Prentice Hall.
- Simanjuntak, BA (2011) *Otonomi daerah, etnonasionalisme, dan masa depan Indonesia*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Sugiyono (2009) *Penelitian kualitatif*. Bandung: Rosdakarya
- Sudarmiani (2009) *Diktat manajemen pendidikan*. Madiun: IKIP PGRI Madiun.
- Sudjana (2004) *Manajemen program pendidikan; untuk pendidikan nonformal dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Falah Production.
- Syaukani dkk (2009) *Otonomi daerah dalam negara kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Terry, George R (2012) *Giude to management, edisi terjemah "Prinsip-Prinsip Manajemen"* oleh J. Smith. Jakarta: Bumi Aksara
- Tim Dosen UPI (2009) *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Timpe, A. Dale (2002) *Managing people* (memimpin manusia) alih bahasa: Sofyan Cikmat, Alex Media Komputindo: Jakarta.
- Tony Bush and David Middlewood (2005) *Leading and managing people in education*. SAGE Publication: London.