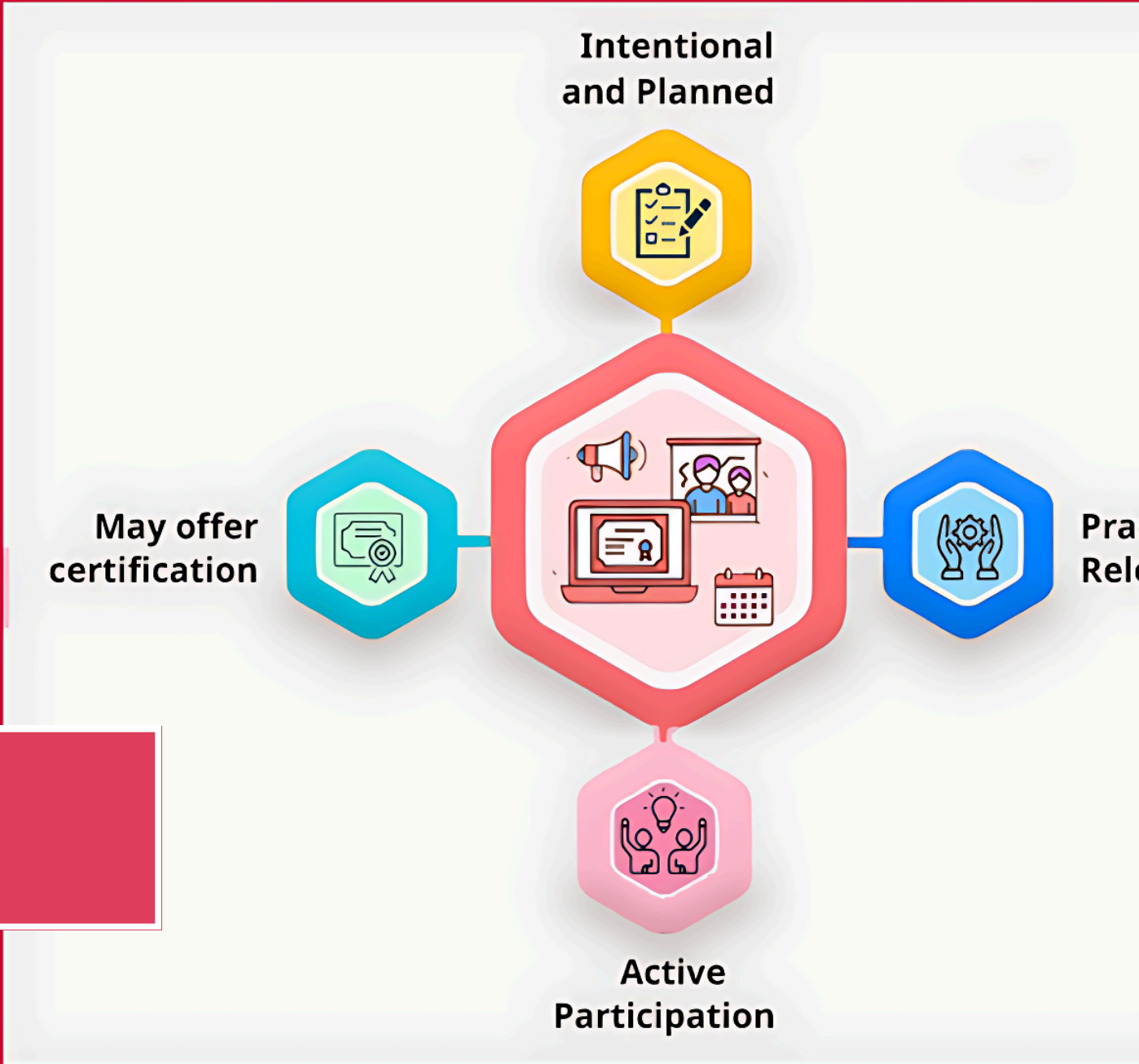


Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.
Prof. Dr. Setiawati, M.Si.

Pengorganisasian Program Pendidikan Nonformal



CV PACE . 2026



PENORGANISASIAN PROGRAM PENDIDIKAN NONFORMAL

Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.
Prof. Dr. Setiawati, M.S.



2026

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta**

- 1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PENORGANISASIAN PROGRAM PENDIDIKAN NONFORMAL

Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.
Prof. Dr. Setiawati, M.S.



2026

Judul

Pengorganisasian Program Pendidikan Nonformal

Penulis

Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.

Prof. Dr. Setiawati, M.Si.

Copyright@2026

Oleh PACE Padang, Sumatera Barat

Pertama kali diterbitkan dalam Bahasa Indonesia

xiv + 358 halaman

15,5 x 23 cm

Oleh

PACE

Partnership for Action on Community Education

Padang-Sumatera Barat

Cetakan Pertama: Maret 2026

ISBN: _____

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit

ANGGOTA



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

Kata Pengantar

Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.

Buku ini hadir di tengah dinamika masyarakat yang terus berubah, di mana kebutuhan akan pendidikan yang fleksibel, relevan, dan memberdayakan menjadi semakin mendesak. Pendidikan nonformal (PNF) menempati posisi strategis sebagai jembatan antara pengetahuan teoretis dan aplikasi praktis di lapangan, menjangkau lapisan masyarakat yang tidak selalu terlayani oleh sistem pendidikan formal. Pengorganisasian program PNF yang efektif merupakan tulang punggung dari keberhasilan inisiatif pendidikan ini. Tanpa sebuah struktur yang kokoh, perencanaan yang matang, dan tata kelola yang transparan, program terbaik sekalipun berisiko kehilangan arah dan dampaknya. Urgensi penulisan buku ini didasari oleh kebutuhan untuk menyediakan bahan bacaan yang sistematis dan komprehensif bagi para praktisi, dan pengelola lembaga PNF. Tujuannya adalah untuk membekali pembaca dengan kerangka konseptual dan instrumen praktis dalam merancang, mengelola, dan mengevaluasi program PNF, mulai dari analisis kebutuhan hingga diseminasi hasil. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi utama yang memadukan teori-teori organisasi sosial dengan konteks unik penyelenggaraan pendidikan nonformal di Indonesia.

Padang, Oktober 2025

Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.



Kata Pengantar

Prof. Dr. Setiawati, M.Si.

Kehadiran buku ini di hadapan para pembaca, khususnya para pegiat pendidikan nonformal, merupakan sebuah capaian yang tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Penulis menaruh harapan besar agar buku ini tidak hanya menjadi materi bacaan wajib di ruang-ruang kelas, tetapi juga menjadi pemantik diskusi dan inspirasi bagi pengembangan program-program pendidikan nonformal yang inovatif dan berdampak. Semoga setiap bab di dalamnya mampu menstimulasi pemikiran kritis, mempertajam analisis, dan memperkuat keterampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola sebuah organisasi program yang kompleks. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada segenap kolega akademisi, para praktisi di lapangan, dan lembaga-lembaga mitra yang telah memberikan masukan berharga serta berbagi pengalaman selama proses penyusunan naskah ini. Secara khusus, apresiasi tertinggi ditujukan kepada keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril tak terhingga. Semoga buku ini membawa manfaat seluas-luasnya bagi kemajuan pendidikan nonformal di tanah air.

Padang, Januari 2026
Prof. Dr. Setiawati, M.S.



Daftar Isi

Kata Pengantar (<i>Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.</i>).....	v
Kata Pengantar (<i>Prof. Dr. Setiawati, M.S.</i>).....	vii
Daftar Isi	ix

Bab 1: Hakikat dan Konsep Dasar Organisasi Sosial	1
Tujuan	1
Pendahuluan	1
1.1 Definisi dan Karakteristik Organisasi Sosial.....	3
1.2 Evolusi dan Tipologi Organisasi Kemasyarakatan	9
1.3 Landasan Filosofis Pengorganisasian Masyarakat	15
Rangkuman	21
Latihan	22

Bab 2: Konsep & Urgensi Pengorganisasian Program PNF...29	
Tujuan	29
Pendahuluan	29
2.1 Pengertian Pengorganisasian Program PNF	31
2.2 Kedudukan Pengorganisasian dalam Siklus Program	37
2.3 Tantangan Pengorganisasian PNF di Era Modern	43
Rangkuman	49
Latihan	50

Bab 3: Prinsip-Prinsip Tata Kelola Pengorganisasian	55
Tujuan	55
Pendahuluan	55
3.1 Prinsip Efektivitas dan Efisiensi Kerja	57
3.2 Prinsip Partisipasi dan Inklusivitas	63

3.3 Prinsip Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>)	68
Rangkuman	73
Latihan	74
 Bab 4: Aspek dan Komponen Struktural Program PNF	79
Tujuan.....	79
Pendahuluan	79
4.1 Anatomi Struktur Organisasi Program.....	81
4.2 Mekanisme Koordinasi dan Komunikasi	86
4.3 Legalitas dan Formalitas Organisasi	92
Rangkuman	97
Latihan	98
 Bab 5: Analisis Kebutuhan Belajar (<i>Needs Assessment</i>)	103
Tujuan.....	103
Pendahuluan	103
5.1 Teori dan Konsep Kebutuhan Belajar Masyarakat	105
5.2 Teknik dan Instrumen Identifikasi Kebutuhan.....	111
5.3 Analisis Data dan Penentuan Skala Prioritas.....	117
Rangkuman	122
Latihan	123
 Bab 6: Perencanaan dan Perumusan Profil Program	129
Tujuan.....	129
Pendahuluan	129
6.1 Formulasi Visi, Misi, dan Tujuan Program.....	131
6.2 Pengembangan Profil dan Identitas Program	137
6.3 Penyusunan Kurikulum dan Materi PNF	142
Rangkuman	147
Latihan	148
 Bab 7: Strategi dan Teknik Mobilisasi Sosial	153
Tujuan	153
Pendahuluan	153
7.1 Pendekatan Dalam Pengorganisasian Masyarakat	155
7.2 Strategi Rekrutmen dan Mobilisasi Sasaran	161

7.3 Teknik Membangun Jejaring dan Kemitraan.....	166
Rangkuman	171
Latihan	172
Bab 8: Pengorganisasian Sumber Daya Manusia (SDM).....	177
Tujuan	177
Pendahuluan	177
8.1 Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	
PNF	179
8.2 Pengorganisasian Relawan (Volunteers)	183
8.3 Kepemimpinan dalam Organisasi PNF.....	188
Rangkuman	192
Latihan	193
Bab 9: Pengelolaan Sarana, Prasarana, dan Dana	197
Tujuan	197
Pendahuluan	197
9.1 Manajemen Fasilitas Belajar	199
9.2 Strategi Pendanaan dan Penggalangan Dana	
(Fundraising)	203
9.3 Akuntabilitas dan Administrasi Keuangan.....	207
Rangkuman	211
Latihan	211
Bab 10: Implementasi & Pengelolaan Pembelajaran	217
Tujuan	217
Pendahuluan	217
10.1 Manajemen Operasional Program Lapangan.....	219
10.2 Dinamika Kelompok dan Lingkungan Belajar.....	223
10.3 Pemanfaatan Teknologi dalam Implementasi	227
Rangkuman	231
Latihan	232
Bab 11: Monitoring dalam Pengorganisasian Program	237
Tujuan.....	237
Pendahuluan	237

11.1	Konsep Dasar dan Fungsi Monitoring	239
11.2	Pengembangan Instrumen Monitoring	243
11.3	Pelaporan dan Tindak Lanjut Monitoring	246
	Rangkuman	250
	Latihan	250
Bab 12: Evaluasi Program Pendidikan Nonformal		257
	Tujuan.....	257
	Pendahuluan	257
12.1	Model-Model Evaluasi Program	259
12.2	Evaluasi Hasil dan Dampak (<i>Impact Assessment</i>).....	264
12.3	Etika dan Objektivitas dalam Evaluasi.....	268
	Rangkuman	272
	Latihan	273
Bab 13: Penyusunan Laporan Akhir dan Diseminasi		279
	Tujuan.....	279
	Pendahuluan	279
13.1	Teknik Penulisan Laporan Program	281
13.2	Dokumentasi dan Publikasi Praktik Baik (<i>Best Practices</i>).....	285
13.3	Presentasi dan Pertanggungjawaban Publik	289
	Rangkuman	292
	Latihan	293
Bab 14: Pengorganisasian Pemberdayaan Masyarakat		297
	Tujuan	297
	Pendahuluan	297
14.1	Sinergi PNF dan Pemberdayaan Masyarakat.....	299
14.2	Model-Model Pengorganisasian Masyarakat (<i>Community Organizing</i>).....	305
14.3	Studi Kasus Keberhasilan Pengorganisasian PNF	309
	Rangkuman	314
	Latihan	314

Daftar Pustaka.....	319
Glosarium	329
Indeks	347
Profil Penulis	357



BAB 1: HAKIKAT DAN KONSEP DASAR ORGANISASI SOSIAL

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Definisi organisasi dalam konteks sosial dan perbedaannya dengan entitas lain.
2. Karakteristik spesifik yang melekat pada organisasi kemasyarakatan.
3. Peran strategis organisasi sosial dalam agenda pembangunan nasional.
4. Perbedaan antara organisasi formal, nonformal, dan informal berdasarkan struktur dan tujuannya.
5. Evolusi historis organisasi rakyat di Indonesia.
6. Landasan filosofis, nilai, dan etika yang mendasari pengorganisasian masyarakat.
7. Konsep humanisme dan demokrasi dengan praktik pemberdayaan masyarakat.

Pendahuluan

Pernahkah Anda mempertimbangkan bagaimana sebuah gagasan kolektif untuk mengatasi masalah lingkungan di sebuah desa dapat bertransformasi menjadi sebuah gerakan terstruktur yang mampu memengaruhi kebijakan lokal? Fenomena ini adalah inti dari pengorganisasian sosial, sebuah proses fundamental dalam peradaban manusia yang memungkinkan individu-individu dengan tujuan bersama untuk menyatukan sumber daya dan bertindak secara kolektif. Organisasi sosial bukan sekadar kumpulan orang, melainkan sebuah sistem

terkoordinasi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan spesifik yang seringkali tidak mungkin diwujudkan secara individual. Entitas ini menjadi wadah bagi artikulasi aspirasi, mobilisasi sumber daya, dan implementasi aksi bersama yang terarah.

Keberadaan organisasi sosial merentang dari kelompok belajar sederhana di lingkungan rukun tetangga hingga lembaga swadaya masyarakat berskala internasional yang menangani isu-isu global. Di Indonesia, semangat gotong royong dan musyawarah telah menjadi fondasi kultural bagi tumbuhnya berbagai bentuk organisasi kemasyarakatan. Organisasi-organisasi ini memainkan peran krusial sebagai pilar ketiga pembangunan, melengkapi peran pemerintah dan sektor swasta. Mereka berfungsi sebagai penyalur suara masyarakat, agen perubahan sosial, serta mitra strategis dalam implementasi program-program pembangunan yang partisipatif dan berkelanjutan (Iqbal et al., 2024).

Bab ini akan mengupas secara mendalam hakikat dan konsep dasar yang melandasi eksistensi organisasi sosial. Pembahasan akan dimulai dengan menelusuri definisi fundamental organisasi dalam ranah sosial, dilanjutkan dengan identifikasi karakteristik unik yang membedakannya dari entitas lain. Peran vitalnya dalam pembangunan nasional akan dianalisis untuk memberikan pemahaman kontekstual tentang relevansinya.

Selanjutnya, kita akan menjelajahi evolusi historis dan tipologi organisasi kemasyarakatan yang ada. Pemahaman mengenai klasifikasi organisasi berdasarkan fungsi dan tujuan, serta perbedaan antara struktur formal, nonformal, dan informal, akan memberikan peta konseptual yang jelas bagi pembaca. Pengetahuan ini sangat penting untuk memahami bagaimana program pendidikan nonformal menemukan tempatnya dalam spektrum organisasi yang lebih luas.

Landasan filosofis yang menjiwai praktik pengorganisasian masyarakat akan menjadi fokus berikutnya. Konsep-konsep seperti humanisme, demokrasi, dan partisipasi

akan dibedah untuk mengungkap nilai-nilai inti yang seharusnya menjadi pedoman bagi setiap upaya pemberdayaan. Aspek etika dan norma dalam interaksi dengan masyarakat juga akan ditekankan sebagai komponen krusial untuk membangun kepercayaan dan keberlanjutan.

Melalui pembedahan konsep-konsep ini, pembaca akan diajak untuk tidak hanya memahami "apa" itu organisasi sosial, tetapi juga "mengapa" ia ada dan "bagaimana" ia seharusnya beroperasi. Pemahaman yang kokoh terhadap materi dalam bab ini akan menjadi fondasi esensial sebelum melangkah lebih jauh ke dalam pembahasan spesifik mengenai pengorganisasian program pendidikan nonformal di bab-bab selanjutnya. Bab ini adalah gerbang untuk memahami arsitektur sosial yang memungkinkan pendidikan nonformal tumbuh dan berkembang.

1.1 Definisi dan Karakteristik Organisasi Sosial

Organisasi sosial merupakan sebuah arena tempat interaksi manusia dilembagakan untuk mencapai tujuan bersama. Keberadaannya seringkali dianggap sebagai sesuatu yang lumrah, padahal di balikny terdapat struktur, norma, dan proses yang kompleks. Untuk memahaminya secara utuh, kita perlu mengurai definisi serta karakteristik yang membentuk identitasnya. Sebuah organisasi sosial secara esensial adalah sistem yang dirancang secara sadar, tempat aktivitas dan sumber daya dikoordinasikan untuk mencapai serangkaian tujuan yang telah ditetapkan (Purwadi et al., 2021). Koordinasi ini bukan terjadi secara acak, melainkan melalui pembagian kerja, hierarki wewenang, dan jalur komunikasi yang terstruktur. Dalam konteks pendidikan nonformal, organisasi seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) atau lembaga kursus merupakan manifestasi dari sistem terkoordinasi ini, yang bertujuan untuk menyediakan layanan pendidikan bagi masyarakat.

Diferensiasi menjadi kunci yang membedakan organisasi sosial dari sekadar kerumunan atau kelompok pertemanan. Organisasi memiliki batasan yang jelas mengenai siapa yang

menjadi anggota dan siapa yang bukan. Batasan ini seringkali didefinisikan melalui prosedur keanggotaan formal. Selain itu, organisasi memiliki identitas yang terpisah dari individu-individu di dalamnya. Identitas ini tercermin dari nama, visi, misi, dan status hukum yang dimilikinya. Karakteristik lainnya adalah adanya pembagian kerja yang jelas, di mana setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab spesifik yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Iqbal et al., 2024).

Adanya hierarki atau struktur wewenang menjadi ciri fundamental lainnya. Struktur ini mendefinisikan hubungan atasan-bawahan dan alur pengambilan keputusan. Meskipun model organisasi modern cenderung lebih datar atau matriks, keberadaan suatu bentuk struktur wewenang tetap ada untuk memastikan keteraturan dan akuntabilitas. Organisasi juga dicirikan oleh orientasinya pada tujuan. Semua aktivitas yang dilakukan di dalamnya diarahkan untuk mencapai hasil atau *outcome* tertentu yang telah disepakati bersama. Tujuan inilah yang menjadi justifikasi keberadaan organisasi dan menjadi pemandu bagi seluruh perencanaan dan tindakan.

Penting untuk dicatat bahwa organisasi sosial bersifat dinamis dan adaptif. Ia terus-menerus berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan sosial, politik, maupun ekonomi. Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan eksternal seringkali menjadi penentu keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Interaksi ini bisa berupa kompetisi untuk mendapatkan sumber daya, kolaborasi dengan organisasi lain, atau respons terhadap kebijakan pemerintah.

Dalam spektrum yang lebih luas, organisasi sosial juga merupakan agen sosialisasi. Melalui partisipasi di dalamnya, individu mempelajari norma, nilai, dan keterampilan baru. Anggota sebuah organisasi lingkungan, misalnya, tidak hanya belajar tentang teknik konservasi, tetapi juga mengembangkan nilai-nilai kepedulian terhadap alam dan keterampilan bekerja dalam tim. Dengan demikian, organisasi berfungsi sebagai

mikrokosmos masyarakat yang membentuk perilaku dan identitas anggotanya.

Secara teoretis, organisasi sosial dapat dianalisis dari berbagai perspektif, seperti fungsionalisme struktural yang melihatnya sebagai entitas yang berkontribusi pada stabilitas sosial, atau perspektif konflik yang memandangnya sebagai arena perebutan kekuasaan dan sumber daya. Memahami berbagai lensa teoretis ini memperkaya analisis kita terhadap kompleksitas organisasi. Perspektif fungsionalis menekankan bagaimana setiap bagian dari organisasi, seperti departemen atau divisi, bekerja sama untuk menjaga keseimbangan dan efektivitas sistem secara keseluruhan.

Organisasi sosial juga tidak bisa dilepaskan dari aspek budaya. Setiap organisasi mengembangkan budayanya sendiri, yang terdiri dari asumsi, nilai, artefak, dan perilaku yang dianggap wajar oleh para anggotanya. Budaya organisasi ini memengaruhi cara anggota berkomunikasi, menyelesaikan konflik, dan merespons tantangan. Budaya yang kuat dan positif seringkali berkorelasi dengan kinerja organisasi yang tinggi dan kepuasan anggota.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan sebuah organisasi sosial seperti sebuah orkestra. Orkestra memiliki tujuan yang jelas, yaitu memainkan sebuah simfoni dengan harmonis. Setiap musisi memiliki peran dan instrumen yang spesifik (pembagian kerja). Ada seorang konduktor yang memimpin dan mengoordinasikan seluruh musisi (hierarki wewenang). Mereka berlatih berdasarkan partitur musik yang sama (aturan dan prosedur). Identitas orkestra (misalnya, Filharmonik Berlin) terpisah dari masing-masing musisinya. Tanpa struktur, koordinasi, dan tujuan bersama ini, yang terdengar hanyalah kebisingan, bukan musik yang indah.

1.1.1 Pengertian Organisasi dalam Konteks Sosial

Organisasi dalam konteks sosial dapat didefinisikan sebagai sebuah entitas yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan bersama

yang telah ditetapkan sebelumnya. Entitas ini sengaja dibentuk dan memiliki batasan yang relatif dapat diidentifikasi (Iqbal et al., 2024). Keberadaannya dalam masyarakat bukan hanya sebagai alat untuk mencapai efisiensi, tetapi juga sebagai arena interaksi, negosiasi, dan pembentukan identitas kolektif. Konteks sosial memberikan warna pada tujuan, struktur, dan proses yang terjadi di dalam organisasi. Misalnya, sebuah organisasi kemasyarakatan yang bergerak di bidang pendidikan anak jalanan akan memiliki struktur dan pendekatan yang sangat berbeda dibandingkan dengan korporasi multinasional, meskipun keduanya sama-sama merupakan organisasi.

Perbedaan mendasar terletak pada sistem nilai yang dianut dan tujuan akhir yang ingin dicapai. Organisasi sosial seringkali berorientasi pada misi atau *mission-driven*, di mana tujuan utamanya adalah menciptakan dampak sosial positif, bukan akumulasi profit (Purwadi et al., 2021). Hal ini memengaruhi cara organisasi tersebut mengukur keberhasilan, mengelola sumber daya, dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Keberhasilan tidak hanya diukur dari efisiensi finansial, tetapi juga dari perubahan sosial yang berhasil diciptakan, seperti meningkatnya tingkat literasi atau membaiknya kesehatan masyarakat.

Studi Kasus: Di sebuah komunitas nelayan pesisir yang terjerat oleh praktik tengkulak, sekelompok pemuda membentuk Koperasi Nelayan Mandiri. Organisasi ini didirikan bukan untuk mencari keuntungan bagi pengurus, melainkan untuk memotong rantai pasok yang tidak adil dan meningkatkan pendapatan seluruh anggota nelayan. Dalam konteks sosial ini, tujuan organisasi adalah pemberdayaan ekonomi komunitas. Struktur organisasinya melibatkan semua anggota dalam pengambilan keputusan terkait harga jual ikan dan pengelolaan keuangan secara transparan. Keberhasilan mereka diukur dari peningkatan rata-rata pendapatan nelayan anggota, bukan dari laba yang ditahan oleh koperasi. Ini menunjukkan bagaimana tujuan sosial membentuk seluruh arsitektur organisasi.

1.1.2 Ciri-ciri Khusus Organisasi Kemasyarakatan

Organisasi kemasyarakatan, sering disebut juga sebagai Organisasi Masyarakat Sipil (OMS), memiliki karakteristik distingtif yang membedakannya dari organisasi pemerintah maupun bisnis. Ciri pertama dan utama adalah sifat kesukarelaan dalam keanggotaannya. Individu bergabung atas dasar kesamaan minat, kepedulian, atau ideologi, bukan karena paksaan atau kewajiban kontraktual semata (Iqbal et al., 2024). Sifat sukarela ini menumbuhkan tingkat komitmen dan kepemilikan yang tinggi di antara para anggotanya. Kedua, organisasi kemasyarakatan umumnya beroperasi dengan prinsip nirlaba. Meskipun mereka bisa menghasilkan pendapatan melalui berbagai kegiatan, surplus yang diperoleh tidak dibagikan sebagai dividen kepada pemilik, melainkan diinvestasikan kembali untuk mencapai misi sosial organisasi.

Ciri khas lainnya adalah independensinya dari kontrol langsung pemerintah. Meskipun harus tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku, organisasi kemasyarakatan memiliki otonomi dalam menentukan visi, misi, program, dan struktur internalnya. Otonomi ini memungkinkan mereka untuk berperan sebagai pengawas (*watchdog*) kebijakan pemerintah atau mengisi celah layanan publik yang belum terjangkau oleh negara. Selain itu, akuntabilitas organisasi kemasyarakatan bersifat ganda: mereka tidak hanya bertanggung jawab kepada donatur atau dewan pengurus, tetapi juga kepada konstituen atau masyarakat yang mereka layani. Akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) ini menjadi standar etis yang penting.

Studi Kasus: Komunitas Adat Terpencil di pedalaman hutan Kalimantan menghadapi ancaman penggusuran akibat ekspansi perkebunan skala besar. Mereka membentuk sebuah organisasi adat bernama "Penjaga Hutan Leluhur". Keanggotaannya bersifat sukarela, didasarkan pada ikatan genealogis dan kepedulian bersama terhadap tanah ulayat. Organisasi ini berprinsip nirlaba, semua dana yang terkumpul dari donasi digunakan untuk advokasi hukum dan pemetaan wilayah adat. Mereka beroperasi secara independen dari

pemerintah daerah, bahkan seringkali berseberangan dalam mempertahankan hak mereka. Akuntabilitas mereka utamanya adalah kepada seluruh anggota komunitas adat, di mana setiap keputusan strategis diambil melalui musyawarah adat yang melibatkan seluruh warga.

1.1.3 Peran Organisasi Sosial dalam Pembangunan Nasional

Organisasi sosial memainkan peran multifaset yang sangat vital dalam agenda pembangunan nasional sebuah negara. Salah satu peran utamanya adalah sebagai agen artikulasi dan agregasi kepentingan masyarakat. Mereka menjadi wadah bagi warga negara untuk menyuarakan aspirasi, kebutuhan, dan keluhan mereka kepada pembuat kebijakan (Iqbal et al., 2024). Dengan mengorganisir suara-suara individu yang tersebar, organisasi sosial mampu memperkuat posisi tawar masyarakat dalam proses politik dan pembangunan. Peran ini sangat krusial dalam sistem demokrasi, di mana organisasi sosial berfungsi sebagai penyeimbang kekuasaan negara dan pasar.

Peran kedua adalah sebagai penyedia layanan, terutama bagi kelompok-kelompok marginal yang sulit dijangkau oleh program pemerintah. Organisasi sosial seringkali lebih fleksibel, inovatif, dan memiliki pemahaman kontekstual yang mendalam tentang kebutuhan komunitas lokal. Dalam bidang pendidikan nonformal, misalnya, PKBM atau lembaga kursus yang dikelola masyarakat mampu merancang program yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan belajar dan jadwal kerja warga setempat (Lukman, 2021). Mereka mengisi kekosongan yang tidak dapat dipenuhi oleh sistem pendidikan formal yang kaku. Peran ketiga adalah sebagai pembangun modal sosial. Melalui kegiatan-kegiatannya, organisasi sosial memfasilitasi interaksi, membangun kepercayaan (*trust*), dan memperkuat jaringan sosial di dalam komunitas. Modal sosial yang kuat merupakan fondasi bagi ketahanan masyarakat dan keberhasilan inisiatif pembangunan kolektif.

Studi Kasus: Di sebuah kampung miskin kota yang padat dan sering dilanda banjir, sebuah organisasi sosial bernama

"Warga Peduli Kali" dibentuk. Awalnya, organisasi ini hanya menyuarakan protes kepada pemerintah kota terkait buruknya sistem drainase. Seiring waktu, peran mereka berkembang. Mereka tidak hanya mengartikulasikan kepentingan, tetapi juga mulai menyediakan layanan dengan mengorganisir kerja bakti rutin pembersihan sungai dan membuat bank sampah untuk mengurangi volume sampah. Kegiatan ini secara bertahap membangun kepercayaan dan solidaritas antarwarga. Kini, pemerintah kota mengakui mereka sebagai mitra strategis dalam program penataan kawasan kumuh, menunjukkan bagaimana peran organisasi sosial berevolusi dari advokasi menjadi penyedia layanan dan pembangun modal sosial dalam skema pembangunan yang lebih besar.

1.2 Evolusi dan Tipologi Organisasi Kemasyarakatan

Memahami organisasi kemasyarakatan kontemporer menuntut kita untuk menengok ke belakang, menelusuri jejak evolusinya, dan memetakan keragamannya melalui tipologi yang sistematis. Sejarah perkembangan organisasi di Indonesia, misalnya, tidak bisa dilepaskan dari dinamika politik dan sosial yang melingkupinya. Dari gerakan kebangkitan nasional yang dimotori oleh organisasi seperti Budi Utomo dan Sarekat Islam, hingga menjamurnya Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di era Orde Baru sebagai respons terhadap ruang politik yang sempit, setiap era melahirkan bentuk dan corak organisasi yang khas. Pemahaman historis ini penting untuk mengontekstualisasikan peran dan tantangan yang dihadapi organisasi kemasyarakatan saat ini (Iqbal et al., 2024).

Seiring dengan kompleksitas masalah sosial, tipologi organisasi pun semakin beragam. Salah satu cara paling umum untuk mengklasifikasikan organisasi adalah berdasarkan fungsi dan tujuannya. Ada organisasi yang berfokus pada advokasi kebijakan, ada yang berkonsentrasi pada penyediaan layanan langsung, ada pula yang bertujuan untuk pemberdayaan komunitas melalui pendidikan dan pelatihan. Sebuah organisasi yang fokus pada advokasi hak-hak penyandang disabilitas akan

memiliki strategi dan struktur yang berbeda dengan organisasi yang mengelola pusat rehabilitasi bagi mereka. Klasifikasi ini membantu kita memahami spesialisasi dan ceruk yang diisi oleh masing-masing organisasi dalam ekosistem masyarakat sipil yang lebih luas.

Pendekatan klasifikasi lain yang sangat relevan adalah membedakan organisasi berdasarkan tingkat formalitasnya. Perbedaan antara organisasi formal, nonformal, dan informal menjadi kerangka analisis yang krusial. Organisasi formal, seperti yayasan berbadan hukum, memiliki struktur hierarkis yang jelas, aturan tertulis, dan prosedur keanggotaan yang baku. Sebaliknya, organisasi informal, seperti kelompok arisan atau klub hobi, tidak memiliki struktur yang kaku dan beroperasi berdasarkan hubungan personal dan norma-norma tidak tertulis. Organisasi nonformal berada di antara keduanya, mungkin memiliki struktur dan tujuan yang jelas tetapi tidak selalu terikat pada legalitas formal yang ketat, seperti banyak komunitas atau gerakan sosial.

Pemahaman terhadap evolusi dan tipologi ini memberikan lensa analitis yang tajam bagi para praktisi pendidikan nonformal. Penyelenggara program PNF perlu memahami di spektrum mana organisasinya berada. Apakah ia sebuah lembaga formal yang harus patuh pada Standar Nasional Pendidikan, atau sebuah gerakan belajar nonformal yang fleksibilitasnya menjadi kekuatan utama? Mengetahui posisi ini membantu dalam merancang strategi pengorganisasian, mobilisasi sumber daya, dan membangun kemitraan yang tepat sasaran.

Selain itu, perkembangan teknologi informasi telah melahirkan bentuk-bentuk organisasi baru yang berbasis jaringan atau platform digital. Organisasi-organisasi ini seringkali tidak memiliki kantor fisik atau hierarki tradisional, tetapi mampu memobilisasi ribuan orang untuk sebuah aksi sosial atau penggalangan dana dalam waktu singkat. Kemunculan *platform-based organization* ini menantang pemahaman kita tentang batas-batas dan definisi organisasi,

menunjukkan bahwa evolusi organisasi kemasyarakatan adalah sebuah proses yang terus berlanjut.

Tipologi juga dapat didasarkan pada skala operasi, mulai dari organisasi berbasis komunitas lokal (*Community-Based Organization* atau CBO) yang akarnya kuat di tingkat akar rumput, hingga organisasi non-pemerintah internasional (*International Non-Governmental Organization* atau INGO) yang beroperasi di banyak negara. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. CBO memiliki legitimasi dan pemahaman lokal yang mendalam, sementara INGO memiliki akses sumber daya dan jaringan global yang lebih luas.

Keragaman ini menunjukkan bahwa tidak ada satu model organisasi yang paling superior. Efektivitas sebuah organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara bentuk, tujuan, dan konteks lingkungan di mana ia beroperasi. Oleh karena itu, kemampuan untuk menganalisis dan memilih bentuk organisasi yang paling tepat merupakan kompetensi kunci bagi seorang pengorganisir program.

Analogi/Contoh Kasus: Anggaplah ekosistem organisasi kemasyarakatan sebagai sebuah hutan hujan tropis. Ada pohon-pohon raksasa yang menjulang tinggi seperti INGO besar (struktur formal, jangkauan luas). Ada pula semak belukar dan tanaman merambat yang fleksibel seperti CBO dan kelompok nonformal, yang mengisi celah-celah dan beradaptasi dengan kondisi tanah setempat. Lalu ada jamur dan mikroorganisme, seperti gerakan-gerakan informal, yang perannya mungkin tidak terlihat langsung tetapi sangat vital untuk mendaur ulang nutrisi dan menjaga kesehatan ekosistem. Setiap elemen memiliki peran unik dan saling bergantung, menciptakan sebuah sistem yang dinamis dan resilien.

1.2.1 Sejarah Perkembangan Organisasi Rakyat di Indonesia

Sejarah organisasi rakyat di Indonesia adalah cerminan dari pergulatan bangsa dalam mencari identitas dan memperjuangkan aspirasi kolektif. Jauh sebelum kemerdekaan, masyarakat Nusantara telah mengenal bentuk-bentuk organisasi

sosial berbasis adat dan keagamaan, seperti subak di Bali atau nagari di Minangkabau, yang mengatur kehidupan komunal. Namun, kelahiran organisasi modern ditandai pada awal abad ke-20 dengan munculnya Budi Utomo (1908) dan Sarekat Islam (1912). Organisasi-organisasi ini menjadi wadah baru bagi kaum terpelajar dan pedagang untuk menyuarakan kepentingan dan membangun kesadaran nasional, melampaui batas-batas etnis dan kedaerahan.

Pada era pergerakan kemerdekaan, organisasi rakyat, termasuk organisasi pemuda, perempuan, dan keagamaan, memainkan peran sentral dalam memobilisasi massa dan membangun fondasi negara bangsa. Setelah kemerdekaan, lanskap organisasi sempat mengalami pasang surut seiring dengan perubahan rezim politik. Di era Orde Baru, ruang gerak organisasi rakyat yang kritis terhadap pemerintah sangat dibatasi, yang justru memicu lahirnya Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang bergerak di isu-isu spesifik seperti lingkungan, bantuan hukum, dan hak asasi manusia. LSM ini seringkali bekerja secara "sunyi" di tingkat akar rumput untuk menghindari represi politik (Iqbal et al., 2024). Era Reformasi 1998 menjadi titik balik yang membuka keran kebebasan berserikat, menyebabkan ledakan jumlah organisasi kemasyarakatan dengan berbagai bentuk dan tujuan.

Studi Kasus: Di sebuah desa di lereng gunung yang rawan longsor, masyarakat secara turun-temurun memiliki organisasi informal bernama "Paguyuban Jaga Lembah". Organisasi ini tidak memiliki AD/ART tertulis tetapi efektif dalam memobilisasi warga untuk menanam pohon dan membuat terasering. Ketika sebuah perusahaan hendak membangun vila di kawasan puncak yang merupakan area resapan air, paguyuban ini bertransformasi. Mereka mendaftarkan diri menjadi sebuah perkumpulan resmi agar memiliki legalitas untuk menolak proyek tersebut di pengadilan. Transformasi dari organisasi informal berbasis adat menjadi organisasi formal ini mencerminkan evolusi organisasi rakyat di Indonesia yang adaptif terhadap tantangan zaman, dari menjaga harmoni sosial

internal menjadi alat perjuangan hak melawan kekuatan eksternal.

1.2.2 Klasifikasi Organisasi Berdasarkan Fungsi dan Tujuan

Mengklasifikasikan organisasi berdasarkan fungsi dan tujuannya membantu kita memetakan lanskap masyarakat sipil dan memahami peran spesifik setiap entitas. Secara umum, klasifikasi ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama. Pertama, organisasi layanan (*service-delivery organizations*), yang fokus utamanya adalah menyediakan barang atau jasa secara langsung kepada masyarakat. Contohnya adalah lembaga pendidikan nonformal yang menyelenggarakan kursus keterampilan, panti asuhan, atau klinik kesehatan gratis (Lukman, 2021). Efektivitas mereka diukur dari kualitas dan jangkauan layanan yang diberikan.

Kedua, organisasi advokasi (*advocacy organizations*), yang bertujuan untuk memengaruhi kebijakan publik dan opini masyarakat terkait isu-isu tertentu. Mereka tidak selalu memberikan layanan langsung, tetapi bekerja melalui lobi, kampanye, penelitian, dan litigasi untuk memperjuangkan perubahan sistemik. Contohnya adalah organisasi lingkungan yang mengkampanyekan pelarangan plastik sekali pakai atau lembaga bantuan hukum. Ketiga, organisasi pemberdayaan (*empowerment organizations*), yang bekerja untuk meningkatkan kapasitas individu atau komunitas agar mereka mampu mengontrol kehidupan mereka sendiri. Fokusnya adalah pada pendidikan, pelatihan, dan pengorganisasian komunitas. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) yang tidak hanya mengajar tetapi juga memfasilitasi pembentukan kelompok usaha bersama adalah contoh dari jenis ini (Tohani, 2021). Seringkali, sebuah organisasi memiliki fungsi campuran, namun biasanya ada satu fungsi yang lebih dominan.

Studi Kasus: Di kawasan pesisir yang terancam abrasi, terdapat tiga organisasi berbeda yang bekerja untuk mengatasi masalah tersebut. Organisasi A fokus menanam mangrove bersama warga (organisasi layanan). Organisasi B melakukan

riset tentang dampak abrasi dan menggunakannya untuk melobi pemerintah daerah agar membangun pemecah gelombang (organisasi advokasi). Organisasi C melatih para nelayan untuk membuat tambak ramah lingkungan dan membentuk kelompok pengawas pantai (organisasi pemberdayaan). Meskipun tujuannya sama, yaitu menyelamatkan pesisir, fungsi dan pendekatan mereka berbeda. Kolaborasi di antara ketiganya akan menciptakan dampak yang jauh lebih besar dan komprehensif.

1.2.3 Perbedaan Organisasi Formal, Nonformal, dan Informal

Membedakan antara organisasi formal, nonformal, dan informal adalah kunci untuk memahami spektrum cara manusia bekerja sama. Organisasi formal dicirikan oleh struktur yang sangat terdefinisi, biasanya dalam bentuk bagan organisasi, serta adanya aturan dan prosedur yang tertulis secara eksplisit. Contohnya adalah sebuah yayasan pendidikan yang memiliki akta notaris, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), dan hierarki jabatan yang jelas dari ketua hingga staf (Purwadi et al., 2021). Komunikasi di dalamnya cenderung mengikuti alur komando yang telah ditetapkan, dan tujuan organisasinya dinyatakan secara resmi.

Organisasi informal berada di kutub yang berlawanan. Organisasi ini muncul secara spontan dari interaksi sosial dan tidak memiliki struktur atau aturan tertulis yang baku. Tujuannya seringkali berpusat pada pemenuhan kebutuhan sosial para anggotanya, seperti persahabatan atau dukungan emosional. Contoh klasiknya adalah kelompok arisan ibu-ibu di sebuah RT atau sebuah klik pertemanan di tempat kerja. Hubungan di dalamnya bersifat personal dan komunikasinya mengalir bebas tanpa hierarki. Sementara itu, organisasi nonformal menempati posisi di antara keduanya. Organisasi ini mungkin memiliki tujuan dan kegiatan yang terencana, tetapi strukturnya lebih fleksibel dan tidak selalu terikat pada formalitas hukum. Komunitas-komunitas hobi, kelompok studi, atau gerakan sosial seringkali masuk dalam kategori ini. Mereka

memiliki tujuan bersama yang lebih dari sekadar interaksi sosial, namun operasinya tidak sekaku organisasi formal.

Studi Kasus: Di sebuah rusunawa (rumah susun sederhana sewa), terdapat tiga bentuk organisasi yang hidup berdampingan. Ada Pengurus RT/RW yang merupakan organisasi formal, dipilih melalui mekanisme resmi dan memiliki SK dari kelurahan. Ada kelompok pengajian bapak-bapak yang rutin bertemu setiap malam Jumat, ini adalah organisasi informal yang terbentuk karena kesamaan minat dan kebutuhan spiritual. Di antara keduanya, ada sebuah kelompok pemuda bernama "Rusun Kreatif" yang mengorganisir kegiatan mural dan perpustakaan jalanan. Mereka memiliki tujuan yang jelas dan jadwal kegiatan, tetapi tidak punya badan hukum dan keanggotaannya sangat cair. Ini adalah contoh organisasi nonformal yang memberikan warna dan dinamika sosial di lingkungan tersebut.

1.3 Landasan Filosofis Pengorganisasian Masyarakat

Di balik setiap tindakan pengorganisasian masyarakat, tersembunyi serangkaian asumsi mendasar tentang hakikat manusia, masyarakat, dan perubahan sosial. Landasan filosofis ini, meskipun seringkali tidak terucap, berfungsi sebagai kompas moral yang mengarahkan strategi dan pendekatan seorang pengorganisir. Tanpa pemahaman filosofis yang kokoh, praktik pengorganisasian berisiko menjadi sekadar aktivitas teknis yang kosong dari makna dan bahkan dapat menjadi manipulatif. Tiga pilar filosofis utama yang menopang pengorganisasian masyarakat yang etis dan memberdayakan adalah humanisme, demokrasi, dan etika partisipasi.

Pandangan humanisme menjadi titik tolak yang paling fundamental. Humanisme meyakini bahwa setiap individu memiliki potensi, martabat, dan kapasitas yang melekat untuk bertumbuh dan menentukan jalan hidupnya sendiri. Dalam konteks pengorganisasian, ini berarti memandang masyarakat bukan sebagai objek pasif yang perlu "dibangun" atau "ditolong", melainkan sebagai subjek atau aktor utama yang memiliki

pengetahuan, pengalaman, dan kekuatan untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri (Arnowo, 2025). Peran pengorganisir bukanlah sebagai seorang ahli yang datang dengan semua jawaban, tetapi sebagai seorang fasilitator yang membantu masyarakat menemukan dan mengaktualisasikan potensi kolektif mereka. Pendekatan ini menolak cara pandang defisit yang hanya fokus pada kekurangan masyarakat.

Selanjutnya, nilai-nilai demokrasi dan partisipasi menjadi landasan operasional. Pengorganisasian masyarakat yang sejati adalah praktik demokrasi di tingkat akar rumput. Ini berarti memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara inklusif, di mana semua suara, terutama dari kelompok yang paling terpinggirkan, didengar dan dipertimbangkan secara setara. Partisipasi tidak dimaknai sebatas kehadiran dalam rapat, tetapi keterlibatan aktif dalam seluruh siklus program, mulai dari identifikasi masalah, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Prinsip ini didasarkan pada keyakinan bahwa keputusan yang paling baik dan berkelanjutan adalah keputusan yang dibuat oleh mereka yang paling terdampak oleh keputusan tersebut.

Pilar ketiga adalah etika dan norma dalam berinteraksi dengan komunitas. Pengorganisasian sosial adalah sebuah proses membangun hubungan yang didasari oleh kepercayaan. Oleh karena itu, seorang pengorganisir harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip etis seperti kejujuran, transparansi, kerahasiaan, dan penghormatan terhadap adat serta budaya setempat. Tindakan yang terburu-buru atau memaksakan kehendak, meskipun dengan niat baik, dapat merusak modal sosial yang sudah ada dan menciptakan ketergantungan. Etika pengorganisasian menuntut kesabaran, kerendahan hati, dan komitmen jangka panjang untuk berjalan bersama masyarakat, bukan berjalan di depan mereka.

Ketiga landasan filosofis ini saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Humanisme memberikan keyakinan pada potensi manusia, demokrasi menyediakan mekanisme untuk mengaktualisasikan potensi tersebut secara kolektif, dan etika

memastikan bahwa prosesnya berjalan dengan cara yang menghormati martabat semua pihak. Bagi seorang penyelenggara pendidikan nonformal, memahami filosofi ini berarti menyadari bahwa programnya bukan sekadar transfer pengetahuan, tetapi sebuah proses pemberdayaan yang memanusiakan manusia.

Setiap pilihan metode, mulai dari cara melakukan analisis kebutuhan hingga cara mengevaluasi program, akan mencerminkan landasan filosofis yang dianut. Metode yang partisipatif seperti *Participatory Action Research* (PAR) secara inheren mencerminkan filosofi humanis dan demokratis, sementara pendekatan yang bersifat *top-down* dan direktif mencerminkan pandangan yang sebaliknya.

Kesadaran filosofis ini juga membantu pengorganisir dalam menghadapi dilema-dilema etis yang sering muncul di lapangan. Misalnya, antara kebutuhan untuk segera menunjukkan hasil kepada donatur dengan pentingnya proses partisipasi masyarakat yang memakan waktu. Dengan berpegang pada landasan filosofis yang kuat, seorang pengorganisir dapat membuat keputusan yang lebih bijaksana dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan seorang pengorganisir masyarakat sebagai seorang tukang kebun, bukan seorang mekanik. Seorang mekanik melihat mobil yang rusak (masyarakat bermasalah), lalu ia membuka kap mesin, mengganti suku cadang yang rusak berdasarkan pengetahuannya, dan mengharapkan mobil itu berfungsi kembali (pendekatan teknis, *top-down*). Sebaliknya, seorang tukang kebun tidak bisa "memperbaiki" tanaman. Ia meyakini bahwa benih (masyarakat) sudah memiliki potensi untuk tumbuh (humanisme). Tugasnya adalah menciptakan kondisi lingkungan yang subur: menyiapkan tanah (membangun kepercayaan), memberikan air dan nutrisi (fasilitasi dan sumber daya), dan memastikan cukup sinar matahari (membuka ruang partisipasi). Ia percaya bahwa dengan kondisi yang tepat, benih

itu akan tumbuh dengan sendirinya menjadi tanaman yang kuat dan berbuah (demokrasi dan etika).

1.3.1 Pandangan Humanisme dalam Pemberdayaan

Filsafat humanisme menempatkan manusia sebagai pusat dari segala pertimbangan. Dalam konteks pemberdayaan, pandangan ini menegaskan bahwa tujuan akhir dari setiap intervensi sosial adalah untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia, serta memperluas kebebasan mereka dalam memilih dan menjalani kehidupan yang mereka anggap berharga (Arnowo, 2025). Pemberdayaan yang humanis menolak pendekatan yang mereduksi manusia menjadi sekadar angka dalam statistik pembangunan atau penerima pasif bantuan. Sebaliknya, ia melihat setiap individu sebagai pribadi utuh dengan mimpi, ketakutan, pengetahuan, dan potensi yang unik.

Pendekatan ini berimplikasi pada praktik di lapangan. Seorang fasilitator pemberdayaan yang humanis akan lebih banyak mendengar daripada berbicara. Ia akan menggunakan metode-metode dialogis yang memancing kesadaran kritis (*conscientization*), seperti yang dipopulerkan oleh Paulo Freire. Tujuannya bukan untuk menyuapi masyarakat dengan solusi, melainkan untuk membantu mereka menganalisis situasi mereka sendiri, mengidentifikasi akar penindasan atau masalah, dan merumuskan aksi kolektif untuk mengubah situasi tersebut. Proses belajar menjadi dua arah, di mana fasilitator dan masyarakat sama-sama belajar dan bertumbuh.

Studi Kasus: Sebuah program pemberdayaan untuk kelompok perempuan pemecah batu di sebuah desa miskin awalnya dirancang untuk memberikan pelatihan keterampilan menjahit dengan asumsi itu akan memberikan alternatif pendapatan. Namun, fasilitator yang mengadopsi pandangan humanis memulai program bukan dengan mesin jahit, tetapi dengan lingkaran diskusi. Dalam diskusi, terungkap bahwa masalah utama para perempuan bukanlah kurangnya keterampilan, melainkan jam kerja yang panjang dan upah yang sangat rendah dari pengepul batu. Berangkat dari kesadaran ini,

mereka memutuskan untuk membentuk serikat pekerja informal untuk menegosiasikan upah yang lebih adil. Pelatihan keterampilan baru kemudian menjadi pilihan, bukan paksaan, setelah masalah mendasar mereka mulai teratasi. Pendekatan humanis ini memastikan bahwa program benar-benar menjawab kebutuhan dan aspirasi yang dirasakan oleh subjek pemberdayaan itu sendiri.

1.3.2 Nilai-Nilai Demokrasi dan Partisipasi

Demokrasi dalam pengorganisasian masyarakat bukanlah sekadar tentang pemilihan ketua organisasi secara periodik. Ia adalah sebuah nilai yang meresap dalam seluruh sendi kehidupan organisasi dan program. Nilai ini mewujudkan dalam bentuk partisipasi yang otentik, di mana setiap anggota komunitas, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau gender, memiliki kesempatan yang setara untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi hidup mereka (Nebore et al., 2025). Partisipasi yang bermakna melampaui sekadar konsultasi atau mobilisasi massa untuk melegitimasi rencana yang sudah dibuat oleh elit atau pihak luar.

Praktik demokrasi ini menuntut adanya mekanisme yang jelas untuk musyawarah, transparansi dalam pengelolaan informasi dan keuangan, serta akuntabilitas pemimpin kepada anggotanya. Tantangannya adalah memastikan bahwa partisipasi tidak didominasi oleh segelintir orang yang vokal atau memiliki posisi sosial yang lebih tinggi. Fasilitator perlu secara aktif menciptakan ruang yang aman bagi kelompok-kelompok yang lebih diam atau terpinggirkan untuk menyuarakan pendapat mereka. Nilai demokrasi juga berarti menghargai perbedaan pendapat dan mengelola konflik secara konstruktif, bukan dengan membungkamnya. Keberhasilan program pada akhirnya tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari kualitas proses demokratis yang dijalani.

Studi Kasus: Sebuah desa di kawasan hutan mendapatkan program reboisasi dari pemerintah. Pendekatan awal adalah *top-down*, di mana pemerintah menentukan jenis pohon dan lokasi

penanaman. Hasilnya, banyak pohon mati karena tidak sesuai dengan kontur tanah dan tidak dirawat warga. Program kedua datang dari sebuah LSM yang menerapkan nilai demokrasi partisipatif. Mereka memulai dengan serangkaian musyawarah dusun untuk mendiskusikan jenis pohon apa yang tidak hanya baik untuk konservasi, tetapi juga memiliki nilai ekonomis bagi warga (misalnya, pohon buah atau kayu). Lokasi penanaman diputuskan bersama melalui pemetaan partisipatif. Kelompok-kelompok kerja dibentuk di setiap dusun untuk bertanggung jawab atas perawatan. Hasilnya, tingkat keberhasilan tanam jauh lebih tinggi karena warga merasa memiliki (*sense of ownership*) program tersebut.

1.3.3 Etika dan Norma dalam Pengorganisasian Sosial

Etika adalah jantung dari pengorganisasian sosial yang bertanggung jawab. Karena pengorganisir bekerja sangat dekat dengan kehidupan dan kerentanan masyarakat, maka setiap tindakan harus dilandasi oleh pertimbangan moral yang matang. Salah satu prinsip etis yang paling fundamental adalah "jangan merugikan" (*do no harm*). Ini berarti seorang pengorganisir harus secara cermat mengantisipasi potensi dampak negatif dari intervensinya, seperti memperuncing konflik yang sudah ada di komunitas atau menciptakan ketergantungan baru (Purwadi et al., 2021). Prinsip kedua adalah persetujuan atas dasar informasi awal tanpa paksaan (*informed consent*), di mana masyarakat harus memahami sepenuhnya tujuan, risiko, dan manfaat dari sebuah program sebelum mereka setuju untuk berpartisipasi.

Norma penting lainnya adalah menjaga kerahasiaan informasi personal yang dibagikan oleh anggota masyarakat. Transparansi juga menjadi kunci, terutama dalam hal pengelolaan dana dan sumber daya. Pengorganisir memiliki kewajiban untuk melaporkan secara jujur dan terbuka kepada komunitas. Selain itu, ada etika mengenai posisi diri (*positionality*). Seorang pengorganisir dari luar komunitas harus selalu sadar akan privilese dan bias yang mungkin ia bawa. Ia harus bersikap rendah hati, menghormati pengetahuan dan

kearifan lokal, serta berkomitmen untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada kader-kader lokal, dengan tujuan akhir membuat perannya sendiri tidak lagi diperlukan.

Studi Kasus: Seorang aktivis muda dari kota datang ke sebuah komunitas adat untuk membantu mereka melawan perampasan tanah. Dengan semangat, ia segera mengorganisir unjuk rasa besar-besaran di kantor bupati. Aksi ini justru memicu represi dari aparat dan beberapa warga ditangkap. Aktivis ini telah melanggar etika "jangan merugikan" karena tidak sepenuhnya menganalisis risiko bagi komunitas. Belajar dari kesalahan, ia mengubah pendekatannya. Ia memulai kembali dengan membangun hubungan personal dengan para tetua adat, mendengarkan strategi perlawanan yang sesuai dengan budaya mereka (misalnya, ritual adat di tanah sengketa), dan hanya mengambil langkah-langkah yang telah disetujui bersama melalui musyawarah adat. Ia juga transparan mengenai sumber dana yang ia dapatkan untuk advokasi. Pendekatan kedua yang lebih etis ini terbukti lebih lambat, namun lebih aman dan berkelanjutan bagi komunitas.

Rangkuman

1. Organisasi sosial adalah sistem terkoordinasi yang dirancang secara sadar untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian kerja, struktur wewenang, dan batasan keanggotaan yang jelas.
2. Ciri khusus organisasi kemasyarakatan meliputi sifat kesukarelaan, prinsip nirlaba, independensi dari pemerintah, dan akuntabilitas ganda kepada donatur dan masyarakat yang dilayani.
3. Organisasi sosial berperan vital dalam pembangunan nasional sebagai agen artikulasi kepentingan, penyedia layanan bagi kelompok marginal, dan pembangun modal sosial.
4. Spektrum organisasi dapat dibedakan menjadi formal (struktur kaku, legalitas jelas), informal (spontan, berbasis

- hubungan personal), dan nonformal (terencana namun fleksibel).
5. Sejarah organisasi rakyat di Indonesia menunjukkan evolusi dari bentuk-bentuk tradisional berbasis adat, menjadi motor pergerakan kemerdekaan, hingga ledakan keragaman pasca-reformasi.
 6. Landasan filosofis pengorganisasian masyarakat yang etis bertumpu pada humanisme (keyakinan pada potensi manusia), demokrasi (partisipasi inklusif), dan etika (kejujuran, transparansi, dan prinsip *do no harm*).

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan dengan menggunakan contoh konkret, bagaimana sebuah organisasi informal di lingkungan Anda dapat bertransformasi menjadi organisasi formal? Faktor-faktor apa yang mendorong transformasi tersebut?
2. Analisis peran sebuah organisasi sosial (misalnya, Karang Taruna atau PKK) di lingkungan tempat tinggal Anda dalam konteks pembangunan. Apakah peran utamanya sebagai penyedia layanan, agen advokasi, atau pembangun modal sosial? Berikan justifikasi atas jawaban Anda.
3. Bandingkan dan kontraskan antara pendekatan pemberdayaan yang didasari oleh pandangan humanisme dengan pendekatan yang bersifat teknokratis dan *top-down*. Apa implikasi dari masing-masing pendekatan terhadap keberlanjutan program?
4. Mengapa prinsip partisipasi demokratis dianggap sangat penting dalam pengorganisasian program pendidikan nonformal? Jelaskan potensi kegagalan yang bisa terjadi jika prinsip ini diabaikan.

5. Seorang pengorganisir program dari kota besar ditugaskan untuk bekerja di sebuah komunitas adat yang sangat tertutup. Jelaskan dilema-dilema etis yang mungkin dihadapinya dan bagaimana ia seharusnya bersikap sesuai dengan norma pengorganisasian sosial.

Soal Pilihan Ganda

1. Berikut ini yang BUKAN merupakan karakteristik utama dari sebuah organisasi sosial adalah...
 - A. Adanya tujuan bersama
 - B. Adanya pembagian kerja
 - C. Keanggotaan yang bersifat acak dan tidak terdefinisi -V-
 - D. Adanya struktur wewenang dan koordinasi
2. Sebuah kelompok arisan di tingkat RT yang tidak memiliki AD/ART dan berjalan berdasarkan kesepakatan lisan merupakan contoh dari...
 - A. Organisasi Formal
 - B. Organisasi Nonformal
 - C. Organisasi Informal -V-
 - D. Organisasi Pemerintah
3. Prinsip nirlaba dalam organisasi kemasyarakatan berarti...
 - A. Organisasi tidak boleh memiliki keuntungan sama sekali
 - B. Seluruh pendapatan organisasi digunakan untuk menggaji pengurus
 - C. Surplus pendapatan diinvestasikan kembali untuk mencapai misi sosial -V-
 - D. Organisasi hanya boleh mengandalkan dana dari donasi sukarela
4. Peran organisasi sosial sebagai penyeimbang kekuasaan negara dan pasar disebut juga sebagai peran...
 - A. Penyedia layanan
 - B. Pembangun modal sosial

- C. *Watchdog* atau pengawas -V-
 - D. Agen sosialisasi
5. Landasan filosofis yang memandang masyarakat sebagai subjek yang memiliki potensi untuk menyelesaikan masalahnya sendiri adalah...
- A. Strukturalisme
 - B. Humanisme -V-
 - C. Positivisme
 - D. Behaviorisme
6. Lahirnya Budi Utomo pada tahun 1908 menandai era baru dalam sejarah organisasi di Indonesia, yaitu...
- A. Era organisasi berbasis adat
 - B. Era organisasi modern berbasis kesadaran nasional -V-
 - C. Era Lembaga Swadaya Masyarakat
 - D. Era organisasi pasca-reformasi
7. Sebuah lembaga bantuan hukum yang fokus utamanya adalah menggugat kebijakan yang merugikan rakyat miskin dapat diklasifikasikan sebagai...
- A. Organisasi layanan
 - B. Organisasi pemberdayaan
 - C. Organisasi advokasi -V-
 - D. Organisasi hobi
8. Seorang fasilitator yang membantu masyarakat menganalisis akar masalah mereka sendiri melalui dialog kritis sedang menerapkan pendekatan yang dipopulerkan oleh...
- A. Abraham Maslow
 - B. Karl Marx
 - C. Paulo Freire -V-
 - D. Max Weber

9. Prinsip etis "do no harm" dalam pengorganisasian sosial berarti...
 - A. Pengorganisir tidak boleh membuat masyarakat merasa tidak nyaman
 - B. Pengorganisir harus bisa mengantisipasi dan meminimalisir dampak negatif dari intervensinya -V-
 - C. Program harus dihentikan jika ada satu orang warga yang menolak
 - D. Pengorganisir harus selalu mengikuti semua keinginan masyarakat tanpa terkecuali
10. Transparansi dalam pengelolaan keuangan dan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan adalah manifestasi dari nilai...
 - A. Efisiensi
 - B. Demokrasi -V-
 - C. Profesionalisme
 - D. Hierarki

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Lakukan observasi di lingkungan sekitar Anda (desa/kelurahan atau kampus). Identifikasi minimal tiga jenis organisasi sosial yang berbeda (usahakan ada contoh organisasi formal, nonformal, dan informal). Buatlah deskripsi singkat untuk masing-masing organisasi yang mencakup: nama organisasi, tujuan utamanya, siapa saja anggotanya, dan bagaimana cara mereka beroperasi. Analisislah, bagaimana ketiga organisasi tersebut berkontribusi pada kehidupan sosial di lingkungan tersebut?
2. Anda adalah seorang pengelola program PNF yang baru ditugaskan di sebuah komunitas pesisir yang tingkat pendidikannya rendah dan sangat apatis terhadap program-program dari luar karena pengalaman buruk di masa lalu. Berdasarkan landasan filosofis pengorganisasian masyarakat yang telah dipelajari, susunlah sebuah strategi pendekatan

awal (langkah-langkah konkret untuk 3 bulan pertama) untuk membangun kepercayaan dan memulai proses pengorganisasian di komunitas tersebut.



**FORMULIR PEMETAAN AWAL LEMBAGA/SATUAN
PENDIDIKAN NONFORMAL**

Nama Lembaga/Satuan	
Alamat	
Desa/Kelurahan	
Kecamatan	
Kabupaten/Kota	
Telepon Lembaga	
E-mail Lembaga	

IDENTITAS LEMBAGA

Bentuk Satuan	Tahun berdiri	Legalitas/ Perizinan	Penyelenggara	Jumlah Pengelola	Jumlah Instruktur/ Fasilitator/ Tutor

PESERTA DIDIK/ WARGA BELAJAR

Jumlah Peserta Aktif	Jenis Program yang diikuti

PROGRAM

Program yang dijalankan	Kegiatan

SARANA DAN PRASARANA			
Ruang belajar	Peralatan Praktik	Media Pembelajaran	Kondisi Sarana dan Prasaran

KEMITRAAN PROGRAM	
Lembaga Mitra	Bentuk Dukungan

CATATAN PERMASALAHAN UTAMA	

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Pelaksana Pemetaan Awal

.....
(Nama)

BAB 2: KONSEP DAN URGENSI PENGORGANISASIAN PROGRAM PNF

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Definisi pengorganisasian program PNF sebagai sebuah proses yang sistematis.
2. Ruang lingkup kegiatan pengorganisasian dalam konteks pendidikan luar sekolah.
3. Hubungan timbal balik yang esensial antara fungsi perencanaan dan pengorganisasian.
4. Fungsi pengorganisasian sebagai jembatan strategis dalam siklus manajemen program.
5. Tantangan-tantangan kontemporer dalam pengorganisasian program PNF, khususnya terkait digitalisasi dan heterogenitas sasaran.
6. Urgensi pengorganisasian yang efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran dan relevansi program dengan dunia kerja.
7. Memahami bagaimana struktur organisasi program menjalankan fungsi kontrol internal.

Pendahuluan

Mengapa sebagian program pelatihan keterampilan di sebuah desa berhasil melahirkan wirausahawan baru yang mandiri, sementara program serupa di desa tetangga dengan sumber daya yang sama lenyap tanpa jejak setelah seremonial pembukaan? Seringkali, jawabannya tidak terletak pada kualitas ide atau perencanaan di atas kertas, melainkan pada kemampuan

proses pengorganisasiannya. Jika perencanaan adalah proses merumuskan "apa" yang ingin dicapai dan "mengapa", maka pengorganisasian adalah arsitektur yang menentukan "bagaimana" tujuan tersebut akan diwujudkan secara konkret. Ini adalah tahapan kritis yang mengubah visi menjadi struktur, gagasan menjadi tindakan, dan sumber daya yang tersebar menjadi kekuatan yang terkoordinasi.

Bab pertama telah membedah hakikat organisasi sosial sebagai sebuah entitas. Kini, kita akan melangkah lebih dalam untuk memahami pengorganisasian (*organizing*) sebagai salah satu fungsi sentral dalam manajemen, khususnya dalam konteks program Pendidikan Nonformal (PNF). Pengorganisasian bukanlah sekadar membuat bagan atau membagi-bagi jabatan. Ia adalah proses dinamis yang melibatkan alokasi sumber daya, pendelegasian wewenang, penentuan mekanisme koordinasi, dan pembangunan alur komunikasi. Tanpa pengorganisasian yang solid, sebuah rencana program yang brilian sekalipun akan tetap menjadi dokumen bisu.

Dalam bab ini, kita akan mengupas konsep dan urgensi pengorganisasian program PNF secara mendalam. Pembahasan akan diawali dengan definisi pengorganisasian secara sistematis, membedahnya dari aktivitas sehari-hari yang tidak terstruktur. Kita akan memetakan ruang lingkupnya dalam konteks pendidikan luar sekolah yang unik, serta menelusuri hubungan simbiosisnya dengan proses perencanaan yang mendahuluinya. Sebuah pemahaman yang jelas mengenai keterkaitan ini akan menghindarkan para pengelola program dari jebakan perencanaan berlebihan tanpa eksekusi yang memadai.

Selanjutnya, kedudukan strategis pengorganisasian dalam siklus program akan menjadi sorotan utama. Fungsi ini akan dianalisis sebagai jembatan vital yang menghubungkan dunia ide (rencana) dengan dunia nyata (aksi). Kita juga akan mengeksplorasi bagaimana struktur yang dibangun melalui proses pengorganisasian secara inheren menjalankan fungsi kontrol, memastikan bahwa implementasi tetap berada di jalur yang benar. Pada akhirnya, semua upaya pengorganisasian ini

bermuara pada satu tujuan utama, yaitu efektivitas pencapaian tujuan pembelajaran warga belajar.

Dunia terus berubah, dan begitu pula tantangan yang dihadapi para penyelenggara PNF. Bagian akhir dari bab ini akan membahas tantangan-tantangan paling relevan di era modern. Dampak disrupsi digital terhadap desain dan struktur program akan dianalisis, menuntut para pengorganisir untuk berpikir ulang tentang model-model konvensional. Kompleksitas dalam menghadapi sasaran didik yang semakin beragam (heterogen) juga menjadi isu krusial, menuntut struktur program yang lebih fleksibel dan inklusif. Terakhir, urgensi untuk senantiasa menjaga relevansi program dengan kebutuhan pasar kerja akan dibahas sebagai tantangan abadi yang membutuhkan pengorganisasian yang adaptif.

Memahami setiap aspek yang dibahas dalam bab ini akan membekali pembaca dengan fondasi konseptual yang kuat. Pengorganisasian bukan lagi dilihat sebagai tugas administratif yang kaku, melainkan sebagai seni dan ilmu untuk membangun mesin program yang efektif, efisien, dan berdaya tahan dalam menghadapi dinamika zaman.

2.1 Pengertian Pengorganisasian Program PNF

Pengorganisasian program Pendidikan Nonformal (PNF) adalah sebuah proses manajerial yang secara sadar merancang dan menstrukturkan sumber daya, baik manusia, finansial, maupun material, untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Proses ini melampaui sekadar pengelompokan orang atau pembagian tugas secara acak. Ia merupakan sebuah upaya sistematis untuk menciptakan kerangka kerja yang koheren, di mana setiap komponen dan aktivitas saling terkait dan saling mendukung (Tohani, 2021). Dalam konteks PNF, pengorganisasian berarti menerjemahkan kurikulum yang telah dirancang menjadi sebuah sistem penyelenggaraan yang fungsional, mulai dari struktur kepengurusan, alokasi tugas para tutor, penjadwalan kegiatan, hingga pengelolaan sarana belajar.

Aktivitas pengorganisasian secara fundamental menjawab empat pertanyaan kunci. Pertama, pekerjaan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (spesialisasi kerja)? Kedua, bagaimana pekerjaan-pekerjaan tersebut harus dikelompokkan (departementalisasi)? Ketiga, siapa yang harus melapor kepada siapa (rantai komando)? Keempat, di mana letak otoritas pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi)? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan inilah yang akan membentuk struktur organisasi sebuah program PNF, baik itu program keaksaraan fungsional di komunitas adat maupun program pelatihan digital bagi pelaku UMKM.

Struktur yang dihasilkan dari proses pengorganisasian ini memiliki dua tujuan utama. Di satu sisi, ia bertujuan untuk mencapai efisiensi dengan cara mengurangi ambiguitas peran, menghindari tumpang tindih pekerjaan, dan memperjelas alur komunikasi. Di sisi lain, ia juga harus mampu memberikan ruang bagi fleksibilitas dan adaptabilitas, yang merupakan ciri khas dari pendidikan nonformal. Struktur yang terlalu kaku dapat menghambat kemampuan program untuk merespons kebutuhan warga belajar yang dinamis atau perubahan kondisi lapangan yang tak terduga (Latief et al., 2022). Oleh karena itu, seni pengorganisasian PNF terletak pada kemampuan menyeimbangkan antara kebutuhan akan keteraturan dan tuntutan akan kelincahan.

Pengorganisasian juga mencakup aspek relasional, yaitu membangun pola interaksi dan koordinasi antar individu maupun kelompok di dalam program. Ini termasuk mendefinisikan bagaimana para tutor berkoordinasi dengan pengelola program, bagaimana pengelola berinteraksi dengan mitra eksternal, dan bagaimana umpan balik dari warga belajar dapat disalurkan ke dalam proses pengambilan keputusan. Pola-pola hubungan ini, baik formal maupun informal, akan menentukan budaya kerja dan iklim belajar di dalam program. Sebuah program yang terorganisasi dengan baik tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung bagi semua pihak yang terlibat.

Penting untuk dipahami bahwa tidak ada satu cetak biru pengorganisasian yang cocok untuk semua program PNF. Struktur yang efektif untuk sebuah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) skala besar di perkotaan mungkin tidak akan relevan untuk kelompok belajar kecil di daerah terpencil. Oleh karena itu, proses pengorganisasian harus selalu bersifat kontekstual, mempertimbangkan faktor-faktor seperti skala program, kompleksitas kegiatan, karakteristik sasaran, dan sumber daya yang tersedia. Pengelola program harus bertindak sebagai arsitek sosial yang merancang struktur paling tepat guna sesuai dengan kondisi unik yang dihadapinya.

Kerangka kerja ini menjadi dasar bagi seluruh aktivitas operasional program. Tanpa pengorganisasian yang jelas, semangat dan sumber daya yang ada akan tercerai-berai dan tidak menghasilkan dampak yang signifikan. Proses ini memastikan bahwa setiap energi yang dikeluarkan oleh tim, setiap rupiah yang dibelanjakan, dan setiap jam yang dialokasikan benar-benar berkontribusi secara terarah pada pencapaian visi dan misi program.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan Anda dan teman-teman Anda memiliki rencana (perencanaan) untuk memasak sebuah hidangan kompleks untuk pesta besar. Jika tidak ada pengorganisasian, semua orang akan bergerak ke dapur secara bersamaan, mungkin ada yang membeli bahan yang sama, ada dua orang yang sama-sama memotong bawang sementara tidak ada yang merebus air. Hasilnya adalah kekacauan, pemborosan waktu dan bahan, dan kemungkinan besar hidangan yang gagal. Proses pengorganisasian adalah saat Anda berhenti sejenak dan berkata: "Baik, kamu (A) bertanggung jawab membeli semua sayuran, kamu (B) fokus pada daging, saya (C) akan menyiapkan bumbu. D dan E akan menjadi tim eksekusi di dapur. Kita semua akan berkoordinasi melalui grup WhatsApp ini." Inilah esensi pengorganisasian, yaitu menciptakan struktur, membagi tugas, dan membangun alur koordinasi agar rencana memasak dapat dieksekusi dengan lancar dan berhasil.

2.1.1 Definisi Pengorganisasian Program Secara Sistematis

Pengorganisasian program secara sistematis adalah proses mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menyusun berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan program, serta menetapkan hubungan wewenang dan mekanisme koordinasi di antara aktivitas-aktivitas tersebut. Kata "sistematis" di sini mengandung makna bahwa proses ini dilakukan secara terencana, logis, dan terstruktur, bukan berdasarkan intuisi atau kebiasaan semata. Ia memandang program sebagai sebuah sistem, di mana setiap bagian (individu, tugas, sumber daya) saling terkait dan perubahan pada satu bagian akan memengaruhi bagian lainnya (Anshory et al., 2024). Pendekatan ini menuntut pemikiran yang holistik dalam merancang arsitektur program.

Proses ini dimulai dengan dekomposisi tujuan utama program menjadi serangkaian tugas yang lebih kecil dan dapat dikelola (*work breakdown structure*). Setelah semua tugas teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah pengelompokan tugas-tugas yang sejenis atau saling terkait ke dalam unit-unit kerja, misalnya unit kurikulum, unit fasilitasi lapangan, dan unit administrasi. Langkah krusial berikutnya adalah mendefinisikan secara jelas wewenang, tugas, dan tanggung jawab (*authority, task, and responsibility*) untuk setiap unit dan individu di dalamnya. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kejelasan dan akuntabilitas. Terakhir, proses sistematis ini ditutup dengan merancang mekanisme untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh unit agar bekerja secara harmonis menuju tujuan yang sama, misalnya melalui rapat koordinasi rutin atau sistem pelaporan terstruktur.

Studi Kasus: Sebuah lembaga PNF di daerah miskin kota ingin meluncurkan program "Digitalisasi UMKM" bagi para pedagang kecil. Secara sistematis, pengelola pertama-tama memecah tujuan tersebut menjadi tugas-tugas: (1) identifikasi calon peserta, (2) penyusunan modul pelatihan (pemasaran media sosial, fotografi produk, pembukuan sederhana), (3) rekrutmen dan pelatihan fasilitator, (4) penjadwalan kelas, (5)

penyediaan perangkat (laptop/gawai), (6) pendampingan pasca-pelatihan, (7) pelaporan ke donatur. Selanjutnya, ia mengelompokkan tugas 1, 2, dan 3 ke dalam "Tim Persiapan Program", tugas 4 dan 6 ke "Tim Implementasi Lapangan", dan tugas 5 dan 7 ke "Tim Logistik & Administrasi". Setiap tim diberikan deskripsi pekerjaan yang jelas dan ditunjuk seorang koordinator. Mekanisme koordinasi ditetapkan melalui rapat mingguan antar koordinator tim.

2.1.2 Ruang Lingkup Pengorganisasian dalam Pendidikan Luar Sekolah

Ruang lingkup pengorganisasian dalam Pendidikan Luar Sekolah (PLS) atau PNF sangatlah luas dan mencakup berbagai aspek manajerial. Lingkup pertama adalah pengorganisasian sumber daya manusia. Ini termasuk kegiatan merancang struktur organisasi, menentukan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik (tutor, fasilitator) dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan, proses rekrutmen dan seleksi, pembagian tugas dan wewenang, serta pengembangan sistem pembinaan dan evaluasi kinerja mereka (Rosyati, 2023). Dalam PNF, ini juga seringkali melibatkan pengorganisasian relawan, yang memiliki dinamika dan pendekatan yang berbeda dari staf purna waktu.

Lingkup kedua adalah pengorganisasian sumber daya fisik dan keuangan. Ini meliputi perencanaan dan pengelolaan sarana dan prasarana belajar, seperti ruang kelas, perpustakaan, atau bengkel kerja. Termasuk di dalamnya adalah inventarisasi aset, jadwal pemeliharaan, dan optimalisasi penggunaan fasilitas yang seringkali terbatas (Fahira et al., 2025). Dari sisi keuangan, pengorganisasian mencakup penyusunan struktur anggaran, sistem akuntansi, mekanisme pelaporan, dan strategi penggalangan dana yang berkelanjutan. Lingkup ketiga adalah pengorganisasian proses pembelajaran itu sendiri. Ini melibatkan penyusunan jadwal kegiatan, pembentukan kelompok-kelompok belajar, penentuan metode fasilitasi, dan pengelolaan alur komunikasi antara pengelola, tutor, dan warga belajar.

Ruang lingkup ini memastikan bahwa proses pendidikan berjalan lancar dan kondusif.

Studi Kasus: Sebuah Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) di wilayah pesisir menyelenggarakan program kejar paket bagi nelayan yang putus sekolah. Dalam lingkup pengorganisasian SDM, kepala SKB merekrut guru-guru lokal sebagai tutor paruh waktu dan memberikan mereka pembekalan metode andragogi. Dalam lingkup sarana, ia bekerja sama dengan kepala desa untuk memanfaatkan balai desa sebagai tempat belajar di malam hari setelah digunakan untuk kegiatan desa. Dalam lingkup proses pembelajaran, ia membentuk kelompok belajar kecil dan menyusun jadwal yang fleksibel, disesuaikan dengan jadwal melaut para nelayan, yaitu hanya pada saat musim ombak besar ketika mereka tidak bisa bekerja.

2.1.3 Hubungan Antara Perencanaan dan Pengorganisasian

Perencanaan dan pengorganisasian adalah dua fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dan memiliki hubungan timbal balik yang sangat erat. Perencanaan menetapkan tujuan dan cara terbaik untuk mencapainya, sementara pengorganisasian menciptakan struktur dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan rencana tersebut. Sederhananya, perencanaan adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan, sedangkan pengorganisasian adalah tentang mempersiapkan cara untuk melakukannya (Tohani, 2021). Rencana yang baik menjadi tidak berarti tanpa adanya struktur organisasi yang mampu menjalankannya. Sebaliknya, organisasi yang hebat tanpa rencana yang jelas akan bergerak tanpa arah.

Hubungan ini bersifat dua arah. Di satu sisi, rencana menentukan bentuk pengorganisasian. Sebuah rencana program yang kompleks dengan banyak kegiatan dan target sasaran yang beragam akan menuntut struktur organisasi yang lebih rumit dengan spesialisasi dan mekanisme koordinasi yang lebih canggih. Rencana yang sederhana mungkin hanya memerlukan struktur yang simpel. Di sisi lain, kapasitas organisasi yang ada

dapat memengaruhi proses perencanaan. Saat merencanakan, seorang manajer harus realistis dengan ketersediaan sumber daya manusia, finansial, dan teknis yang dimiliki organisasinya. Merencanakan program berskala nasional tidak realistis jika organisasi hanya memiliki tiga orang staf. Dengan demikian, perencanaan membentuk pengorganisasian, dan kapasitas hasil pengorganisasian membatasi atau memungkinkan perencanaan.

Studi Kasus: Sebuah komunitas di bantaran sungai yang sering mengalami masalah sampah merencanakan program "Sungai Bersih 2025" dengan tujuan mengurangi 50% sampah plastik di sungai. Rencana ini (perencanaan) kemudian menentukan struktur kerja (pengorganisasian): dibentuklah Divisi Edukasi untuk sosialisasi ke warga, Divisi Aksi untuk kerja bakti mingguan, dan Divisi Daur Ulang untuk mengelola bank sampah. Namun, di tengah jalan, mereka menyadari bahwa Divisi Daur Ulang kekurangan orang dengan keahlian teknis. Kapasitas organisasi yang terbatas ini memaksa mereka merevisi rencana awal (perencanaan ulang) untuk fokus pada dua divisi pertama, sementara untuk daur ulang mereka memutuskan untuk bermitra dengan pihak ketiga. Ini menunjukkan hubungan dinamis dan saling memengaruhi antara dua fungsi tersebut.

2.2 Kedudukan Pengorganisasian dalam Siklus Program

Dalam siklus manajemen program yang lazim dikenal dengan akronim POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), pengorganisasian menempati posisi kedua yang sangat strategis. Posisinya tepat setelah perencanaan (*Planning*) dan sebelum pelaksanaan (*Actuating*). Kedudukan ini bukanlah kebetulan, melainkan sebuah alur logika manajerial yang fundamental. Pengorganisasian berfungsi sebagai jembatan konseptual dan operasional yang krusial, mengubah cetak biru strategis yang dihasilkan dalam tahap perencanaan menjadi sebuah mesin yang siap untuk dijalankan pada tahap pelaksanaan (Neliwati et al., 2023). Tanpa jembatan ini, ada jurang besar antara apa yang ingin dicapai dengan kapasitas nyata untuk mencapainya.

Banyak kegagalan program tidak disebabkan oleh perencanaan yang buruk, melainkan oleh "lompatan" prematur dari perencanaan langsung ke pelaksanaan tanpa melalui proses pengorganisasian yang matang. Hal ini sering terjadi pada organisasi yang didorong oleh semangat dan antusiasme tinggi tetapi kurang dalam disiplin manajerial. Mereka memiliki ide-ide hebat dan langsung bekerja, namun tanpa struktur peran yang jelas, alokasi sumber daya yang tepat, dan mekanisme koordinasi yang efektif, energi mereka akan cepat habis dalam kekacauan internal, tumpang tindih pekerjaan, dan konflik peran. Oleh karena itu, menginvestasikan waktu dan pemikiran yang cukup pada tahap pengorganisasian adalah sebuah investasi untuk kelancaran dan efektivitas tahap-tahap selanjutnya.

Kedudukan pengorganisasian juga sangat vital karena pada tahap inilah fondasi untuk fungsi kontrol (*Controlling*) diletakkan. Struktur organisasi yang baik, dengan deskripsi tugas yang jelas dan hierarki pelaporan yang terdefinisi, menciptakan sistem akuntabilitas. Sistem inilah yang memungkinkan manajer program untuk memantau kemajuan, mengukur kinerja terhadap standar, dan mengidentifikasi penyimpangan dari rencana awal (Sianipar et al., 2023). Tanpa struktur yang jelas, fungsi kontrol akan menjadi sangat sulit, karena tidak jelas siapa yang bertanggung jawab atas apa dan standar kinerja apa yang harus digunakan sebagai acuan.

Lebih jauh, dalam konteks PNF, pengorganisasian yang efektif secara langsung memengaruhi kualitas capaian pembelajaran. Struktur yang menempatkan tutor yang tepat dengan kompetensi yang sesuai untuk kelompok warga belajar tertentu, jadwal yang terorganisasi dengan baik, dan sarana belajar yang siap pakai adalah hasil dari proses pengorganisasian. Semua elemen ini menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Sebaliknya, pengorganisasian yang buruk, misalnya jadwal yang sering berubah mendadak atau tutor yang tidak jelas tanggung jawabnya, akan menciptakan kebingungan dan frustrasi yang menghambat proses belajar warga.

Proses pengorganisasian bukanlah aktivitas yang dilakukan sekali saja di awal program. Meskipun struktur dasar ditetapkan setelah perencanaan, ia harus bersifat dinamis dan adaptif. Seiring berjalannya program dan munculnya tantangan-tantangan baru, manajer mungkin perlu melakukan reorganisasi atau penyesuaian pada struktur, peran, atau mekanisme koordinasi. Fleksibilitas untuk menyesuaikan "mesin" program di tengah jalan adalah ciri dari manajemen program yang matang dan responsif.

Oleh karena itu, memandang pengorganisasian sebagai sekadar tahap administratif adalah sebuah kesalahan. Ia adalah sebuah fungsi strategis yang memberikan "tubuh" dan "kerangka" pada "jiwa" program (rencana). Ia adalah disiplin yang memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan dampak yang maksimal. Kedudukannya dalam siklus program adalah sebagai jantung operasional yang memompa sumber daya dan energi ke seluruh bagian program secara teratur dan efisien.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan siklus program seperti proses pembuatan film. *Planning* adalah saat sutradara dan penulis skenario membuat naskah dan *storyboard* (rencana cerita dan adegan). *Actuating* adalah saat proses syuting di lokasi dimulai. Pengorganisasian adalah fase pra-produksi di antara keduanya. Ini adalah saat sutradara dan manajer produksi melakukan *casting* (memilih aktor yang tepat untuk peran tertentu), membentuk kru (kameramen, penata suara, artistik), menyusun jadwal syuting yang detail, dan memastikan semua properti dan lokasi siap. Jika fase pengorganisasian ini dilewati dan semua orang langsung datang ke lokasi syuting hanya dengan naskah, yang terjadi adalah kekacauan total. Tidak jelas siapa melakukan apa, jadwal berantakan, dan hasil film akan sangat buruk. Fase pengorganisasian inilah yang memastikan semua elemen siap dan terkoordinasi untuk mengubah naskah menjadi sebuah film.

2.2.1 Pengorganisasian sebagai Jembatan Rencana dan Aksi

Pengorganisasian secara esensial berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan dunia abstrak perencanaan dengan dunia konkret pelaksanaan (aksi). Perencanaan menghasilkan dokumen-dokumen strategis, seperti proposal program, kerangka acuan kerja, dan target-target yang ingin dicapai. Dokumen-dokumen ini, meskipun penting, belum dapat menghasilkan perubahan apa pun di lapangan. Di sisi lain, aksi atau implementasi adalah serangkaian kegiatan nyata yang dilakukan, seperti mengajar di kelas, melakukan penyuluhan, atau mendampingi kelompok usaha. Jembatan pengorganisasian inilah yang menerjemahkan target-target di dalam rencana menjadi tugas-tugas spesifik, lalu menetapkan siapa yang akan melakukan tugas tersebut dengan sumber daya apa dan kapan (Purwadi et al., 2021).

Fungsi jembatan ini bekerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, melalui pembagian kerja (*division of labor*). Rencana besar untuk "meningkatkan literasi di desa X" dipecah menjadi tugas-tugas yang lebih kecil seperti "melakukan asesmen kemampuan baca warga", "mengembangkan bahan ajar sederhana", "menyelenggarakan kelas tiga kali seminggu", dan "membuat pojok baca". Kedua, melalui pendelegasian wewenang. Pengelola program memberikan otoritas kepada koordinator lapangan untuk mengambil keputusan-keputusan teknis harian. Tanpa jembatan ini, rencana akan tetap menjadi angan-angan, sementara aksi akan berjalan liar tanpa arah dan tujuan yang jelas.

Studi Kasus: Pemerintah daerah merencanakan (rencana) penanaman sejuta pohon untuk mengatasi lahan kritis. Tanpa pengorganisasian, rencana ini hanya akan menjadi slogan. Sebuah LSM lokal kemudian membangun jembatan antara rencana dan aksi. Mereka mengorganisir dengan cara: (1) memetakan lahan kritis dan membaginya menjadi blok-blok yang dikelola oleh kelompok tani yang berbeda (pembagian kerja), (2) menunjuk satu orang sebagai penanggung jawab di setiap kelompok (pendelegasian), (3) membuat jadwal

penanaman dan pemeliharaan yang jelas, dan (4) memastikan bibit dan pupuk terdistribusi ke setiap kelompok tepat waktu (alur kerja dan logistik). Berkat jembatan pengorganisasian ini, rencana besar "sejuta pohon" dapat diwujudkan dalam aksi-aksi penanaman yang terkoordinasi di lapangan.

2.2.2 Fungsi Kontrol dalam Struktur Organisasi Program

Struktur organisasi yang merupakan hasil dari proses pengorganisasian, secara inheren memiliki fungsi kontrol. Kontrol dalam manajemen berarti sebuah proses untuk memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Struktur organisasi menyediakan kerangka kerja untuk melaksanakan fungsi kontrol ini secara efektif (Anshory et al., 2024). Pertama, melalui penetapan standar dan ekspektasi kinerja. Deskripsi pekerjaan (*job description*) yang jelas untuk setiap posisi tidak hanya berfungsi sebagai panduan kerja, tetapi juga sebagai standar yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja individu.

Kedua, struktur organisasi menciptakan rantai komando dan alur pelaporan yang jelas. Mekanisme ini memastikan adanya akuntabilitas. Staf lapangan melapor kepada koordinator, dan koordinator melapor kepada manajer program. Alur ini memungkinkan informasi tentang kemajuan dan kendala di lapangan mengalir ke atas secara teratur, sehingga manajemen dapat memonitor pelaksanaan program. Jika terjadi penyimpangan dari rencana, struktur ini memperjelas siapa yang harus dihubungi dan siapa yang memiliki wewenang untuk melakukan tindakan korektif. Tanpa struktur yang jelas, fungsi kontrol menjadi impian, karena tidak ada mekanisme formal untuk pengawasan dan pelaporan.

Studi Kasus: Dalam sebuah program pemberantasan buta aksara di komunitas terpencil, struktur organisasi menetapkan adanya Koordinator Lapangan yang membawahi lima Tutor. Setiap Tutor bertanggung jawab untuk satu kelompok belajar dan wajib mengisi *logbook* harian (alat kontrol) yang mencatat kehadiran warga belajar dan materi yang diajarkan. Setiap

minggu, Koordinator Lapangan mengumpulkan dan mereview *logbook* tersebut (proses kontrol), lalu melaporkan rekapitulasinya kepada Manajer Program. Suatu saat, dari *logbook* ditemukan bahwa kehadiran di satu kelompok menurun drastis. Berkat struktur pelaporan ini, Manajer Program dapat segera mengetahui masalah tersebut dan bersama Koordinator Lapangan mencari solusi, misalnya dengan mengganti jadwal belajar yang ternyata bentrok dengan waktu ke ladang.

2.2.3 Pengorganisasian untuk Efektivitas Capaian Pembelajaran

Tujuan akhir dari setiap program PNF adalah tercapainya tujuan-tujuan pembelajaran oleh warga belajar. Pengorganisasian yang efektif berkontribusi secara langsung terhadap efektivitas ini. Pengorganisasian yang baik memastikan bahwa sumber daya pembelajaran yang paling relevan dialokasikan dengan tepat. Ini berarti menempatkan tutor dengan keahlian yang sesuai untuk mengajar materi tertentu, atau memastikan bahan ajar dan media pembelajaran tersedia saat dibutuhkan (Safuri et al., 2022). Ketika sumber daya terorganisasi dengan baik, proses belajar mengajar dapat berjalan lancar tanpa hambatan-hambatan teknis yang tidak perlu.

Selain itu, pengorganisasian menciptakan lingkungan belajar yang terstruktur dan dapat diprediksi. Jadwal yang jelas, tujuan sesi yang terkomunikasikan dengan baik, dan peran yang jelas antara tutor dan warga belajar menciptakan rasa aman dan keteraturan yang kondusif untuk belajar. Hal ini sangat penting dalam pendidikan orang dewasa, di mana peserta didik seringkali memiliki banyak komitmen lain dan membutuhkan struktur yang jelas untuk dapat mengelola waktu mereka. Pengorganisasian yang buruk, sebaliknya, menciptakan ketidakpastian dan kekacauan yang dapat menurunkan motivasi dan mengganggu konsentrasi belajar (Hayat et al., 2025).

Studi Kasus: Sebuah lembaga kursus bahasa Inggris untuk para calon pekerja migran menghadapi masalah tingginya angka putus belajar. Setelah dievaluasi, masalahnya bukan pada

kurikulum, tetapi pada pengorganisasian kelas. Awalnya, semua peserta dengan tingkat kemampuan yang berbeda digabung dalam satu kelas besar. Lembaga tersebut kemudian melakukan reorganisasi. Mereka mengadakan tes penempatan di awal, lalu membentuk kelas-kelas kecil berdasarkan tingkat kemahiran (pengorganisasian peserta didik). Mereka juga menugaskan tutor yang berbeda, yang memiliki spesialisasi mengajar tingkat pemula dan tingkat mahir (pengorganisasian SDM). Hasilnya, peserta merasa lebih nyaman karena belajar dengan teman sebaya dan materi yang sesuai, sehingga angka kehadiran dan capaian kelulusan meningkat secara signifikan.

2.3 Tantangan Pengorganisasian PNF di Era Modern

Memasuki era yang ditandai oleh perubahan teknologi yang pesat, pergeseran demografi, dan dinamika pasar kerja yang tidak menentu, para pengorganisir program Pendidikan Nonformal (PNF) dihadapkan pada serangkaian tantangan yang semakin kompleks. Model-model pengorganisasian tradisional yang mungkin efektif di masa lalu kini perlu ditinjau kembali dan diadaptasi secara radikal. Bertahan dengan struktur dan proses yang kaku di tengah dunia yang cair adalah resep pasti menuju ketidakrelevanan. Tiga tantangan utama yang menonjol adalah dampak digitalisasi, meningkatnya heterogenitas sasaran didik, dan tuntutan relevansi program dengan kebutuhan pasar kerja yang terus berubah.

Digitalisasi telah merombak hampir setiap aspek kehidupan, dan PNF tidak terkecuali. Tantangannya bersifat dua sisi. Di satu sisi, teknologi menawarkan peluang luar biasa untuk menjangkau lebih banyak peserta, menyajikan materi dengan cara yang lebih menarik, dan mengelola program dengan lebih efisien. Namun, di sisi lain, ia menuntut perubahan fundamental dalam cara program diorganisasi (Tohani et al., 2023). Mengintegrasikan *Learning Management System* (LMS), misalnya, bukan hanya masalah teknis membeli perangkat lunak, tetapi juga masalah mengorganisasi ulang peran tutor, metode penyampaian materi, dan sistem evaluasi. Selain itu, kesenjangan

digital di antara sasaran didik menjadi tantangan pengorganisasian tersendiri, di mana program harus dirancang agar tidak semakin meminggirkan mereka yang tidak memiliki akses atau literasi digital.

Tantangan kedua adalah menghadapi heterogenitas sasaran didik yang semakin meningkat. Masyarakat modern ditandai oleh keragaman latar belakang pendidikan, usia, status sosial ekonomi, kemampuan (termasuk penyandang disabilitas), dan gaya belajar. Mengorganisir program dengan pendekatan "satu ukuran untuk semua" (*one size fits all*) tidak lagi memadai. Pengelola PNF ditantang untuk merancang struktur program yang fleksibel dan inklusif, yang mampu menawarkan jalur belajar yang dipersonalisasi (*personalized learning paths*) (Maulida & Siahaan, 2025). Ini berdampak pada bagaimana kelompok belajar diorganisir, bagaimana kurikulum disusun secara modular, dan bagaimana metode penilaian disesuaikan untuk mengakomodasi keragaman peserta.

Tantangan ketiga, yang merupakan tantangan klasik namun semakin mendesak, adalah menjaga relevansi program dengan kebutuhan pasar kerja. Di era ekonomi digital dan *gig economy*, keterampilan yang dibutuhkan berubah dengan sangat cepat. Program-program PNF, terutama yang berorientasi vokasional, harus mampu beradaptasi dengan lincah. Tantangan pengorganisasiannya terletak pada bagaimana membangun mekanisme umpan balik yang efektif dengan dunia industri, bagaimana memperbarui kurikulum dan bahan ajar secara berkala, dan bagaimana mengorganisir program magang atau penempatan kerja yang bermakna. Struktur organisasi PNF harus cukup ramping dan responsif untuk dapat menangkap sinyal perubahan dari pasar kerja dan menerjemahkannya menjadi program-program pelatihan yang relevan dan tepat waktu (You et al., 2025).

Menghadapi ketiga tantangan ini membutuhkan pergeseran paradigma dalam pengorganisasian PNF. Dari yang semula bersifat hierarkis dan statis, menjadi lebih jejaring, kolaboratif, dan adaptif. Kemampuan untuk terus belajar,

bereksperimen dengan model-model baru, dan mengorganisir program dalam siklus iteratif (rancang, uji, evaluasi, perbaiki) akan menjadi kompetensi kunci bagi para pengelola PNF yang ingin tetap bertahan dan memberikan dampak di era modern.

Struktur organisasi yang lebih cair, seperti struktur tim berbasis proyek (*project-based teams*), mungkin lebih cocok daripada struktur fungsional yang kaku. Pemanfaatan teknologi untuk koordinasi dan manajemen data menjadi sebuah keharusan, bukan lagi pilihan. Kemitraan strategis dengan berbagai pihak, mulai dari perusahaan teknologi, asosiasi industri, hingga komunitas-komunitas lokal, menjadi kunci untuk tetap relevan dan memiliki sumber daya yang cukup.

Pada akhirnya, tantangan-tantangan ini harus dilihat sebagai sebuah peluang untuk berinovasi. Era modern memaksa PNF untuk keluar dari zona nyamannya dan membuktikan kembali nilainya sebagai jalur pendidikan yang fleksibel, responsif, dan inklusif. Keberhasilan dalam menjawab tantangan ini akan menentukan masa depan PNF sebagai agen pemberdayaan yang signifikan di abad ke-21.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan sebuah lembaga PNF tradisional diorganisir seperti sebuah kapal tanker besar. Ia kokoh, stabil, dan mampu membawa muatan besar (banyak peserta), tetapi sangat lambat untuk berbelok dan membutuhkan pelabuhan yang dalam (infrastruktur fisik). Tantangan era modern (arus digitalisasi, cuaca pasar kerja yang berubah cepat, dan beragamnya "pulau" tujuan para penumpang) membuat kapal tanker ini tidak lagi efisien. Lembaga PNF modern harus diorganisir lebih seperti armada *speedboats* yang saling terhubung. Setiap *speedboat* (program modular) lebih kecil, lincah, dan bisa mengubah arah dengan cepat untuk merespons kebutuhan. Mereka terhubung melalui radio (platform digital) untuk koordinasi dan berbagi informasi, dan mampu menjangkau pulau-pulau kecil (ceruk sasaran) yang tidak bisa dijangkau oleh kapal tanker.

2.3.1 Dampak Digitalisasi terhadap Struktur Program

Digitalisasi secara fundamental mengubah cara program PNF dirancang, disampaikan, dan dikelola, yang pada gilirannya menuntut restrukturisasi organisasi. Implementasi *blended learning* atau *full online learning*, misalnya, menggeser peran tutor dari seorang pengajar menjadi fasilitator dan kurator konten. Hal ini menuntut adanya unit baru atau peran khusus dalam struktur organisasi, seperti desainer instruksional atau spesialis teknologi pendidikan, yang sebelumnya tidak ada dalam struktur PNF konvensional (Tohani et al., 2023). Alur kerja juga berubah, dari yang semula berbasis tatap muka dan jadwal yang kaku, menjadi lebih asinkron dan fleksibel.

Selain itu, digitalisasi memungkinkan sentralisasi beberapa fungsi untuk efisiensi sekaligus desentralisasi dalam pelaksanaannya. Data peserta dan kemajuan belajar dari berbagai lokasi dapat dikumpulkan dan dianalisis secara terpusat melalui *Learning Management System* (LMS), memberikan kemampuan pengawasan dan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih baik bagi manajemen puncak. Namun, pada saat yang sama, tutor di lapangan diberikan otonomi yang lebih besar untuk menggunakan berbagai alat digital dalam memfasilitasi kelompok belajarnya. Struktur organisasi harus mampu menyeimbangkan kedua tarikan ini, menciptakan kerangka kerja yang mendukung standarisasi kualitas sekaligus inovasi di tingkat lokal.

Studi Kasus: Sebuah lembaga PNF yang melayani anak-anak putus sekolah di beberapa kantong kemiskinan kota awalnya memiliki struktur di mana setiap cabang beroperasi secara mandiri. Adanya pandemi mempercepat digitalisasi. Mereka kemudian merestrukturisasi diri. Sebuah "Pusat Pengembangan Konten Digital" dibentuk di kantor pusat, bertugas membuat video pembelajaran dan modul interaktif yang bisa diakses semua cabang. Namun, setiap cabang tetap memiliki "Fasilitator Lapangan" yang tugasnya bukan lagi mengajar dari nol, melainkan mendampingi anak-anak dalam menggunakan konten digital tersebut, menjawab pertanyaan,

dan menyelenggarakan sesi diskusi kelompok. Struktur hibrida ini lebih efisien dalam produksi materi namun tetap menjaga sentuhan personal yang penting bagi sasaran didik.

2.3.2 Menghadapi Heterogenitas Sasaran Didik

Heterogenitas atau keragaman sasaran didik merupakan realitas yang harus dihadapi oleh penyelenggara PNF. Peserta dalam satu program bisa sangat beragam dari sisi usia, tingkat pendidikan sebelumnya, kecepatan belajar, bahkan hambatan fisik atau kognitif. Mengabaikan keragaman ini dan menerapkan pendekatan pengajaran yang seragam akan menyebabkan sebagian peserta merasa frustrasi karena materi terlalu sulit, dan sebagian lainnya merasa bosan karena materi terlalu mudah. Tantangan pengorganisasiannya adalah menciptakan struktur dan proses yang memungkinkan personalisasi pembelajaran (Maulida & Siahaan, 2025).

Secara struktural, ini dapat diwujudkan dengan beralih dari model kelas klasikal ke sistem yang lebih modular dan fleksibel. Program dipecah menjadi modul-modul atau unit-unit kompetensi kecil. Peserta dapat mengambil modul sesuai dengan kebutuhan dan kecepatan belajar masing-masing. Ini menuntut pengorganisasian sistem asesmen awal yang baik untuk memetakan kebutuhan setiap individu, serta sistem pencatatan kemajuan belajar (*portfolio*) yang bersifat individual. Peran pengelola program bergeser dari sekadar "kepala sekolah" menjadi "manajer jalur belajar" yang membantu setiap peserta merancang rencana belajarnya sendiri.

Studi Kasus: Sebuah program pelatihan bagi kelompok penyandang disabilitas di sebuah panti rehabilitasi menghadapi tantangan heterogenitas yang ekstrem (disabilitas fisik, sensorik, intelektual). Pengelola program mengorganisir ulang sistem pembelajarannya. Alih-alih membuat "kelas menjahit", mereka menciptakan "bengkel kerja kreatif" dengan beberapa stasiun kerja (menjahit, melukis, kerajinan tangan). Setiap peserta, setelah melalui asesmen minat dan kemampuan, dibantu untuk menyusun "Proyek Individual" mereka sendiri. Fasilitator tidak

mengajar secara klasikal, tetapi berkeliling dari satu stasiun ke stasiun lain, memberikan bimbingan individual sesuai dengan proyek dan kebutuhan masing-masing peserta.

2.3.3 Relevansi Program dengan Kebutuhan Pasar Kerja

Menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang diajarkan dengan yang dibutuhkan oleh dunia kerja adalah tantangan abadi bagi PNF vokasional. Di era disrupsi saat ini, tantangan ini semakin tajam karena siklus hidup sebuah keterampilan menjadi semakin pendek. Pengorganisasian program PNF harus dirancang untuk menjadi sangat responsif terhadap sinyal-sinyal dari pasar. Ini berarti struktur organisasi tidak boleh bersifat tertutup dan birokratis, melainkan harus memiliki "jendela" dan "pintu" yang terbuka lebar ke dunia industri (You et al., 2025).

Secara organisasional, ini bisa diwujudkan dengan membentuk "Dewan Penasihat Industri" (*Industry Advisory Board*) yang terdiri dari para praktisi dari perusahaan-perusahaan relevan. Dewan ini dilibatkan secara aktif dalam perancangan dan evaluasi kurikulum. Mekanisme lain adalah dengan mengorganisir program magang yang terstruktur, di mana ada komunikasi tiga arah yang intens antara lembaga PNF, peserta magang, dan perusahaan tempat magang. Selain itu, bagian atau unit khusus untuk pelacakan alumni (*tracer study*) menjadi sangat vital. Unit ini bertugas mengumpulkan data dan umpan balik dari para lulusan yang sudah bekerja, yang kemudian menjadi masukan berharga untuk perbaikan program secara berkelanjutan.

Studi Kasus: Sebuah Balai Latihan Kerja (BLK) komunitas di kawasan industri menghadapi keluhan bahwa lulusan program teknisi mesinnya tidak siap pakai. Mereka lalu merombak cara pengorganisasian programnya. Mereka membentuk kemitraan strategis dengan 5 pabrik di sekitar lokasi. Perwakilan dari 5 pabrik tersebut dijadikan dewan kurikulum. Separuh waktu pelatihan kini diorganisir dalam bentuk *apprenticeship* (magang terstruktur) langsung di dalam pabrik.

BLK juga menugaskan satu staf khusus sebagai "Manajer Hubungan Industri" yang bertugas tidak hanya mengelola magang, tetapi juga secara proaktif mencari informasi tentang teknologi mesin baru yang digunakan oleh industri untuk kemudian diusulkan dalam pembaruan kurikulum.

Rangkuman

1. Pengorganisasian program PNF adalah proses manajerial yang sistematis untuk merancang struktur dan mengalokasikan sumber daya (manusia, fisik, finansial) guna mencapai tujuan program.
2. Ruang lingkup pengorganisasian PNF mencakup manajemen sumber daya manusia (staf dan relawan), pengelolaan sarana, prasarana, dan keuangan, serta pengorganisasian proses pembelajaran itu sendiri.
3. Perencanaan dan pengorganisasian memiliki hubungan timbal balik, di mana rencana menentukan bentuk organisasi yang dibutuhkan, dan kapasitas organisasi yang ada memengaruhi realisme perencanaan.
4. Dalam siklus manajemen program (POAC), pengorganisasian berkedudukan sebagai jembatan strategis antara tahap perencanaan (rencana) dan tahap pelaksanaan (aksi).
5. Struktur organisasi yang jelas, dengan rantai komando dan alur pelaporan, secara inheren menjalankan fungsi kontrol untuk memastikan implementasi sesuai dengan rencana.
6. Tantangan pengorganisasian PNF di era modern meliputi dampak digitalisasi yang menuntut restrukturisasi, kebutuhan menghadapi heterogenitas sasaran melalui personalisasi, dan menjaga relevansi program dengan pasar kerja yang dinamis.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa sebuah rencana program yang sangat baik dapat mengalami kegagalan total jika tahap pengorganisasian diabaikan. Berikan contoh konkret dalam konteks PNF.
2. Analisis hubungan antara perencanaan dan pengorganisasian. Dalam situasi seperti apa sebuah organisasi PNF mungkin perlu mengubah rencananya karena keterbatasan dalam struktur organisasinya?
3. Bagaimana dampak digitalisasi dapat mengubah struktur organisasi sebuah lembaga kursus tradisional? Jabatan atau unit kerja baru apa yang mungkin perlu dibentuk, dan jabatan apa yang perannya mungkin berkurang?
4. Anda ditugaskan untuk mengorganisir sebuah program keaksaraan fungsional untuk komunitas adat terpencil yang sangat heterogen (berbeda usia, kemampuan awal, dan bahasa ibu). Jelaskan bagaimana Anda akan mengorganisir proses pembelajaran untuk mengakomodasi heterogenitas tersebut.
5. Uraikan bagaimana sebuah struktur organisasi program dapat sekaligus menjalankan fungsi sebagai jembatan antara rencana dan aksi, serta sebagai alat kontrol.

Soal Pilihan Ganda

1. Fungsi manajemen yang menjembatani antara tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan adalah...
 - A. Pengawasan (*Controlling*)
 - B. Perencanaan (*Planning*)
 - C. Pengorganisasian (*Organizing*) -V-
 - D. Pelaksanaan (*Actuating*)

2. Menentukan siapa melapor kepada siapa dalam sebuah struktur program adalah bagian dari aktivitas pengorganisasian yang disebut...
 - A. Departementalisasi
 - B. Rantai komando -V-
 - C. Spesialisasi kerja
 - D. Desentralisasi
3. Hubungan antara perencanaan dan pengorganisasian yang paling tepat digambarkan sebagai...
 - A. Perencanaan tidak ada hubungannya dengan pengorganisasian
 - B. Pengorganisasian selalu mendahului perencanaan
 - C. Keduanya memiliki hubungan timbal balik dan saling memengaruhi -V-
 - D. Perencanaan hanya penting di awal, sementara pengorganisasian berjalan terus menerus
4. Berikut ini yang BUKAN merupakan bagian dari ruang lingkup pengorganisasian sumber daya manusia dalam PNF adalah...
 - A. Rekrutmen dan seleksi tutor
 - B. Penyusunan visi dan misi program -V-
 - C. Pembagian tugas dan wewenang staf
 - D. Evaluasi kinerja fasilitator
5. Sebuah struktur organisasi yang menetapkan deskripsi pekerjaan dan alur pelaporan yang jelas sedang meletakkan dasar untuk fungsi...
 - A. Motivasi
 - B. Inovasi
 - C. Kontrol -V-
 - D. Penganggaran
6. Tantangan pengorganisasian PNF yang muncul akibat semakin beragamnya latar belakang peserta didik disebut...

- A. Digitalisasi
 - B. Globalisasi
 - C. Heterogenitas -V-
 - D. Standardisasi
7. Pembentukan "Dewan Penasihat Industri" dalam sebuah lembaga pelatihan kerja adalah contoh strategi pengorganisasian untuk menjawab tantangan...
- A. Menghadapi kesenjangan digital
 - B. Menjaga relevansi program dengan pasar kerja -V-
 - C. Mengelola relawan secara efektif
 - D. Mengakomodasi peserta disabilitas
8. Mengubah model kelas klasikal menjadi sistem modul-modul fleksibel yang bisa diambil sesuai kecepatan belajar peserta adalah cara mengorganisir program untuk mengatasi masalah...
- A. Kurangnya dana
 - B. Keterbatasan sarana
 - C. Heterogenitas sasaran didik -V-
 - D. Kurangnya minat dari dunia industri
9. Proses memecah tujuan besar program menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan dapat dikelola disebut...
- A. *Work breakdown structure* -V-
 - B. *Chain of command*
 - C. *Span of control*
 - D. *Job description*
10. Seorang manajer program PNF yang bertindak sebagai "arsitek sosial" berarti ia harus mampu...
- A. Membangun gedung untuk pusat belajar
 - B. Merancang kurikulum yang paling canggih
 - C. Merancang struktur organisasi yang paling sesuai dengan konteks unik programnya -V-
 - D. Mencari dana sebanyak-banyaknya dari donatur

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Pilihlah salah satu organisasi PNF yang Anda ketahui (misalnya, sebuah PKBM, lembaga kursus, atau komunitas belajar di sekitar Anda). Cobalah untuk menggambarkan struktur organisasinya. Siapa saja yang terlibat? Apa saja peran dan tanggung jawab mereka? Bagaimana mereka berkoordinasi? Kemudian, analisislah apakah struktur tersebut sudah efektif dalam menjawab tantangan-tantangan modern (digitalisasi, heterogenitas, relevansi pasar kerja)? Berikan rekomendasi perbaikan jika ada.
2. Sebuah organisasi sosial mendapatkan dana untuk menjalankan program pelatihan kewirausahaan bagi perempuan kepala keluarga di sebuah desa. Rencananya sudah ada: memberikan pelatihan pembuatan kue, pengemasan, dan pemasaran. Anda ditunjuk sebagai manajer program yang bertugas pada tahap pengorganisasian. Buatlah sebuah kerangka pengorganisasian program tersebut, yang mencakup: (a) struktur tim pelaksana beserta tugasnya, (b) cara Anda akan mengorganisir peserta yang memiliki tingkat keterampilan awal yang berbeda, dan (c) mekanisme koordinasi dan pelaporan tim.

FORMULIR IDENTIFIKASI CALON PESERTA PROGRAM

Nama Program	
Alamat Lokasi	

DATA CALON PESERTA	
Nama	
Umur	
Jenis kelamin	
Pendidikan terakhir	
Pekerjaan	
Alasan mengikuti program	
Keterampilan dimiliki	
Keterampilan dibutuhkan	
Hambatan/ Kebutuhan khusus	

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Identifikator

Calon Peserta Program

.....
(Nama)

.....
(Nama)

BAB 3: PRINSIP-PRINSIP TATA KELOLA PENGORGANISASIAN

Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Pentingnya prinsip efektivitas dan efisiensi sebagai landasan tata kelola program PNF.
2. Strategi optimalisasi sumber daya yang terbatas untuk mencapai *output* maksimal.
3. Peran Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam menjaga konsistensi dan kualitas layanan.
4. Konsep pengukuran kinerja yang relevan untuk organisasi program PNF.
5. Urgensi prinsip partisipasi dan inklusivitas dalam pengorganisasian.
6. Mekanisme pelibatan masyarakat dan penjaminan aksesibilitas bagi kelompok marginal.
7. Strategi membangun keberlanjutan program, baik dari segi pendanaan, sumber daya manusia, maupun pengetahuan.

Pendahuluan

Jika Bab 2 telah memetakan pengorganisasian sebagai proses membangun "kerangka" atau "arsitektur" sebuah program, maka bab ini akan membahas tentang "jiwa" atau prinsip-prinsip yang harus menjiwai kerangka tersebut. Sebuah struktur organisasi yang tampak sempurna di atas kertas dapat menjadi sebuah mesin birokrasi yang kaku dan tidak berdaya jika

tidak dioperasikan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang benar. Pernahkah Anda melihat dua lembaga PNF dengan struktur serupa namun menghasilkan dampak yang jauh berbeda? Satu lembaga tampak dinamis, berdaya guna, dan dicintai masyarakatnya, sementara yang lain bergerak lamban, boros sumber daya, dan terasing dari komunitasnya. Perbedaan fundamental tersebut seringkali terletak pada sejauh mana mereka menginternalisasi dan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang efektif.

Tata kelola (*governance*) dalam konteks pengorganisasian program PNF merujuk pada seperangkat aturan, praktik, dan proses yang mengarahkan dan mengendalikan cara sebuah organisasi beroperasi untuk mencapai misinya. Tata kelola yang baik memastikan bahwa sumber daya dimanfaatkan secara bertanggung jawab, keputusan dibuat secara transparan, dan program tetap akuntabel kepada para pemangku kepentingan, terutama kepada warga belajar. Tanpa prinsip tata kelola yang kuat, pengorganisasian berisiko terjebak pada persoalan teknis struktural semata, dan melupakan tujuan akhirnya yaitu menciptakan perubahan sosial yang bermakna.

Bab ini akan mengupas tuntas tiga pilar utama prinsip tata kelola dalam pengorganisasian program PNF. Pilar pertama adalah prinsip efektivitas dan efisiensi kerja. Dalam dunia organisasi sosial yang seringkali beroperasi dengan sumber daya minimal, kemampuan untuk mencapai hasil maksimal (efektivitas) dengan pengorbanan minimal (efisiensi) bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan untuk bertahan hidup. Kita akan mendalami strategi optimalisasi, peran standarisasi proses, dan pentingnya pengukuran kinerja yang relevan.

Pilar kedua adalah prinsip partisipasi dan inklusivitas. Sejalan dengan landasan filosofis yang dibahas di Bab 1, prinsip ini menegaskan bahwa program PNF bukanlah "untuk" masyarakat, melainkan "oleh" dan "bersama" masyarakat. Pembahasan akan berfokus pada mekanisme praktis untuk melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan,

menjamin bahwa tidak ada satupun kelompok yang tertinggal, serta strategi untuk menumbuhkan rasa kepemilikan yang mendalam di kalangan sasaran program.

Pilar ketiga, yang menjadi muara dari dua prinsip sebelumnya, adalah prinsip keberlanjutan (*sustainability*). Sebuah program yang berhasil tidak hanya diukur dari capaian jangka pendeknya, tetapi dari kemampuannya untuk terus memberikan manfaat dalam jangka panjang, bahkan setelah intervensi dari pihak luar berakhir. Kita akan menjelajahi berbagai dimensi keberlanjutan, mulai dari kemandirian finansial, regenerasi kepemimpinan, hingga pelembagaan pengetahuan melalui dokumentasi dan replikasi praktik baik.

Memahami dan menguasai berbagai prinsip dalam bab ini akan melengkapi kompetensi seorang pengelola program PNF. Kemampuan tidak hanya terbatas pada merancang struktur, tetapi juga memastikannya beroperasi dengan sehat, etis, dan berdampak. Prinsip-prinsip inilah yang akan menjadi kompas dalam menavigasi kompleksitas pengelolaan program dan menjadi pembeda antara program yang sekadar ada dengan program yang benar-benar hidup dan memberdayakan.

3.1 Prinsip Efektivitas dan Efisiensi Kerja

Dalam ranah organisasi PNF, di mana setiap sumber daya, baik itu rupiah, waktu relawan, maupun lembar kertas, memiliki nilai yang sangat tinggi, prinsip efektivitas dan efisiensi menjadi napas operasional. Kedua konsep ini seringkali digunakan secara bersamaan, namun memiliki makna yang berbeda. Efektivitas adalah tentang "mengerjakan hal yang benar" (*doing the right things*), yaitu sejauh mana sebuah program berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah program pelatihan menjahit dikatakan efektif jika lulusannya benar-benar mampu menghasilkan produk yang layak jual dan mendapatkan penghasilan. Sementara itu, efisiensi adalah tentang "mengerjakan sesuatu dengan benar" (*doing things right*), yaitu mencapai *output* tertentu dengan menggunakan *input* atau sumber daya sesedikit mungkin (Pratolo & Anwar, 2022).

Program menjahit tersebut dapat dikatakan efisien jika berhasil meluluskan peserta kompeten dengan biaya pelatihan per orang yang lebih rendah dibandingkan program sejenis lainnya.

Tantangan terbesar bagi pengelola program PNF adalah menyeimbangkan keduanya. Terkadang, upaya untuk menjadi sangat efisien dengan memotong anggaran dapat mengorbankan efektivitas program. Misalnya, mengurangi jumlah jam pendampingan untuk menghemat biaya honor tutor dapat menyebabkan tingkat pemahaman peserta menurun, sehingga tujuan program tidak tercapai. Sebaliknya, upaya untuk menjadi sangat efektif tanpa memedulikan efisiensi dapat menyebabkan pemborosan sumber daya yang membuat program tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, tata kelola yang baik mencari titik optimal di mana efektivitas maksimal dapat dicapai dengan tingkat efisiensi yang wajar.

Penerapan prinsip ini dalam pengorganisasian PNF menuntut adanya pola pikir manajerial yang cermat. Setiap keputusan terkait alokasi sumber daya, perancangan alur kerja, dan penentuan metode pelaksanaan harus selalu ditimbang dari dua sisi ini. Apakah kegiatan ini akan mendekatkan kita pada tujuan (efektivitas)? Adakah cara yang lebih hemat sumber daya untuk melakukan kegiatan ini tanpa mengurangi kualitasnya (efisiensi)? Pertanyaan-pertanyaan kritis inilah yang harus terus menerus diajukan oleh para pengelola.

Struktur organisasi itu sendiri harus dirancang untuk mendorong efektivitas dan efisiensi. Rantai komando yang terlalu panjang dan birokratis dapat memperlambat pengambilan keputusan dan mengurangi efisiensi. Sebaliknya, pembagian kerja yang tidak jelas dapat menyebabkan tumpang tindih pekerjaan dan pemborosan waktu. Oleh karena itu, merancang sebuah struktur organisasi yang ramping (*lean*), fleksibel, dan memiliki akuntabilitas yang jelas merupakan langkah awal dalam menerapkan prinsip ini.

Penggunaan teknologi informasi juga menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan efisiensi. Pemanfaatan aplikasi manajemen proyek untuk memantau kemajuan tugas,

penggunaan media sosial untuk sosialisasi program yang lebih murah, atau pengembangan sistem informasi manajemen sederhana untuk mengelola data peserta dapat secara signifikan mengurangi biaya administrasi dan waktu kerja staf. Hal ini memungkinkan sumber daya yang terbatas dapat lebih banyak dialokasikan untuk kegiatan inti yang berdampak langsung pada warga belajar.

Pada akhirnya, prinsip efektivitas dan efisiensi bukanlah tujuan itu sendiri, melainkan alat untuk mencapai misi sosial organisasi secara lebih baik. Dengan beroperasi secara efisien, sebuah lembaga PNF dapat melayani lebih banyak orang dengan anggaran yang sama. Dengan fokus pada efektivitas, lembaga tersebut memastikan bahwa layanan yang diberikan benar-benar membawa perubahan positif bagi kehidupan masyarakat yang dilayani.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan sebuah tim SAR (Search and Rescue) yang bertugas mencari seorang pendaki yang hilang di gunung. Efektivitas misi mereka adalah menemukan pendaki tersebut dalam keadaan selamat. Efisiensi adalah melakukan pencarian dengan menggunakan jumlah personil, logistik, dan waktu sesedikit mungkin. Tim bisa saja mengerahkan 1.000 orang untuk menyisir seluruh gunung (mungkin efektif, tetapi sangat tidak efisien). Atau, tim bisa mengirim hanya 5 orang untuk menghemat biaya (efisien, tetapi kemungkinan besar tidak efektif). Tim yang menerapkan kedua prinsip akan terlebih dahulu menganalisis informasi (lokasi terakhir, kebiasaan korban), lalu mengerahkan beberapa tim kecil yang terkoordinasi dengan baik ke titik-titik pencarian yang paling probabel. Inilah cerminan tata kelola yang baik: mencapai tujuan utama (efektivitas) dengan penggunaan sumber daya yang paling cerdas (efisiensi).

3.1.1 Optimalisasi Output dengan Sumber Daya Terbatas

Optimalisasi *output* dengan sumber daya terbatas adalah inti dari manajemen organisasi nirlaba, termasuk PNF. Prinsip ini berangkat dari kesadaran bahwa permintaan akan layanan sosial

hampir selalu melebihi kapasitas sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, pengelola program dituntut untuk berpikir kreatif dalam memaksimalkan hasil dari setiap unit *input*. Salah satu strategi kuncinya adalah pemanfaatan sumber daya lokal (*local resource mobilization*). Daripada menyewa gedung, program dapat diorganisir untuk menggunakan balai desa atau teras rumah warga secara bergilir. Daripada membeli bahan ajar yang mahal, tutor dapat difasilitasi untuk mengembangkan media pembelajaran dari bahan-bahan bekas yang ada di lingkungan sekitar.

Strategi lainnya adalah membangun kemitraan strategis. Sebuah program pelatihan komputer tidak harus membeli semua perangkat sendiri. Program tersebut dapat diorganisir dengan menjalin kemitraan dengan sekolah setempat untuk menggunakan laboratorium komputer mereka di luar jam sekolah. Kemitraan dengan dunia usaha juga dapat menjadi cara untuk mendapatkan akses terhadap sumber daya, baik dalam bentuk dana, peralatan, maupun tenaga ahli yang bersedia menjadi relawan pengajar (Firmansyah & Wibowo, 2023). Pengorganisasian yang baik mampu memetakan potensi sumber daya yang ada di ekosistemnya dan membangun jembatan kolaborasi, sehingga beban tidak ditanggung sendiri.

Studi Kasus: Sebuah PKBM di sebuah kampung pemulung di Bantar Gebang memiliki anggaran yang sangat terbatas untuk program pendidikan anak-anak. Untuk mengoptimalkan sumber daya, pengelola tidak membangun ruang kelas baru. Ia mengorganisir "sekolah" di beberapa lapak pemulung yang cukup luas secara bergantian. Papan tulis dibuat dari triplek bekas yang dicat hitam. Buku-buku bacaan didapatkan dari program donasi "satu buku dari setiap pengunjung". Para pengajarnya adalah mahasiswa relawan dari universitas terdekat yang diorganisir jadwal mengajarnya secara bergilir. Dengan cara ini, puluhan anak dapat mengakses pendidikan dasar dengan biaya operasional yang sangat minim, sebuah contoh nyata optimalisasi *output* (jumlah anak terlayani) dengan sumber daya yang sangat terbatas.

3.1.2 Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam PNF

Standar Operasional Prosedur (SOP) seringkali disalahpahami sebagai bentuk birokrasi yang kaku dan menghambat kreativitas. Padahal, dalam konteks PNF, SOP yang dirancang dengan baik justru berfungsi sebagai alat untuk menjamin konsistensi kualitas layanan, efisiensi kerja, dan akuntabilitas. SOP adalah panduan tertulis yang merinci langkah-langkah yang harus diikuti untuk menyelesaikan suatu tugas atau proses secara berulang (Susilawati & Sari, 2020). Keberadaannya memastikan bahwa setiap warga belajar, di manapun dan kapanpun mereka mengikuti program, akan mendapatkan pengalaman dan kualitas layanan yang setara.

Dalam pengorganisasian program PNF, SOP bisa diterapkan pada berbagai proses krusial. Misalnya, SOP Pendaftaran Peserta Didik, SOP Pelaksanaan Sesi Pembelajaran, SOP Pengelolaan Bantuan Sarana, hingga SOP Pelaporan Keuangan. Adanya SOP untuk proses pendaftaran, contohnya, akan memastikan bahwa semua data yang diperlukan terkumpul secara lengkap, tidak ada calon peserta yang terlewat, dan prosesnya berjalan adil. SOP juga sangat membantu dalam proses pelatihan staf atau relawan baru. Mereka dapat dengan cepat memahami alur kerja dan standar kualitas yang diharapkan tanpa harus bergantung pada instruksi lisan yang bisa jadi tidak konsisten.

Studi Kasus: Sebuah lembaga PNF yang menyelenggarakan program pendampingan belajar bagi anak-anak jalanan di beberapa kota memiliki masalah dengan kualitas pendampingan yang tidak merata. Di satu kota, hasilnya sangat baik, di kota lain kurang memuaskan. Untuk mengatasi ini, manajemen pusat mengorganisir lokakarya bersama para koordinator lapangan untuk menyusun SOP Pendampingan. SOP tersebut berisi langkah-langkah standar yang harus dilakukan di setiap sesi, mulai dari doa dan *ice breaking* di awal, metode penyampaian materi yang harus partisipatif, cara menangani anak yang sulit fokus, hingga pengisian catatan perkembangan anak di akhir sesi. Penerapan SOP ini berhasil

meningkatkan dan menstandarisasi kualitas layanan di semua cabang.

3.1.3 Pengukuran Kinerja Organisasi Program

Prinsip efektivitas dan efisiensi tidak akan bermakna jika tidak dapat diukur. Pengukuran kinerja adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data mengenai sejauh mana sebuah program atau organisasi berhasil mencapai tujuannya. Bagi organisasi PNF, pengukuran kinerja tidak hanya terbatas pada indikator finansial, tetapi harus mencakup dampak sosial yang diciptakan (Pratolo & Anwar, 2022). Oleh karena itu, pengembangan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) menjadi sangat penting.

KPI untuk program PNF dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan. Ada KPI *input*, misalnya jumlah dana yang berhasil dikumpulkan atau jumlah relawan yang direkrut. Ada KPI *output*, seperti jumlah peserta yang lulus dari pelatihan atau jumlah modul yang berhasil dikembangkan. Namun yang terpenting adalah KPI *outcome* dan *impact*. KPI *outcome* mengukur perubahan jangka pendek pada peserta, misalnya peningkatan nilai tes, atau persentase lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam waktu 3 bulan. KPI *impact* mencoba mengukur perubahan jangka panjang di tingkat komunitas, misalnya penurunan angka buta huruf di sebuah desa setelah 5 tahun program berjalan. Pengorganisasian sistem monitoring dan evaluasi yang baik adalah kunci untuk dapat mengumpulkan data KPI ini secara rutin.

Studi Kasus: Sebuah program pemberdayaan ekonomi untuk kelompok perempuan miskin kota menetapkan beberapa KPI untuk mengukur kinerjanya. KPI *Output* mereka adalah "melatih 100 perempuan dalam keterampilan tata boga". KPI *Outcome* mereka adalah "70% peserta mampu memulai usaha katering rumahan dalam 6 bulan setelah pelatihan" dan "terjadi peningkatan pendapatan rata-rata peserta sebesar 40%". KPI *Impact* mereka yang lebih luas adalah "penurunan angka kerentanan ekonomi keluarga di RW tersebut". Dengan

mengorganisir sistem pendataan yang baik melalui kunjungan rumah dan wawancara berkala, pengelola program dapat secara kuantitatif membuktikan efektivitas dan dampak programnya kepada para donatur dan pemangku kepentingan lainnya.

3.2 Prinsip Partisipasi dan Inklusivitas

Prinsip partisipasi dan inklusivitas merupakan jantung dari tata kelola program PNF yang berorientasi pada pemberdayaan. Prinsip ini berakar pada keyakinan bahwa masyarakat, termasuk kelompok yang paling terpinggirkan sekalipun, bukanlah objek pasif dari pembangunan, melainkan subjek yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan hak untuk menentukan arah perubahan dalam komunitas mereka sendiri. Partisipasi berarti lebih dari sekadar mengundang warga untuk menghadiri sosialisasi program. Ia adalah tentang penciptaan ruang yang tulus bagi masyarakat untuk terlibat secara aktif dalam keseluruhan siklus program, mulai dari tahap identifikasi kebutuhan, perancangan, pelaksanaan, hingga evaluasi (Nasution & Sitorus, 2023).

Inklusivitas adalah sisi lain dari mata uang yang sama. Inklusivitas memastikan bahwa ruang partisipasi tersebut dapat diakses dan aman bagi semua orang, tanpa terkecuali. Ini berarti secara proaktif mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh kelompok-kelompok tertentu untuk berpartisipasi, seperti kelompok perempuan, penyandang disabilitas, masyarakat adat, atau kelompok miskin kota. Sebuah program dapat mengklaim dirinya partisipatif karena mengadakan banyak rapat desa, namun jika rapat tersebut selalu diadakan pada malam hari sehingga perempuan tidak bisa hadir karena alasan keamanan, atau jika bahasanya tidak dapat diakses oleh kelompok minoritas, maka program tersebut belum inklusif (Cahyono, 2020).

Menerapkan prinsip ini dalam pengorganisasian program PNF membutuhkan komitmen dan keterampilan fasilitasi yang tinggi dari para pengelola. Struktur dan mekanisme program harus dirancang untuk mendorong, bukan

menghalangi, partisipasi. Misalnya, membentuk komite pengelola program yang anggotanya merupakan perwakilan dari berbagai unsur masyarakat, atau menggunakan metode-metode asesmen dan perencanaan partisipatif seperti *Participatory Rural Appraisal* (PRA). Pengambilan keputusan penting tidak boleh dimonopoli oleh staf lembaga, melainkan harus melalui proses musyawarah yang melibatkan warga.

Tantangannya adalah bahwa proses partisipatif seringkali membutuhkan waktu yang lebih lama dan hasilnya tidak selalu dapat diprediksi. Mungkin ada perbedaan pendapat dan konflik yang harus dikelola. Namun, investasi waktu dan energi dalam proses partisipatif ini akan terbayar lunas dalam jangka panjang. Program yang dirancang bersama masyarakat akan lebih sesuai dengan kebutuhan nyata, lebih didukung oleh sumber daya lokal, dan yang terpenting, akan menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang kuat di antara warga (Sofyani & Pratolo, 2021). Rasa kepemilikan inilah yang menjadi jaminan terbaik bagi keberlanjutan program.

Tata kelola yang partisipatif dan inklusif pada dasarnya adalah praktik demokrasi di tingkat akar rumput. Ia tidak hanya menghasilkan program yang lebih efektif, tetapi juga berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, yaitu membangun kapasitas dan kepercayaan diri masyarakat untuk secara kolektif menyelesaikan masalah-masalah mereka sendiri, jauh melampaui masa hidup program itu sendiri. Ini adalah esensi sejati dari pendidikan nonformal yang membebaskan dan memberdayakan.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan Anda ingin merancang sebuah taman bermain di lingkungan Anda. Pendekatan non-partisipatif adalah Anda sebagai seorang ahli arsitektur lanskap merancang taman yang menurut Anda paling canggih dan indah, lalu membangunnya. Hasilnya mungkin sebuah taman yang estetik tetapi kosong, karena perosotannya terlalu curam untuk anak kecil atau bangkunya ditempatkan di area yang terlalu panas. Pendekatan partisipatif dan inklusif adalah Anda mengorganisir serangkaian lokakarya. Anda

mengajak anak-anak untuk menggambar taman impian mereka, mengajak para orang tua untuk mendiskusikan aspek keamanan, dan mengajak para lansia untuk menentukan lokasi bangku yang teduh. Anda bahkan secara khusus mengunjungi rumah anak penyandang disabilitas untuk memastikan ada ayunan yang bisa mereka gunakan. Prosesnya lebih lama dan rumit, tetapi hasilnya adalah sebuah taman yang ramai, dicintai, dan dirawat bersama oleh seluruh warga karena mereka merasa itu adalah "taman kita".

3.2.1 Pelibatan Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan

Pelibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan adalah tingkatan tertinggi dari tangga partisipasi. Ini melampaui level konsultasi (hanya bertanya pendapat) atau informasi (hanya memberitahu keputusan yang sudah dibuat). Pelibatan aktif berarti memberikan sebagian wewenang dan kontrol atas program kepada masyarakat itu sendiri (Nasution & Sitorus, 2023). Secara organisasional, hal ini dapat diwujudkan melalui pembentukan badan perwakilan masyarakat, seperti Dewan Program atau Komite Warga, yang memiliki suara nyata dalam menentukan prioritas, alokasi anggaran, dan evaluasi kinerja pengelola.

Mekanisme lain adalah melalui musyawarah perencanaan partisipatif. Sebelum program dirancang, fasilitator mengorganisir serangkaian pertemuan di tingkat dusun atau RT untuk memetakan masalah, potensi, dan mimpi warga. Hasil dari musyawarah-musyawarah inilah yang menjadi dasar bagi perumusan desain program. Selama implementasi, rapat evaluasi bersama secara berkala juga merupakan mekanisme penting untuk memastikan masyarakat dapat memberikan umpan balik dan mengusulkan penyesuaian program. Kunci dari pelibatan yang tulus adalah adanya transparansi informasi dari pihak pengelola program, sehingga masyarakat dapat membuat keputusan berdasarkan pemahaman yang utuh.

Studi Kasus: Sebuah program penyediaan air bersih di sebuah desa terpencil di kawasan hutan awalnya gagal karena

lokasi sumur bor yang ditentukan oleh konsultan dari kota ternyata jauh dari pemukiman utama kaum perempuan yang sehari-hari mengambil air. Program kedua diorganisir secara berbeda. Lembaga PNF yang mendampingi membentuk "Tim Perencana Air Desa" yang terdiri dari perwakilan setiap dusun, dengan kuota minimal 50% perempuan. Tim inilah yang, setelah melalui proses pemetaan partisipatif dan musyawarah, diberi wewenang untuk menentukan titik-titik sumur dan aturan pemeliharannya. Keputusan mereka menjadi final. Hasilnya, lokasi sumur jauh lebih strategis dan sistem iuran pemeliharaan berjalan baik karena aturannya dibuat oleh mereka sendiri.

3.2.2 Menjamin Aksesibilitas bagi Kelompok Marginal

Inklusivitas menuntut upaya sadar dan terencana untuk menjamin aksesibilitas bagi kelompok-kelompok yang secara historis atau struktural sering terpinggirkan. Aksesibilitas di sini tidak hanya bermakna fisik, tetapi juga sosial, ekonomi, dan kultural. Aksesibilitas fisik berarti memastikan lokasi kegiatan dapat dijangkau oleh penyandang disabilitas (misalnya, ada jalur landai) atau menyediakan transportasi bagi warga yang tinggal di dusun terpencil. Pengorganisasian jadwal kegiatan juga harus mempertimbangkan hambatan waktu yang dihadapi kelompok tertentu, misalnya perempuan yang memiliki beban ganda domestik (Cahyono, 2020).

Aksesibilitas ekonomi berarti memastikan bahwa tidak ada biaya, baik langsung maupun tidak langsung, yang menghalangi partisipasi orang miskin. Ini bisa berarti program yang sepenuhnya gratis, atau bahkan menyediakan bantuan transport atau konsumsi. Aksesibilitas sosial dan kultural berarti menggunakan bahasa yang dipahami oleh semua kelompok, menghormati adat istiadat setempat, dan secara aktif menciptakan lingkungan program yang aman dan bebas dari diskriminasi. Pengelola program harus terlebih dahulu melakukan analisis pemangku kepentingan dan analisis sosial untuk mengidentifikasi siapa saja kelompok marginal di

komunitas tersebut dan apa saja hambatan spesifik yang mereka hadapi.

Studi Kasus: Sebuah lembaga PNF ingin mengadakan program pelatihan literasi keuangan bagi masyarakat di sebuah desa nelayan. Tim program menyadari bahwa istri-istri nelayan adalah kelompok sasaran yang penting, namun mereka jarang keluar rumah dan seringkali tidak diizinkan suami untuk mengikuti kegiatan di balai desa. Untuk menjamin aksesibilitas, tim tidak menyelenggarakan pelatihan secara terpusat. Sebaliknya, mereka mengorganisir "kelompok-kelompok belajar arisan" dari rumah ke rumah. Fasilitator (yang juga perempuan) mendatangi kelompok-kelompok arisan yang sudah ada dan menyisipkan materi literasi keuangan di sela-sela kegiatan arisan. Pendekatan ini terbukti efektif menjangkau kelompok perempuan yang tadinya tidak terakses.

3.2.3 Membangun Kepemilikan (Sense of Belonging) Sasaran

Sense of belonging atau rasa kepemilikan adalah sebuah kondisi psikologis di mana masyarakat merasa bahwa sebuah program adalah "milik kami", bukan "milik lembaga A" atau "proyeknya Pak Lurah". Rasa kepemilikan adalah hasil akhir dari proses partisipasi yang tulus dan merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan. Ketika masyarakat merasa memiliki, mereka akan secara sukarela berkontribusi, menjaga aset program, membelanya dari ancaman, dan terus menjalankannya bahkan ketika pendampingan formal telah berakhir (Utami & Wilopo, 2021).

Rasa kepemilikan tidak bisa diciptakan melalui instruksi, ia harus ditumbuhkan. Cara mengorganisir program sangat menentukan tumbuhnya rasa ini. Pelibatan masyarakat sejak awal dalam proses perencanaan adalah langkah pertama yang krusial. Memberikan peran dan tanggung jawab yang nyata kepada warga, bukan hanya sebagai peserta tetapi sebagai panitia, pengelola, atau bahkan fasilitator lokal, adalah strategi selanjutnya. Selain itu, kontribusi dari masyarakat, sekecil apa

pun (misalnya, tenaga, pikiran, atau bahkan konsumsi swadaya), harus dihargai dan diakui sebagai bentuk kepemilikan. Transparansi dalam pelaporan kemajuan dan masalah juga membangun kepercayaan dan membuat warga merasa menjadi bagian dari perjalanan program.

Studi Kasus: Di sebuah lorong kumuh perkotaan, sebuah program "Kampung Hijau" diinisiasi oleh sebuah LSM. Alih-alih langsung membagikan pot dan bibit, fasilitator memulai dengan lomba menggambar "Lorong Impianku" untuk anak-anak. Gambar-gambar terbaik dipamerkan dan menjadi bahan diskusi warga. Warga kemudian membentuk tim kerja untuk mewujudkan mimpi tersebut. LSM hanya menyediakan dana pancangan, sementara warga diorganisir untuk swadaya mengumpulkan kaleng bekas untuk pot dan tenaga untuk kerja bakti. Setiap RT ditugaskan merawat area hijaunya masing-masing. Karena ide dan eksekusinya datang dari mereka, warga memiliki rasa kepemilikan yang sangat tinggi. Mereka secara mandiri membuat jadwal piket menyiram dan menjaga tanaman dari kerusakan, sebuah indikator keberlanjutan yang kuat.

3.3 Prinsip Keberlanjutan (Sustainability)

Prinsip keberlanjutan adalah cakrawala terjauh dari tata kelola program PNF. Ia mengajukan sebuah pertanyaan fundamental: apakah manfaat program akan terus berlanjut setelah proyek selesai dan pendanaan eksternal berhenti? Keberlanjutan adalah ukuran keberhasilan sejati dari sebuah inisiatif pemberdayaan. Program yang hanya hidup selama ada suntikan dana dan menghilang tanpa jejak sesudahnya, pada dasarnya dapat dianggap gagal, sehebat apapun *output* jangka pendek yang dihasilkannya. Oleh karena itu, perspektif keberlanjutan harus sudah diintegrasikan sejak awal dalam proses pengorganisasian, bukan dipikirkan sebagai tambahan di akhir program (Widiastuti & Sumaryati, 2020).

Keberlanjutan memiliki beberapa dimensi yang saling terkait. Dimensi yang paling sering dibicarakan adalah keberlanjutan finansial, yaitu kemampuan organisasi atau

komunitas untuk membiayai kelanjutan aktivitas program dari sumber-sumber lokal atau pendapatan mandiri. Namun, dimensi lain sama pentingnya. Keberlanjutan institusional merujuk pada adanya organisasi atau komite lokal yang kuat, yang memiliki kapasitas manajerial untuk terus menjalankan program. Keberlanjutan sumber daya manusia atau sosial berkaitan dengan adanya kader-kader lokal yang telah diregenerasi dan memiliki keterampilan serta motivasi untuk melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan.

Dimensi lain yang tidak kalah krusial adalah keberlanjutan programatik dan kultural. Keberlanjutan programatik berarti kegiatan-kegiatan program telah terintegrasi menjadi bagian dari rutinitas atau bahkan kebijakan di tingkat lokal, misalnya masuk dalam anggaran dana desa. Keberlanjutan kultural terjadi ketika nilai-nilai dan pengetahuan yang diperkenalkan oleh program telah terinternalisasi dan menjadi bagian dari cara pandang serta perilaku masyarakat. Misalnya, kesadaran akan pentingnya pendidikan anak perempuan telah menjadi norma baru di komunitas tersebut.

Mengorganisir untuk keberlanjutan menuntut sebuah strategi keluar (*exit strategy*) yang dirancang sejak awal. Peran lembaga PNF eksternal harus dilihat sebagai katalisator atau fasilitator sementara. Fokus utama dari pengorganisasian adalah membangun kapasitas lokal secara bertahap, sehingga ketergantungan terhadap pihak luar dapat dikurangi secara sistematis. Ini berarti investasi yang besar pada pelatihan, pendampingan, dan proses alih peran dari staf lembaga kepada para pemimpin atau kader lokal.

Setiap keputusan dalam pengorganisasian program harus diuji dengan pertanyaan tentang keberlanjutan. Apakah teknologi yang kita perkenalkan dapat dipelihara dengan sumber daya lokal? Apakah struktur organisasi yang kita bentuk terlalu rumit untuk dijalankan oleh masyarakat nantinya? Apakah kita sudah mulai mengidentifikasi dan membina calon-calon pemimpin lokal yang akan melanjutkan program ini? Dengan menjadikan keberlanjutan sebagai kompas, pengorganisasian

program PNF akan bergeser dari sekadar implementasi proyek menjadi sebuah investasi jangka panjang dalam kemandirian masyarakat.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan ada dua cara mengajarkan seorang anak bersepeda. Cara pertama (non-berkelanjutan) adalah Anda terus menerus memegangi sadel belakang sepedanya. Selama Anda memegang, ia bisa berkeliling kompleks. Ia mungkin mencatatkan banyak putaran (output bagus). Tetapi begitu Anda melepaskan tangan Anda, ia langsung jatuh. Manfaatnya tidak berkelanjutan. Cara kedua (berkelanjutan) adalah di awal Anda memang memegang, tetapi secara bertahap Anda mulai melepaskannya sedikit demi sedikit. Anda fokus melatih keseimbangan dan kepercayaan dirinya. Anda mungkin membiarkannya jatuh beberapa kali. Prosesnya lebih lambat dan hasilnya tidak seinstan cara pertama. Tetapi pada akhirnya, Anda bisa melepaskan tangan Anda sepenuhnya, dan ia akan terus bisa bersepeda sendiri seumur hidupnya. Inilah esensi mengorganisir untuk keberlanjutan: membangun kapasitas internal, bukan menciptakan ketergantungan.

3.3.1 Strategi Kemandirian Organisasi Program

Kemandirian finansial adalah salah satu pilar utama keberlanjutan. Bergantung pada satu sumber pendanaan, terutama dari donatur proyek jangka pendek, sangatlah berisiko. Oleh karena itu, pengorganisasian program harus mencakup pengembangan strategi diversifikasi sumber pendapatan. Salah satu strategi yang populer adalah pengembangan unit usaha atau kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*). Lembaga PNF dapat mengorganisir sebuah unit produksi atau jasa yang keuntungannya digunakan untuk mensubsidi biaya operasional program sosialnya (Anggraeni & Kustiawan, 2021). Misalnya, sebuah program pelatihan tata busana dapat membuka jasa penjahitan komersial.

Strategi lain adalah mobilisasi sumber daya lokal (*local fundraising*). Ini dapat diorganisir dalam berbagai bentuk, mulai dari penggalangan donasi dari anggota masyarakat yang lebih

mampu, iuran anggota yang terjangkau, hingga menyelenggarakan acara-acara amal. Membangun skema kemitraan dengan pemerintah desa agar sebagian kegiatan dapat didanai melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) juga merupakan strategi penting untuk melembagakan program. Kunci dari strategi kemandirian ini adalah pergeseran pola pikir, dari "mencari bantuan" menjadi "membangun aset dan kemitraan".

Studi Kasus: Sebuah komunitas belajar (rumah baca) untuk anak-anak di sebuah desa pesisir awalnya sepenuhnya bergantung pada donasi buku dan dana dari donatur kota. Sadar ini tidak berkelanjutan, para pengelolanya yang merupakan pemuda setempat mulai menyusun strategi kemandirian. Mereka mengorganisir sebuah "warung kopi literasi" di sebelah rumah baca. Sebagian kecil keuntungan dari penjualan kopi dan makanan ringan digunakan untuk membeli buku baru dan membayar listrik. Mereka juga bekerja sama dengan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) untuk mengelola penyewaan alat-alat snorkeling bagi wisatawan, di mana 10% dari laba disisihkan untuk dana operasional rumah baca.

3.3.2 Kaderisasi dan Regenerasi Pengelola

Keberlanjutan sebuah program seringkali bergantung pada beberapa individu kunci yang menjadi motor penggerak. Namun, ketergantungan yang berlebihan pada satu atau dua orang tokoh sentral adalah sebuah kerentanan. Apa yang terjadi jika tokoh tersebut pindah, sakit, atau meninggal dunia? Kaderisasi dan regenerasi adalah proses terencana untuk menyiapkan lapisan pemimpin dan pengelola baru untuk memastikan kelangsungan program (Febrianty & Puspitasari, 2022). Ini adalah proses transfer pengetahuan, keterampilan, dan yang terpenting, nilai-nilai organisasi kepada generasi penerus.

Dalam pengorganisasian program, proses kaderisasi harus dilembagakan. Ini dapat dilakukan dengan menciptakan sistem magang atau asisten fasilitator bagi para pemuda lokal yang potensial. Pelibatan aktif anggota muda dalam kepanitiaan

atau tim pengelola program, meskipun pada awalnya hanya untuk tugas-tugas kecil, adalah cara untuk memberikan mereka pengalaman dan rasa tanggung jawab. Menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan dan manajemen organisasi secara berkala bagi para calon penerus juga merupakan investasi penting. Regenerasi yang berhasil ditandai dengan adanya transisi kepemimpinan yang mulus, di mana program tetap berjalan stabil bahkan setelah ditinggal oleh para pendirinya.

Studi Kasus: Pendiri sebuah PKBM yang sangat karismatik di sebuah komunitas transmigran menyadari bahwa hampir semua keputusan dan hubungan eksternal bergantung padanya. Khawatir akan keberlanjutan lembaga jika ia tiada, ia mulai merancang proses kaderisasi. Ia menunjuk tiga orang tutor senior dan memberi mereka tanggung jawab sebagai "Kepala Bidang" (Kurikulum, Sarana, dan Humas). Ia secara bertahap mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan dan mengajak mereka dalam setiap pertemuan dengan dinas pendidikan atau mitra. Setelah dua tahun proses pendampingan intensif, ia mengundurkan diri dari posisi ketua harian dan bertindak sebagai penasihat. PKBM tersebut terbukti tetap berjalan baik di bawah kepemimpinan kolektif dari tiga kader yang telah ia siapkan.

3.3.3 Dokumentasi dan Replikasi Praktik Baik

Pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh selama menjalankan program adalah aset yang sangat berharga. Namun, jika aset ini hanya tersimpan di dalam kepala para pengelola, ia akan hilang bersamaan dengan perginya orang tersebut. Dokumentasi adalah proses sistematis untuk merekam pengetahuan, pembelajaran, tantangan, dan keberhasilan sebuah program. Tujuannya bukan sekadar untuk membuat laporan bagi donatur, melainkan untuk membangun "memori institusional" dan sebagai alat pembelajaran (Widiastuti & Sumaryati, 2020). Dokumentasi yang baik mencatat tidak hanya "apa" yang dilakukan, tetapi juga "mengapa" sebuah strategi dipilih dan "bagaimana" prosesnya berjalan.

Dokumentasi dapat diorganisir dalam berbagai bentuk, mulai dari laporan naratif, studi kasus, panduan atau modul, hingga dokumentasi visual seperti foto dan video. Praktik-praktik baik (*best practices*) yang telah terbukti berhasil harus didokumentasikan secara rinci agar dapat menjadi bahan pembelajaran bagi staf baru atau bahkan direplikasi oleh komunitas lain. Replikasi adalah proses mengadaptasi dan menerapkan sebuah model program yang berhasil di satu tempat ke tempat lain. Adanya dokumentasi yang jelas dan komprehensif akan sangat memudahkan proses replikasi, sehingga dampak positif program dapat meluas dan tidak terbatas pada satu lokasi saja.

Studi Kasus: Sebuah program pertanian organik di lereng gunung berhasil mengembangkan metode pembuatan pupuk kompos yang sangat efektif dan murah. Sadar akan potensi metode ini, pengelola program tidak hanya mengajarkannya kepada petani dampingan. Mereka mengorganisir sebuah tim dokumentasi yang terdiri dari staf dan beberapa petani kader. Tim ini membuat sebuah buku panduan sederhana bergambar yang menjelaskan langkah demi langkah proses pembuatan pupuk tersebut, lengkap dengan analisis biayanya. Mereka juga membuat video tutorial singkat yang disebarakan melalui media sosial. Hasilnya, metode ini direplikasi secara mandiri oleh ribuan petani di desa-desa lain, sebuah contoh keberlanjutan dampak melalui dokumentasi dan replikasi.

Rangkuman

1. Tata kelola pengorganisasian adalah seperangkat prinsip yang mengarahkan cara program PNF dioperasikan secara bertanggung jawab, transparan, dan akuntabel.
2. Prinsip efektivitas ("mengerjakan hal yang benar") dan efisiensi ("mengerjakan sesuatu dengan benar") menuntut pengelola program untuk mencapai hasil maksimal dengan sumber daya minimal.
3. Penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi diwujudkan melalui strategi optimalisasi sumber daya, penerapan

Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk menjaga kualitas, dan sistem pengukuran kinerja berbasis KPI *output* dan *outcome*.

4. Prinsip partisipasi dan inklusivitas menekankan pelibatan aktif masyarakat dalam seluruh siklus program dan penjaminan aksesibilitas bagi kelompok-kelompok marginal.
5. Membangun rasa kepemilikan (*sense of belonging*) di kalangan sasaran adalah hasil dari proses partisipasi yang tulus dan menjadi kunci keberlanjutan program.
6. Prinsip keberlanjutan (*sustainability*) berfokus pada kemampuan program untuk terus memberikan manfaat jangka panjang, yang mencakup dimensi finansial, institusional, sosial, dan programatik.
7. Strategi untuk mencapai keberlanjutan meliputi diversifikasi pendanaan, kaderisasi dan regenerasi kepemimpinan, serta dokumentasi praktik baik untuk pembelajaran dan replikasi.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan antara efektivitas dan efisiensi dengan menggunakan contoh program PNF (misalnya, program kursus komputer). Mengapa keseimbangan antara keduanya penting untuk dijaga?
2. Menurut Anda, mengapa proses partisipatif seringkali membutuhkan waktu lebih lama? Jelaskan mengapa investasi waktu tersebut dianggap penting untuk keberhasilan jangka panjang sebuah program.
3. Jelaskan tiga dimensi keberlanjutan (selain keberlanjutan finansial) dan berikan contoh konkret bagaimana sebuah program PNF dapat mengupayakan pencapaian ketiganya.

4. Anda adalah pengelola sebuah program PNF untuk anak-anak jalanan. Bagaimana Anda akan merancang Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk kegiatan belajar harian demi menjamin kualitas dan keamanan?
5. Analisis sebuah program pemberdayaan masyarakat yang gagal. Kemungkinan besar, prinsip tata kelola (efisiensi, partisipasi, atau keberlanjutan) manakah yang paling diabaikan dalam program tersebut? Berikan argumen untuk mendukung analisis Anda.

Soal Pilihan Ganda

1. Prinsip tata kelola yang berfokus pada "mengerjakan hal yang benar" atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan disebut...
 - A. Efisiensi
 - B. Efektivitas -V-
 - C. Partisipasi
 - D. Keberlanjutan
2. Pengembangan unit usaha mandiri oleh sebuah PKBM untuk mendanai operasionalnya adalah contoh penerapan strategi untuk mencapai...
 - A. Keberlanjutan finansial -V-
 - B. Efektivitas program
 - C. Inklusivitas social
 - D. Akuntabilitas kinerja
3. Tujuan utama dari penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah...
 - A. Membuat pekerjaan menjadi lebih birokratis
 - B. Menjamin konsistensi kualitas layanan -V-
 - C. Mengurangi jumlah staf yang dibutuhkan
 - D. Memenuhi keinginan donator
4. Melibatkan perwakilan masyarakat dalam komite perencanaan program adalah bentuk penerapan prinsip...

- A. Efisiensi
 - B. Partisipasi -V-
 - C. Standardisasi
 - D. Sentralisasi
5. Indikator Kinerja Utama (KPI) yang mengukur peningkatan pendapatan peserta setelah mengikuti pelatihan termasuk dalam kategori KPI...
- A. *Input*
 - B. *Output*
 - C. *Outcome* -V-
 - D. *Process*
6. Upaya sadar untuk menghilangkan hambatan bagi penyandang disabilitas untuk mengikuti sebuah program PNF adalah inti dari prinsip...
- A. Keberlanjutan
 - B. Efisiensi
 - C. Inklusivitas -V-
 - D. Regenerasi
7. Proses terencana untuk menyiapkan lapisan pemimpin baru dalam sebuah organisasi disebut...
- A. Replikasi
 - B. Dokumentasi
 - C. Kaderisasi -V-
 - D. Partisipasi
8. Rasa kepemilikan (*sense of belonging*) masyarakat terhadap sebuah program paling efektif ditumbuhkan melalui...
- A. Pemberian insentif uang kepada peserta
 - B. Pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan sejak awal -V-
 - C. Sosialisasi program secara masif melalui spanduk
 - D. Penggunaan teknologi canggih dalam program

9. Membuat video tutorial dan buku panduan agar metode yang berhasil dapat diterapkan di tempat lain adalah contoh dari...
 - A. Pengukuran kinerja
 - B. Kaderisasi pengelola
 - C. Dokumentasi dan replikasi praktik baik -V-
 - D. Kewirausahaan social
10. Mengadakan kelas pada malam hari untuk mengakomodasi waktu kerja para buruh pabrik adalah contoh penerapan...
 - A. Aksesibilitas dalam kerangka inklusivitas -V-
 - B. Pengukuran kinerja *outcome*
 - C. Strategi kemandirian finansial
 - D. Standar Operasional Prosedur

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Anda diminta mendampingi sebuah Karang Taruna di desa yang baru saja mendapatkan dana untuk program "Pemuda Melek Teknologi". Namun, mereka tidak memiliki pengalaman mengelola program. Buatlah sebuah draf berisi tiga prinsip tata kelola utama (pilih dari yang sudah dipelajari) yang harus mereka pegang. Untuk setiap prinsip, berikan 2-3 langkah konkret atau saran praktis tentang bagaimana mereka harus mengorganisir program tersebut agar sesuai dengan prinsip itu.
2. Kunjungi sebuah lembaga sosial atau PNF di sekitar Anda. Lakukan wawancara dengan salah satu pengelolanya (jika memungkinkan) atau lakukan observasi dan analisis dari data sekunder (website/media sosial). Fokuskan analisis Anda pada prinsip keberlanjutan. Identifikasi strategi apa saja yang sudah atau belum mereka lakukan terkait keberlanjutan finansial, regenerasi pengelola, dan dokumentasi. Berikan rekomendasi konkret untuk meningkatkan keberlanjutan program mereka.

FORMULIR ANALISIS KEBUTUHAN PROGRAM

IDENTITAS	
Nama Kelompok	
Calon Program	

KESENJANGAN KOMPETENSI	
Kompetensi Saat ini (1)	Kebutuhan Kompetensi/ Standar (2)
Kesenjangan Kompetensi (1:2)	
Prioritas Kebutuhan	
Saran Materi untuk Memenuhi Kebutuhan Kompetensi	

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Pelaksana Analisis

.....
(Nama)

BAB 4: ASPEK DAN KOMPONEN STRUKTURAL PROGRAM PNF

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Komponen-komponen inti yang membentuk anatomi sebuah organisasi program PNF.
2. Model struktur organisasi hirarkis dan matriks beserta implikasinya dalam pengelolaan program.
3. Pentingnya pembagian wewenang dan tanggung jawab (*job description*) yang jelas.
4. Analisis berbagai mekanisme koordinasi dan alur komunikasi internal dalam organisasi.
5. Strategi membangun sistem koordinasi lintas sektor dengan pemangku kepentingan eksternal.
6. Pendekatan-pendekatan dalam manajemen konflik yang dapat muncul dalam struktur organisasi.
7. Dasar hukum dan aspek legalitas yang relevan bagi pendirian dan operasional program PNF di Indonesia.

Pendahuluan

Pernahkah Anda mengagumi sebuah bangunan yang megah dan kokoh? Di balik keindahan fasadnya, terdapat sebuah kerangka struktural yang tersembunyi, terdiri dari fondasi, pilar-pilar, dan balok-balok penyangga yang dirancang dengan presisi. Tanpa kerangka ini, bangunan tersebut tidak akan mampu berdiri tegak menahan beban dan guncangan. Demikian pula halnya dengan sebuah program Pendidikan Nonformal (PNF). Visi yang inspiratif, prinsip tata kelola yang luhur, dan semangat

tim yang membara tidak akan cukup tanpa adanya sebuah struktur organisasi yang jelas, kokoh, dan fungsional. Struktur inilah yang menjadi "kerangka" yang menopang seluruh aktivitas dan memastikan program dapat berjalan secara teratur dan berkelanjutan.

Bab-bab sebelumnya telah membahas "mengapa" organisasi PNF itu ada (Bab 1), "apa" itu proses pengorganisasian (Bab 2), dan "prinsip apa" yang harus menjiwainya (Bab 3). Sekarang, kita akan membedah aspek yang lebih teknis namun sangat fundamental, yaitu "bagaimana" bentuk konkret dari kerangka atau struktur tersebut. Bab ini akan membawa kita masuk ke dalam ruang mesin sebuah program PNF, mengamati berbagai komponen, model, dan mekanisme yang membuatnya bergerak secara terkoordinasi.

Pembahasan akan kita mulai dengan mengupas anatomi atau bagian-bagian fundamental yang membentuk sebuah struktur organisasi program. Kita akan mengidentifikasi komponen-komponen inti yang harus ada, lalu membandingkan dua model struktur yang paling umum, yaitu hirarkis yang tradisional dan matriks yang lebih fleksibel. Pemahaman ini akan memberikan gambaran tentang pilihan-pilihan desain struktural yang tersedia bagi seorang pengelola. Kita juga akan menekankan pentingnya kejelasan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab sebagai tulang punggung akuntabilitas.

Selanjutnya, kita akan beralih dari komponen statis ke mekanisme yang dinamis, yaitu koordinasi dan komunikasi. Sebuah struktur hanyalah gambar mati tanpa adanya alur informasi dan interaksi yang hidup di dalamnya. Kita akan menganalisis alur komunikasi internal, sistem koordinasi dengan pihak-pihak eksternal yang sangat krusial bagi PNF, serta strategi untuk mengelola konflik yang tak terhindarkan dalam setiap interaksi manusia.

Sebagai penutup, bab ini akan membahas aspek legalitas dan formalitas organisasi. Dalam konteks negara hukum seperti Indonesia, keberadaan sebuah program PNF tidak bisa dilepaskan dari kerangka peraturan yang berlaku. Pemahaman

mengenai dasar hukum pendirian, kewajiban untuk memenuhi standar pendidikan nasional, serta tata hubungan dengan lembaga pembina pemerintah menjadi krusial untuk menjamin legitimasi dan keberlanjutan jangka panjang program.

Dengan menguasai materi dalam bab ini, pembaca diharapkan tidak hanya mampu membayangkan sebuah program yang ideal, tetapi juga mampu merancang dan membangunnya di dunia nyata. Kemampuan untuk memilih model struktur yang tepat, merancang alur kerja yang efisien, dan menavigasi aspek legalitas adalah kompetensi teknis yang akan membedakan antara seorang aktivis sosial dengan seorang manajer program PNF yang profesional.

4.1 Anatomi Struktur Organisasi Program

Anatomi struktur organisasi program PNF dapat diibaratkan seperti membedah tubuh manusia untuk memahami organ-organ vital dan fungsinya masing-masing. Ini adalah tentang mengidentifikasi dan memahami elemen-elemen dasar yang membentuk kerangka kerja sebuah organisasi dan bagaimana elemen-elemen tersebut saling berhubungan. Pada dasarnya, merancang sebuah struktur organisasi adalah proses pengambilan keputusan manajerial terkait enam elemen kunci: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi atau desentralisasi, dan formalisasi (Robbins & Judge, 2018). Setiap pilihan yang diambil terkait elemen-elemen ini akan menghasilkan bentuk struktur organisasi yang berbeda, dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Spesialisasi pekerjaan merujuk pada sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dipecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Departementalisasi adalah dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan tersebut, bisa berdasarkan fungsi (misalnya, divisi kurikulum, divisi keuangan), produk (divisi program keaksaraan, divisi program vokasi), atau geografi (tim cabang Jakarta, tim cabang Papua). Rantai komando adalah garis wewenang tanpa putus yang

terbentang dari puncak organisasi hingga tingkat terendah dan memperjelas siapa melapor kepada siapa. Rentang kendali menentukan berapa banyak bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efektif dan efisien.

Sentralisasi menggambarkan sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik tunggal di puncak organisasi, sementara desentralisasi mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah. Terakhir, formalisasi merujuk pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dibakukan melalui aturan dan prosedur tertulis. Organisasi PNF yang beroperasi di lingkungan yang stabil dan dengan tugas-tugas rutin mungkin akan lebih efektif dengan struktur yang lebih formal dan tersentralisasi. Sebaliknya, organisasi PNF yang bekerja di lingkungan yang dinamis dan membutuhkan inovasi cepat akan lebih cocok dengan struktur yang lebih terdesentralisasi dan kurang formal (Jones, 2013).

Pemahaman terhadap anatomi ini memungkinkan seorang pengelola untuk tidak sekadar meniru struktur organisasi lain, tetapi secara sadar merancang sebuah struktur yang paling sesuai (*best fit*) dengan strategi, ukuran, teknologi yang digunakan, dan lingkungan operasional programnya. Struktur bukanlah tujuan, melainkan alat. Oleh karena itu, anatominya harus dirancang untuk melayani tujuan program secara optimal. Struktur yang dirancang dengan baik akan memfasilitasi komunikasi, memperjelas akuntabilitas, dan pada akhirnya memungkinkan program untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif dan efisien.

Struktur organisasi yang efektif juga harus mampu beradaptasi. Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan program, mungkin diperlukan perubahan atau penyesuaian pada strukturnya. Program yang pada awalnya kecil dan dikelola secara informal oleh beberapa orang mungkin perlu mengadopsi struktur yang lebih formal ketika skalanya menjadi lebih besar, jumlah staf bertambah, dan akuntabilitas kepada donatur semakin dituntut. Kemampuan untuk mengevaluasi dan

merekayasa ulang struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan adalah ciri dari manajemen program yang dinamis.

Analogi/Contoh Kasus: Merancang struktur organisasi program PNF ibarat merakit sebuah kendaraan. Anda harus memutuskan anatominya sesuai dengan medan yang akan dihadapi. Jika medannya adalah jalan tol yang lurus dan dapat diprediksi (lingkungan stabil, program rutin), Anda mungkin merakit sebuah bus (struktur hirarkis, formal, sentralisasi) yang stabil dan efisien. Namun, jika medannya adalah hutan belantara yang belum terpetakan (lingkungan dinamis, program inovatif), Anda lebih baik merakit sebuah mobil jip 4x4 (struktur matriks, informal, desentralisasi) yang lincah, fleksibel, dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap rintangan yang tidak terduga. Menggunakan bus di medan hutan akan membuatnya terjebak, sementara menggunakan jip di jalan tol akan boros dan tidak efisien.

4.1.1 Komponen Inti Organisasi PNF

Setiap organisasi program PNF, terlepas dari ukuran dan kompleksitasnya, umumnya memiliki beberapa komponen inti fungsional. Komponen pertama adalah Kepemimpinan atau Pengelola Program, yang bertanggung jawab atas visi strategis, pengambilan keputusan utama, dan akuntabilitas keseluruhan. Ini bisa berupa seorang direktur, ketua, atau badan pengurus kolektif. Komponen kedua adalah Unit Pelaksana Teknis atau Operasional, yang merupakan jantung dari program. Ini adalah para tutor, fasilitator, atau petugas lapangan yang berinteraksi langsung dengan warga belajar dan melaksanakan kegiatan pembelajaran (Rosyati, 2023).

Komponen ketiga adalah Unit Pendukung Administrasi dan Keuangan, yang memastikan kelancaran operasional "di belakang panggung". Unit ini menangani tugas-tugas seperti kesekretariatan, pengelolaan keuangan, pelaporan, dan manajemen data peserta. Meskipun tidak berhadapan langsung dengan sasaran, fungsi unit ini sangat vital untuk menjaga ketertiban dan akuntabilitas (Fahira et al., 2025). Komponen

keempat yang seringkali ada, terutama pada organisasi yang lebih besar, adalah Unit Pengembangan Program dan Kemitraan. Unit ini bertanggung jawab untuk melakukan riset, merancang kurikulum baru, menulis proposal pendanaan, dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal. Keempat komponen ini bekerja secara sinergis untuk menjalankan roda organisasi.

Studi Kasus: Sebuah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di wilayah miskin kota memiliki empat komponen inti ini dalam praktiknya. Ada seorang Kepala PKBM (Kepemimpinan) yang didampingi oleh Komite Sekolah dari perwakilan masyarakat. Ada 10 orang tutor (Unit Pelaksana) yang mengajar kelas Kejar Paket A, B, dan C. Ada seorang staf administrasi merangkap bendahara (Unit Pendukung) yang mengelola pendaftaran dan keuangan. Terakhir, ada seorang "koordinator program" (Unit Pengembangan) yang tugasnya adalah mencari peluang kemitraan dengan perusahaan melalui program CSR dan mengembangkan program-program keterampilan baru seperti menjahit atau servis gawai.

4.1.2 Model Struktur Hirarkis vs Struktur Matriks

Dua model struktur yang sering menjadi acuan adalah model hirarkis (atau fungsional) dan model matriks. Struktur hirarkis adalah model tradisional yang paling umum, di mana organisasi dikelompokkan berdasarkan fungsi-fungsi yang sejenis (misalnya, semua urusan kurikulum di bawah satu manajer, semua urusan keuangan di bawah manajer lain). Garis komandonya sangat jelas, mengalir dari atas ke bawah, dan setiap karyawan hanya memiliki satu atasan. Kelebihannya adalah efisiensi yang tinggi dalam tugas-tugas rutin, spesialisasi yang mendalam, dan kontrol yang mudah. Namun, kekurangannya adalah komunikasi antar-fungsi yang seringkali lambat dan kaku, serta respons yang lambat terhadap perubahan lingkungan (Jones, 2013).

Sebaliknya, struktur matriks adalah model hibrida yang mencoba menggabungkan keunggulan struktur fungsional dan struktur berbasis produk/proyek. Dalam struktur ini, seorang

karyawan (misalnya, seorang tutor) memiliki dua atasan: seorang manajer fungsional (misalnya, Kepala Bidang Kurikulum) dan seorang manajer proyek (misalnya, Manajer Program Pelatihan UMKM). Model ini sangat fleksibel, responsif terhadap perubahan, dan mendorong koordinasi lintas-fungsi. Namun, kekurangannya adalah potensi kebingungan karena melanggar prinsip kesatuan komando, serta kemungkinan timbulnya konflik perebutan kekuasaan antara dua manajer (Robbins & Judge, 2018). Pilihan antara kedua model ini sangat tergantung pada sifat program dan lingkungan operasionalnya.

Studi Kasus: Sebuah lembaga PNF besar awalnya menggunakan struktur hirarkis murni. Ketika mereka mendapat proyek khusus berdurasi satu tahun dari donatur internasional untuk "Pendidikan Perdamaian di Daerah Paska-Konflik", mereka mengadopsi struktur matriks. Mereka membentuk tim proyek yang dipimpin oleh seorang Manajer Proyek. Anggota timnya "dipinjam" dari berbagai divisi fungsional: dua orang dari Divisi Kurikulum untuk merancang modul, satu orang dari Divisi Keuangan untuk mengelola anggaran proyek, dan tiga orang dari Divisi Lapangan. Para anggota tim ini melapor kepada Manajer Proyek untuk urusan harian proyek, tetapi tetap melapor kepada Manajer Fungsional mereka untuk urusan evaluasi kinerja dan pengembangan karir.

4.1.3 Pembagian Wewenang dan Tanggung Jawab (Job Description)

Pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, yang dituangkan dalam dokumen deskripsi pekerjaan (*job description*), adalah fondasi dari akuntabilitas dan efisiensi dalam sebuah organisasi. Dokumen ini lebih dari sekadar daftar tugas. Sebuah *job description* yang baik harus secara jelas menguraikan beberapa elemen kunci: (1) jabatan dan posisi dalam struktur organisasi (melapor kepada siapa dan membawahi siapa), (2) ringkasan tujuan utama dari posisi tersebut, (3) daftar tugas dan tanggung jawab utama, (4) wewenang yang dimiliki (misalnya, wewenang untuk menyetujui pengeluaran hingga nominal

tertentu), dan (5) kualifikasi (pengetahuan, keterampilan, pengalaman) yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut (Susilawati & Sari, 2020).

Ketiadaan *job description* yang jelas merupakan sumber utama dari berbagai masalah organisasi, seperti tumpang tindih pekerjaan, tugas-tugas penting yang tidak ada penanggung jawabnya, konflik antar staf, dan kesulitan dalam melakukan evaluasi kinerja yang objektif. Proses penyusunan *job description* juga merupakan kesempatan bagi manajer untuk berpikir secara sistematis tentang alur kerja dan kontribusi setiap peran terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dokumen ini harus bersifat "hidup", artinya perlu ditinjau dan diperbarui secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan dan perubahan kebutuhan program.

Studi Kasus: Di sebuah organisasi PNF yang baru tumbuh di pedalaman hutan, sering terjadi konflik antara dua staf lapangan. Keduanya merasa sama-sama bertanggung jawab atas hubungan dengan kepala adat, yang seringkali menyebabkan informasi simpang siur. Setelah difasilitasi, pengelola program akhirnya membuat *job description* yang jelas. Staf A diberi jabatan "Koordinator Kemitraan Komunitas" dengan tanggung jawab utama menjaga hubungan dengan tokoh adat dan pemerintah desa. Staf B diberi jabatan "Koordinator Pelaksana Pembelajaran" dengan tanggung jawab utama mengelola jadwal dan kinerja para tutor lokal. Kejelasan peran ini secara signifikan mengurangi gesekan dan meningkatkan efektivitas kerja mereka di lapangan.

4.2 Mekanisme Koordinasi dan Komunikasi

Jika struktur organisasi adalah kerangka tubuh, maka mekanisme koordinasi dan komunikasi adalah sistem saraf yang memungkinkan seluruh bagian tubuh bergerak secara harmonis. Tanpa mekanisme ini, setiap unit atau individu dalam organisasi akan bekerja dalam silo, bergerak sendiri-sendiri, dan bahkan mungkin saling bertabrakan. Koordinasi adalah proses mengintegrasikan aktivitas-aktivitas dari unit-unit yang terpisah

untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman dari satu pihak ke pihak lain, yang menjadi prasyarat mutlak bagi terjadinya koordinasi (Robbins & Judge, 2018).

Mekanisme koordinasi dapat bersifat formal maupun informal. Mekanisme formal yang paling dasar adalah hierarki, di mana koordinasi dilakukan melalui rantai komando. Aturan dan prosedur tertulis (SOP) juga merupakan alat koordinasi formal yang penting untuk tugas-tugas rutin. Untuk isu-isu yang lebih kompleks, organisasi PNF seringkali menggunakan mekanisme koordinasi lateral atau horizontal, seperti membentuk gugus tugas (*task force*) atau komite lintas-fungsi, menunjuk seorang integrator atau manajer proyek, atau menyelenggarakan rapat koordinasi rutin. Mekanisme-mekanisme ini dirancang untuk memfasilitasi aliran informasi dan pengambilan keputusan bersama di antara unit-unit yang berada pada level yang sama (Jones, 2013).

Di samping mekanisme formal, koordinasi informal yang terjadi melalui interaksi sosial sehari-hari juga sangat penting. Membangun budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan saling percaya akan sangat mendorong terjadinya koordinasi spontan. Pengaturan tata letak kantor yang bersifat terbuka (*open-plan office*) atau penyelenggaraan kegiatan-kegiatan sosial informal seperti makan siang bersama dapat menjadi cara untuk memperkuat jaringan komunikasi informal ini. Dalam konteks PNF, di mana staf seringkali bekerja dengan semangat dan dedikasi tinggi, saluran komunikasi informal ini bisa menjadi sangat efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah lapangan secara cepat.

Komunikasi itu sendiri juga memiliki alur dan media yang beragam. Memahami alur komunikasi, baik yang bersifat vertikal (ke atas dan ke bawah) maupun horizontal (antar rekan sejawat), menjadi kunci bagi pengelola. Setiap alur memiliki fungsinya masing-masing. Komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan instruksi dan kebijakan, sementara komunikasi ke atas penting untuk mendapatkan umpan balik

dan laporan dari lapangan. Media komunikasi juga harus dipilih secara tepat, mulai dari rapat tatap muka untuk isu-isu sensitif, email untuk pengumuman resmi, hingga grup percakapan instan (*instant messaging*) untuk koordinasi cepat sehari-hari (Mutma et al., 2022).

Tantangan dalam organisasi PNF adalah bagaimana menjaga mekanisme koordinasi dan komunikasi tetap efektif di tengah keterbatasan sumber daya dan seringkali lokasi kerja yang tersebar. Penggunaan teknologi komunikasi yang terjangkau menjadi sangat vital untuk menghubungkan staf di kantor pusat dengan para petugas di lokasi-lokasi terpencil. Namun, teknologi tidak dapat menggantikan pentingnya interaksi tatap muka secara berkala untuk membangun hubungan dan kepercayaan.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan sebuah tim dayung perahu naga. Struktur organisasinya jelas: ada penabuh genderang di depan, juru mudi di belakang, dan para pendayung di tengah. Namun, agar perahu bisa melaju cepat dan lurus, mereka butuh mekanisme koordinasi dan komunikasi yang sempurna. Tabuhan genderang yang teratur dari sang pemimpin adalah mekanisme koordinasi utama yang menyatukan ritme dayungan semua orang. Teriakan dan arahan dari juru mudi adalah komunikasi yang memastikan perahu tetap di jalurnya. Kontak mata dan saling pengertian antar pendayung adalah bentuk komunikasi informal yang membantu mereka menjaga kekompakan. Jika komunikasi macet atau ritme koordinasi kacau, sekuat apapun para pendayung, perahu itu tidak akan pernah memenangkan perlombaan.

4.2.1 Alur Komunikasi Internal Organisasi

Alur komunikasi internal dalam sebuah organisasi PNF dapat dibedakan menjadi tiga arah utama. Pertama, komunikasi ke bawah (*downward communication*), yang mengalir dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Alur ini digunakan oleh pimpinan untuk menyampaikan visi, tujuan, kebijakan, instruksi kerja, dan umpan balik kinerja kepada

bawahan. Efektivitas alur ini sangat bergantung pada kejelasan pesan dan pemilihan media yang tepat. Kegagalan dalam komunikasi ke bawah dapat menyebabkan kebingungan, misinterpretasi, dan penurunan motivasi staf (Mutma et al., 2022).

Kedua, komunikasi ke atas (*upward communication*), yang mengalir dari bawahan ke atasan. Alur ini sangat vital bagi pimpinan untuk mendapatkan informasi tentang kemajuan pekerjaan, masalah-masalah di lapangan, saran perbaikan, dan aspirasi dari staf. Organisasi yang sehat secara aktif mendorong dan memfasilitasi komunikasi ke atas melalui mekanisme seperti kotak saran, kebijakan pintu terbuka (*open-door policy*), atau sesi curah pendapat rutin. Alur komunikasi ke atas yang tersumbat membuat pimpinan terisolasi dari realitas dan tidak mampu membuat keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat. Ketiga, komunikasi horizontal (*horizontal communication*), yang terjadi di antara anggota pada tingkat hierarki yang sama. Alur ini penting untuk koordinasi antar-divisi atau antar-anggota tim, penyelesaian masalah bersama, dan berbagi informasi.

Studi Kasus: Di sebuah lembaga PNF yang menangani rehabilitasi pecandu narkoba, ketiga alur komunikasi sangat vital. Pimpinan lembaga secara rutin mengirimkan buletin mingguan (ke bawah) untuk menginformasikan kebijakan baru dan capaian program. Setiap konselor lapangan wajib mengisi laporan harian secara daring (ke atas) untuk melaporkan perkembangan klien dan kendala yang dihadapi. Selain itu, para konselor dan tim medis mengadakan rapat kasus mingguan (horizontal) untuk mendiskusikan penanganan klien-klien yang kompleks secara terpadu. Kombinasi ketiga alur ini memastikan penanganan klien berjalan secara efektif dan terkoordinasi.

4.2.2 Sistem Koordinasi Lintas Sektor

Program PNF jarang sekali bisa berjalan efektif dalam isolasi. Keberhasilannya seringkali bergantung pada kemampuan untuk berkoordinasi dan berkolaborasi dengan

berbagai pihak di luar organisasi. Sistem koordinasi lintas sektor adalah mekanisme terencana untuk membangun dan memelihara hubungan kerja dengan lembaga pemerintah, organisasi non-pemerintah (ornop) lain, sektor swasta, dan lembaga-lembaga komunitas (Latief et al., 2022). Koordinasi ini bertujuan untuk menghindari tumpang tindih program, memaksimalkan penggunaan sumber daya, menciptakan sinergi, dan bersama-sama mengatasi masalah sosial yang kompleks dari berbagai sudut.

Secara organisasional, koordinasi lintas sektor dapat diwujudkan dengan beberapa cara. Pertama, dengan secara proaktif memetakan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*) untuk mengidentifikasi siapa saja aktor kunci yang relevan dengan isu yang digarap. Kedua, dengan membangun forum atau jaringan komunikasi bersama, baik formal maupun informal, di mana berbagai lembaga dapat bertemu secara berkala untuk berbagi informasi dan merencanakan kegiatan bersama. Ketiga, dengan melembagakan kemitraan melalui dokumen formal seperti Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding* atau MoU). Menugaskan satu orang atau unit khusus sebagai penanggung jawab hubungan eksternal atau kemitraan juga dapat meningkatkan efektivitas koordinasi lintas sektor.

Studi Kasus: Sebuah PKBM di daerah pesisir yang rawan stunting menyadari bahwa masalah gizi anak tidak bisa diatasi hanya dengan program PAUD. Mereka kemudian menginisiasi sistem koordinasi lintas sektor. Mereka menandatangani MoU dengan Puskesmas setempat untuk mengadakan penyuluhan gizi bulanan dan pemeriksaan kesehatan rutin di PKBM. Mereka berkoordinasi dengan Dinas Perikanan untuk program pemberian makanan tambahan berbasis ikan. Mereka juga bekerja sama dengan sebuah perusahaan pengolahan ikan (sektor swasta) melalui dana CSR untuk membangun fasilitas MCK dan air bersih. Koordinasi ini menciptakan sebuah intervensi yang holistik dan jauh lebih berdampak.

4.2.3 Manajemen Konflik dalam Struktur Organisasi

Konflik dalam sebuah organisasi bukanlah sesuatu yang harus dihindari mati-matian, melainkan sesuatu yang perlu dikelola secara konstruktif. Konflik dapat muncul dari berbagai sumber, seperti perebutan sumber daya yang langka, perbedaan tujuan antar unit, saling ketergantungan tugas, atau bahkan sekadar perbedaan gaya komunikasi dan nilai personal. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat merusak hubungan kerja, menurunkan produktivitas, dan menghambat pencapaian tujuan program. Namun, jika dikelola secara konstruktif, konflik justru dapat memicu inovasi, memperjelas masalah yang tersembunyi, dan memperkuat hubungan setelah solusi ditemukan (Robbins & Judge, 2018).

Struktur organisasi itu sendiri dapat memengaruhi potensi konflik. Struktur yang terlalu kaku dapat menciptakan konflik antar-departemen, sementara struktur matriks dapat memicu konflik antara dua atasan. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki mekanisme manajemen konflik yang jelas. Ini bisa berupa prosedur penyelesaian keluhan (*grievance procedure*) yang formal, di mana staf dapat menyuarakan masalahnya secara aman. Peran seorang atasan sebagai mediator atau penengah juga sangat krusial. Selain itu, penyelenggaraan pelatihan tentang komunikasi asertif dan negosiasi bagi staf dapat meningkatkan kapasitas mereka untuk menyelesaikan konflik secara mandiri pada tingkat yang paling awal.

Studi Kasus: Dalam sebuah program pendampingan petani muda di sebuah desa, terjadi konflik antara fasilitator senior yang sudah lama bekerja di sana dengan fasilitator junior lulusan baru dari universitas. Fasilitator senior merasa pendekatan junior yang berbasis data dan aplikasi digital tidak membumi dan merusak hubungan personal dengan petani. Fasilitator junior merasa pendekatan senior terlalu tradisional dan tidak efektif. Manajer program kemudian memfasilitasi sebuah sesi mediasi. Keduanya diminta untuk mempresentasikan kelebihan pendekatan masing-masing. Hasilnya adalah sebuah solusi kompromi: mereka sepakat untuk

mengintegrasikan kedua pendekatan, yaitu menggunakan aplikasi untuk pencatatan data panen, tetapi penyampaian tetap dilakukan melalui pertemuan kelompok tani yang informal dan dialogis. Konflik ini pada akhirnya menghasilkan sebuah metode pendampingan yang lebih baik.

4.3 Legalitas dan Formalitas Organisasi

Dalam menjalankan aktivitasnya di tengah masyarakat dan negara, sebuah program PNF tidak bisa lepas dari aspek legalitas dan formalitas. Legalitas merujuk pada status badan hukum sebuah organisasi, yang memberikannya pengakuan dan perlindungan di mata hukum. Formalitas berkaitan dengan pemenuhan berbagai standar, perizinan, dan kewajiban pelaporan yang ditetapkan oleh pemerintah. Meskipun banyak gerakan belajar informal yang dapat berjalan tanpa payung hukum, ketika sebuah program PNF ingin berkembang, mengakses sumber daya yang lebih besar (misalnya, hibah pemerintah atau CSR), dan menjalin kemitraan resmi, maka aspek legalitas menjadi sebuah keniscayaan (Bolutio et al., 2021).

Memilih bentuk badan hukum yang tepat adalah keputusan strategis di awal pendirian. Di Indonesia, bentuk badan hukum yang paling umum untuk organisasi nirlaba seperti PNF adalah Yayasan dan Perkumpulan. Yayasan didirikan berdasarkan pemisahan kekayaan pendiri dan memiliki struktur organ yang terdiri dari Pembina, Pengurus, dan Pengawas. Sementara itu, Perkumpulan adalah badan hukum yang berbasis anggota, di mana kekuasaan tertinggi ada pada Rapat Anggota. Masing-masing bentuk memiliki implikasi hukum, pajak, dan tata kelola yang berbeda, sehingga para pendiri harus mempelajarinya dengan cermat sesuai dengan visi dan model operasi organisasi yang diinginkan (Peraturan Pemerintah No. 63 Tahun 2008).

Di luar status badan hukum, formalitas juga mencakup pendaftaran atau perizinan operasional sebagai satuan pendidikan nonformal pada dinas pendidikan setempat. Status terdaftar ini seringkali menjadi syarat untuk dapat mengikuti

program-program pemerintah, seperti akreditasi atau bantuan operasional. Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang telah diadaptasi untuk PNF juga menjadi bagian dari formalitas yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap kualitas layanan. Terakhir, sebagai entitas formal, organisasi PNF memiliki kewajiban untuk tertib administrasi, termasuk memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dan, tergantung pada skala dan statusnya, menyampaikan laporan keuangan dan pajak sesuai ketentuan.

Menavigasi kompleksitas legalitas dan formalitas ini memang dapat terasa membebani, terutama bagi organisasi akar rumput yang sumber dayanya terbatas. Namun, melihatnya sebagai sebuah investasi untuk keberlanjutan jangka panjang adalah sebuah keharusan. Status legal yang jelas memberikan legitimasi, meningkatkan kepercayaan publik dan donatur, serta melindungi para pengurus dari tanggung jawab hukum pribadi. Oleh karena itu, mengalokasikan sumber daya, baik waktu maupun biaya, untuk mengurus aspek-aspek legal sejak awal adalah langkah yang bijaksana bagi setiap pengorganisir program PNF yang serius.

Analogi/Contoh Kasus: Mengelola program PNF tanpa legalitas yang jelas ibarat membangun rumah di atas tanah sengketa. Rumah itu mungkin bisa dibangun dan dihuni untuk sementara waktu. Namun, ia selalu berada di bawah ancaman penggusuran. Anda tidak bisa mendapatkan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), tidak bisa memasang listrik dan air dari perusahaan resmi, dan tidak bisa menjaminkan rumah itu ke bank untuk mendapatkan modal usaha. Sebaliknya, mengurus legalitas (sertifikat tanah, IMB) memang proses yang panjang dan melelahkan di awal. Tetapi sekali Anda memilikinya, rumah Anda akan aman, nilainya meningkat, dan Anda memiliki dasar yang kokoh untuk melakukan pengembangan lebih lanjut. Legalitas memberikan fondasi yang aman bagi "rumah" program PNF Anda untuk tumbuh dan berkembang.

4.3.1 Dasar Hukum Pendirian Program PNF

Pendirian program atau satuan PNF di Indonesia diatur oleh serangkaian peraturan perundang-undangan. Payung hukum utamanya adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam UU ini, PNF diakui sebagai salah satu jalur pendidikan formal dan informal yang berfungsi mengembangkan potensi peserta didik. Secara lebih teknis, pendirian satuan PNF, seperti PKBM, SKB, atau lembaga kursus dan pelatihan, diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (saat ini Kemendikbudristek) yang relevan (Umi, 2021).

Untuk menjadi sebuah entitas yang diakui, satuan PNF harus didirikan oleh perseorangan, kelompok orang, atau badan hukum (Yayasan/Perkumpulan). Prosesnya melibatkan pengajuan izin pendirian kepada dinas pendidikan kabupaten/kota setempat. Persyaratan umumnya mencakup dokumen legalitas pendiri, studi kelayakan, data mengenai sarana prasarana, struktur organisasi, dan kurikulum yang akan digunakan. Setelah izin pendirian diperoleh, satuan PNF akan mendapatkan Nomor Pokok Satuan Pendidikan Nasional (NPSN) yang menjadi identitas resmi dalam sistem data pendidikan nasional. Memahami dan mengikuti alur perizinan ini adalah langkah fundamental untuk memastikan program beroperasi secara legal.

Studi Kasus: Sekelompok aktivis pemuda di sebuah komunitas adat di pedalaman ingin mendirikan program pendidikan untuk anak-anak yang tidak terjangkau sekolah formal. Awalnya mereka berjalan secara informal. Namun, ketika mereka ingin lulusannya bisa mengikuti ujian kesetaraan, mereka menyadari perlunya status formal. Mereka kemudian membentuk sebuah Perkumpulan yang disahkan oleh Kemenkumham. Dengan akta perkumpulan tersebut sebagai dasar hukum, mereka mengajukan izin pendirian PKBM ke dinas pendidikan kabupaten. Meskipun prosesnya memakan waktu hampir satu tahun karena kendala geografis, status legal ini

akhirnya memungkinkan lulusan mereka untuk mendapatkan ijazah Kejar Paket A yang diakui negara.

4.3.2 Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) PNF

Untuk menjamin mutu layanan pendidikan di seluruh Indonesia, pemerintah menetapkan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar ini pada awalnya dirancang untuk pendidikan formal, namun kemudian diadaptasi agar relevan dan dapat diterapkan pada Pendidikan Nonformal dan Informal. Kedelapan standar tersebut meliputi: (1) Standar Kompetensi Lulusan, (2) Standar Isi, (3) Standar Proses, (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (5) Standar Sarana dan Prasarana, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Pembiayaan, dan (8) Standar Penilaian Pendidikan (Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021).

Bagi pengelola program PNF, pemenuhan SNP ini menjadi kerangka acuan untuk pengembangan dan penjaminan mutu. Misalnya, dalam merancang struktur organisasi dan rekrutmen staf, pengelola harus mengacu pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta Standar Pengelolaan. Dalam mengembangkan kurikulum, acuannya adalah Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan. Kesiapan sebuah lembaga PNF untuk memenuhi kedelapan standar ini akan dinilai melalui proses akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal (BAN PAUD dan PNF). Status akreditasi menjadi bukti formal pengakuan kualitas sebuah lembaga.

Studi Kasus: Sebuah lembaga kursus dan pelatihan (LKP) tata rias di sebuah kota kecil ingin meningkatkan kredibilitasnya. Mereka memutuskan untuk mengikuti proses akreditasi. Selama setahun, mereka berbenah diri sesuai 8 SNP. Mereka merumuskan kembali kurikulum agar sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) bidang tata rias (Standar Isi & Lulusan). Mereka mengirim para instruktur mereka untuk mengikuti uji kompetensi (Standar Pendidik). Mereka merapikan administrasi keuangan dan pengelolaan (Standar Pembiayaan & Pengelolaan). Hasilnya, mereka berhasil meraih

akreditasi B, yang membuat lulusan mereka lebih percaya diri dan lebih mudah diterima di industri salon dan kecantikan.

4.3.3 Tata Hubungan dengan Lembaga Pembina (Kemendikbudristek)

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, satuan PNF memiliki hubungan kerja dengan lembaga pemerintah yang berfungsi sebagai pembina, regulator, dan fasilitator, yaitu Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) beserta unit-unit vertikalnya di daerah (dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota). Tata hubungan ini bersifat kemitraan strategis, bukan subordinasi. Lembaga PNF adalah mitra pemerintah dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, khususnya dalam menjangkau kelompok-kelompok yang tidak terlayani oleh pendidikan formal (Safuri et al., 2022).

Bentuk hubungan ini termanifestasi dalam beberapa hal. Pertama, dalam hal regulasi dan perizinan, di mana pemerintah menetapkan standar dan lembaga PNF berusaha memenuhinya. Kedua, dalam hal pelaporan. Lembaga PNF yang terdaftar dalam sistem Data Pokok Pendidikan (Dapodik) Kemendikbudristek berkewajiban untuk melakukan pembaruan data secara berkala. Data ini menjadi dasar bagi pemerintah untuk pemetaan, perencanaan, dan alokasi bantuan. Ketiga, dalam hal fasilitasi dan dukungan. Pemerintah seringkali memiliki program-program bantuan, baik berupa Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) maupun bantuan sarana dan peningkatan kapasitas tutor, yang dapat diakses oleh lembaga PNF yang memenuhi kriteria. Menjaga komunikasi dan hubungan yang baik dengan dinas pendidikan setempat menjadi kunci bagi lembaga PNF untuk dapat mengakses informasi dan peluang ini.

Studi Kasus: Sebuah Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) yang merupakan unit pelaksana teknis daerah dari dinas pendidikan, memiliki tata hubungan yang sangat erat dengan pemerintah. Namun, sebuah PKBM yang dikelola oleh masyarakat juga perlu membangun hubungan baik. Pengurus PKBM "Harapan Bangsa"

secara proaktif selalu menghadiri undangan rapat koordinasi dari dinas pendidikan. Mereka juga selalu tertib dalam melakukan pembaruan data Dapodik. Berkat hubungan baik dan rekam jejak yang positif ini, ketika pemerintah meluncurkan program Bantuan Vokasi Digital, PKBM tersebut menjadi salah satu yang direkomendasikan oleh dinas pendidikan untuk menerima bantuan berupa perangkat komputer dan pelatihan bagi para tutornya.

Rangkuman

1. Anatomi struktur organisasi program PNF terdiri dari elemen-elemen kunci seperti spesialisasi, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, dan formalisasi.
2. Komponen inti fungsional dalam sebuah organisasi PNF umumnya meliputi unit kepemimpinan, unit pelaksana teknis, unit pendukung administrasi, dan unit pengembangan program.
3. Struktur hirarkis menawarkan efisiensi dan kontrol yang baik untuk tugas rutin, sementara struktur matriks menawarkan fleksibilitas dan responsivitas yang tinggi untuk program berbasis proyek yang dinamis.
4. Deskripsi pekerjaan (*job description*) yang jelas adalah fondasi akuntabilitas, berfungsi untuk mencegah tumpang tindih pekerjaan dan konflik peran.
5. Mekanisme koordinasi dan komunikasi, baik formal (rapat, SOP) maupun informal, berfungsi sebagai sistem saraf yang mengintegrasikan seluruh bagian organisasi.
6. Koordinasi lintas sektor dengan pemerintah, orop lain, dan swasta adalah kunci untuk menciptakan sinergi dan mengatasi masalah sosial secara holistik.
7. Aspek legalitas (status badan hukum seperti Yayasan atau Perkumpulan) dan formalitas (izin operasional, pemenuhan SNP) menjadi krusial untuk legitimasi dan keberlanjutan jangka panjang program.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan kapan sebuah organisasi PNF lebih tepat menggunakan struktur hirarkis, dan kapan lebih tepat menggunakan struktur matriks. Berikan contoh program untuk masing-masing kasus.
2. Mengapa deskripsi pekerjaan (*job description*) yang tidak jelas dapat menjadi sumber konflik dan inefisiensi dalam sebuah organisasi? Uraikan potensi masalah yang bisa timbul.
3. Analisis pentingnya koordinasi lintas sektor bagi sebuah program PNF yang bertujuan untuk mengurangi angka putus sekolah di sebuah kecamatan. Pihak-pihak mana saja yang perlu dilibatkan dan bagaimana mekanisme koordinasinya?
4. Anda adalah pendiri sebuah komunitas belajar kecil yang mulai berkembang pesat. Jelaskan pertimbangan-pertimbangan Anda dalam memutuskan apakah akan memformalkan komunitas tersebut menjadi sebuah Yayasan atau Perkumpulan. Apa saja keuntungan dan kerugian dari formalisasi tersebut?
5. Uraikan bagaimana pemenuhan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) dapat membantu seorang pengelola program PNF dalam meningkatkan kualitas layanannya. Pilih 3 standar dan jelaskan relevansinya secara praktis.

Soal Pilihan Ganda

1. Garis wewenang tanpa putus dari puncak hingga level terendah dalam organisasi disebut...
 - A. Rentang kendali
 - B. Rantai komando -V-
 - C. Departementalisasi
 - D. Spesialisasi pekerjaan

2. Sebuah model struktur di mana seorang karyawan melapor kepada dua atasan (manajer fungsional dan manajer proyek) adalah...
 - A. Struktur Hirarkis
 - B. Struktur Matriks -V-
 - C. Struktur Sederhana
 - D. Struktur Birokrasi
3. Alur komunikasi yang mengalir dari bawahan ke atasan untuk menyampaikan laporan dan umpan balik disebut...
 - A. Komunikasi ke bawah
 - B. Komunikasi horizontal
 - C. Komunikasi diagonal
 - D. Komunikasi ke atas -V-
4. Badan hukum berbasis anggota di mana kekuasaan tertinggi berada di tangan Rapat Anggota adalah...
 - A. Yayasan
 - B. Perseroan Terbatas (PT)
 - C. Perkumpulan -V-
 - D. Perusahaan Perseorangan
5. Badan yang bertugas melakukan penilaian kelayakan dan mutu program PNF di Indonesia adalah...
 - A. BAN-PT
 - B. BAN PAUD dan PNF -V-
 - C. Kemendikbudristek
 - D. Dinas Pendidikan
6. Tutor, fasilitator, dan petugas lapangan yang berinteraksi langsung dengan warga belajar termasuk dalam komponen inti organisasi PNF yaitu...
 - A. Unit Kepemimpinan
 - B. Unit Pendukung Administrasi
 - C. Unit Pelaksana Teknis/Operasional -V-
 - D. Unit Pengembangan Program

7. Tujuan utama dari manajemen konflik yang konstruktif adalah...
 - A. Menghilangkan semua perbedaan pendapat
 - B. Menemukan siapa yang salah dan siapa yang benar
 - C. Mengubah potensi konflik menjadi pembelajaran dan solusi inovatif -V-
 - D. Menekan pihak yang lebih lemah agar mengalah
8. Nomor identitas unik yang diberikan kepada setiap satuan pendidikan yang terdaftar secara resmi di Indonesia adalah...
 - A. NPWP
 - B. NIK
 - C. NPSN -V-
 - D. NUPTK
9. Nota Kesepahaman (MoU) antara sebuah PKBM dengan Puskesmas adalah contoh konkret dari mekanisme...
 - A. Komunikasi internal
 - B. Manajemen konflik
 - C. Rantai komando
 - D. Koordinasi lintas sektor -V-
10. Sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dibakukan melalui aturan dan prosedur tertulis disebut...
 - A. Sentralisasi
 - B. Formalisasi -V-
 - C. Departementalisasi
 - D. Spesialisasi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Rancanglah sebuah struktur organisasi sederhana untuk program "Pelatihan Kewirausahaan Digital bagi Ibu Rumah Tangga di Kawasan Pesisir". Buatlah bagan strukturnya dan berikan deskripsi pekerjaan (*job description*) singkat untuk minimal tiga posisi kunci dalam struktur tersebut. Berikan justifikasi mengapa Anda memilih model struktur tersebut.

2. Identifikasi sebuah masalah sosial di lingkungan Anda (misalnya, sampah, pengangguran remaja, dll.). Petakan minimal empat pemangku kepentingan (lintas sektor: pemerintah, swasta, orng lain, komunitas) yang relevan untuk mengatasi masalah tersebut. Usulkan sebuah mekanisme koordinasi di antara para pemangku kepentingan tersebut untuk menjalankan sebuah program PNF kolaboratif.

FORMULIR PROFIL PROGRAM

INFORMASI UMUM				
Nama Program	Tujuan Program	Sasaran Peserta	Penyedia Program	Durasi Program

STRUKTUR PROGRAM			
Materi Utama	Metode	Lokasi Kegiatan	Jadwal Kegiatan

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Penyusun Program

.....
(Nama)

BAB 5: ANALISIS KEBUTUHAN BELAJAR (*NEEDS ASSESSMENT*)

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Konsep teoretis kebutuhan belajar dan perbedaannya dalam konteks masyarakat.
2. Perbedaan antara kebutuhan terasa (*felt needs*) dan kebutuhan teridentifikasi (*identified needs*).
3. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi belajar orang dewasa.
4. Identifikasi berbagai teknik dan instrumen yang digunakan dalam analisis kebutuhan belajar.
5. Penerapan metode survei, wawancara, FGD, dan observasi dalam konteks identifikasi kebutuhan.
6. Analisis data hasil analisis kebutuhan dan menentukan skala prioritas program.
7. Penyusunan profil sasaran program yang komprehensif berdasarkan hasil analisis.

Pendahuluan

Bayangkan seorang dokter yang memberikan resep obat dosis tinggi sebelum memeriksa pasiennya. Atau seorang arsitek yang merancang sebuah gedung pencakar langit tanpa terlebih dahulu menganalisis kondisi tanahnya. Tindakan seperti ini tidak hanya ceroboh, tetapi juga berbahaya dan hampir pasti akan berujung pada kegagalan. Dalam dunia pengorganisasian program Pendidikan Nonformal (PNF), meluncurkan sebuah program tanpa terlebih dahulu melakukan Analisis Kebutuhan

Belajar (*Needs Assessment*) yang mendalam adalah tindakan yang serupa. Banyak program pelatihan yang dirancang dengan niat terbaik, didanai dengan anggaran besar, dan dilengkapi fasilitas memadai, namun sepi peminat atau tidak menghasilkan dampak yang diharapkan. Mengapa? Seringkali karena program tersebut adalah "resep" yang tidak sesuai dengan "penyakit" atau kebutuhan nyata dari komunitas sasaran.

Analisis Kebutuhan Belajar adalah langkah diagnostik yang fundamental dalam siklus manajemen program. Ia adalah sebuah proses sistematis untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan (*gap*) antara kondisi yang ada saat ini dengan kondisi yang diinginkan atau yang seharusnya terjadi. Dalam konteks PNF, kesenjangan ini bisa berupa kesenjangan pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang menghambat individu atau komunitas untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Proses ini adalah upaya untuk mendengarkan, bukan mendikte. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa program yang akan diorganisir nantinya benar-benar berakar pada aspirasi, masalah, dan potensi yang ada di dalam komunitas, bukan berdasarkan asumsi atau keinginan dari pihak penyelenggara.

Bab ini akan mengupas secara komprehensif seluruh tahapan dalam proses analisis kebutuhan belajar. Kita akan memulai perjalanan ini dengan menyelami landasan teoretis dan konsep-konsep kunci yang mendasari kebutuhan belajar masyarakat. Memahami perbedaan antara apa yang dirasakan sebagai kebutuhan oleh warga dengan apa yang teridentifikasi sebagai kebutuhan melalui data dan analisis ahli menjadi titik awal yang krusial. Kita juga akan menelaah faktor-faktor psikologis, khususnya yang berkaitan dengan motivasi belajar orang dewasa, karena program yang paling relevan sekalipun akan sia-sia jika tidak mampu menyalakan api motivasi dalam diri peserta.

Selanjutnya, pembahasan akan beralih ke ranah praktis, yaitu berbagai teknik dan instrumen yang dapat digunakan untuk "mendiagnosis" kebutuhan di lapangan. Kita akan

membedah metode-metode populer seperti survei, wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), hingga pemanfaatan data sekunder dan observasi. Setiap teknik memiliki kekuatan dan kelemahannya, dan kemampuan untuk memilih serta mengombinasikan teknik yang tepat sesuai konteks adalah keterampilan esensial bagi seorang pengelola program.

Setelah data terkumpul, pekerjaan belum selesai. Tantangan berikutnya adalah bagaimana menganalisis tumpukan data tersebut dan menerjemahkannya menjadi sebuah keputusan strategis. Bab ini akan memandu pembaca melalui proses analisis data, baik kualitatif maupun kuantitatif, dan yang terpenting, bagaimana menentukan skala prioritas. Di tengah lautan kebutuhan dan keterbatasan sumber daya, kemampuan untuk memilih masalah mana yang paling mendesak dan paling mungkin untuk diatasi adalah kunci efektivitas program.

Pada akhirnya, seluruh proses analisis ini akan bermuara pada penyusunan profil sasaran yang detail dan hidup. Profil ini akan menjadi kompas yang memandu seluruh proses perancangan program di bab-bab selanjutnya, mulai dari perumusan kurikulum hingga pemilihan metode pembelajaran. Dengan menguasai proses analisis kebutuhan belajar, seorang pengorganisir program PNF tidak lagi bertindak sebagai "penjual obat", melainkan sebagai seorang "dokter komunitas" yang andal, yang mampu memberikan diagnosis akurat dan meresepkan intervensi pendidikan yang paling tepat dan mujarab.

5.1 Teori dan Konsep Kebutuhan Belajar Masyarakat

Sebelum terjun ke dalam teknik-teknik praktis di lapangan, penting bagi seorang pengorganisir program PNF untuk membekali diri dengan pemahaman teoretis yang kuat mengenai konsep kebutuhan belajar itu sendiri. Kebutuhan bukanlah sebuah konsep tunggal yang sederhana. Ia bersifat multidimensional, subjektif, dan sangat dipengaruhi oleh konteks sosial budaya. Apa yang dianggap sebagai kebutuhan mendesak di sebuah komunitas miskin kota mungkin sama sekali tidak relevan bagi komunitas adat di pedalaman hutan.

Tanpa kerangka teoretis, seorang praktisi berisiko salah dalam menginterpretasikan data atau terjebak pada pandangan yang dangkal mengenai masalah yang dihadapi masyarakat (Rohim & Mulyadi, 2022).

Konsep kebutuhan dalam pembangunan sosial seringkali dibedakan menjadi beberapa jenis. Salah satu kerangka yang paling berpengaruh adalah taksonomi kebutuhan yang dikemukakan oleh Bradshaw (1972), yang membedakan antara kebutuhan normatif, kebutuhan terasa (*felt need*), kebutuhan yang diekspresikan (*expressed need*), dan kebutuhan komparatif. Kebutuhan normatif ditentukan oleh ahli atau standar profesional (misalnya, standar gizi menetapkan bahwa anak balita membutuhkan asupan protein sekian gram per hari). Kebutuhan terasa adalah apa yang diinginkan atau dirasakan sebagai kebutuhan oleh individu atau komunitas itu sendiri. Kebutuhan yang diekspresikan adalah kebutuhan terasa yang telah diwujudkan dalam bentuk tindakan atau permintaan (misalnya, warga yang mendaftar untuk sebuah kursus). Kebutuhan komparatif adalah kebutuhan yang muncul dengan membandingkan satu kelompok dengan kelompok lain yang memiliki karakteristik serupa (misalnya, jika desa A punya PAUD, maka desa B yang serupa juga dianggap membutuhkannya).

Dalam praktik PNF, seringkali terjadi ketegangan antara kebutuhan yang dirasakan oleh masyarakat dengan kebutuhan normatif yang diidentifikasi oleh lembaga. Warga mungkin merasa lebih membutuhkan bantuan langsung tunai, sementara lembaga berdasarkan datanya mengidentifikasi bahwa yang lebih mendesak adalah pelatihan literasi keuangan. Menjembatani kesenjangan persepsi inilah yang menjadi seni dalam analisis kebutuhan. Proses analisis kebutuhan yang baik tidak hanya mengidentifikasi kebutuhan normatif, tetapi juga memahami, menghargai, dan berangkat dari kebutuhan yang dirasakan oleh masyarakat (Simanullang & Purnomo, 2021).

Selain itu, kebutuhan belajar pada orang dewasa sangat erat kaitannya dengan motivasi. Teori andragogi yang

dipopulerkan oleh Malcolm Knowles menekankan bahwa orang dewasa paling termotivasi untuk belajar ketika mereka melihat bahwa pembelajaran tersebut relevan dengan masalah nyata yang mereka hadapi dalam kehidupan sehari-hari dan dapat segera diaplikasikan (Knowles et al., 2020). Oleh karena itu, analisis kebutuhan tidak bisa hanya berfokus pada "apa yang tidak mereka ketahui", tetapi harus menggali lebih dalam "masalah apa yang ingin mereka selesaikan" atau "tujuan apa yang ingin mereka capai".

Pada akhirnya, pemahaman teoretis ini membingkai analisis kebutuhan bukan sebagai proses teknis pengumpulan data semata, melainkan sebagai proses dialogis dan emansipatoris. Tujuannya adalah untuk membangun pemahaman bersama antara fasilitator dan komunitas mengenai situasi mereka saat ini, situasi yang mereka impikan di masa depan, dan kesenjangan (kebutuhan) yang perlu dijembatani melalui proses belajar. Dengan demikian, program yang lahir dari proses ini akan memiliki fondasi yang kokoh, baik secara teoretis maupun secara sosial.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan kebutuhan belajar masyarakat seperti sebuah gunung es. Di atas permukaan air, yang terlihat jelas adalah kebutuhan yang diekspresikan (misalnya, permintaan warga untuk kursus bahasa Inggris). Tepat di bawah permukaan air ada lapisan yang lebih besar, yaitu kebutuhan teras (keinginan untuk bisa mendapat pekerjaan yang lebih baik, di mana bahasa Inggris dianggap sebagai syarat). Namun, bagian terbesar dari gunung es berada jauh di bawah air, yaitu kebutuhan normatif atau akar masalah yang mungkin tidak disadari (misalnya, data menunjukkan bahwa masalah sebenarnya bukan bahasa Inggris, melainkan rendahnya keterampilan teknis spesifik yang dibutuhkan oleh industri lokal). Seorang analis kebutuhan yang baik tidak hanya melihat puncak gunung es, ia harus mampu menyelam ke bawah untuk memahami keseluruhan struktur masalah sebelum merancang solusi.

5.1.1 Definisi Kebutuhan Terasa vs Kebutuhan Teridentifikasi

Dalam analisis kebutuhan belajar, membedakan antara kebutuhan terasa (*felt needs*) dan kebutuhan teridentifikasi (*identified needs* atau sering juga disebut kebutuhan normatif) adalah langkah konseptual yang sangat krusial. Kebutuhan terasa adalah keinginan, hasrat, atau kekurangan yang dirasakan secara subjektif oleh individu atau kelompok masyarakat. Ini adalah jawaban atas pertanyaan, "Apa yang menurut Anda butuhkan untuk memperbaiki hidup Anda?". Kebutuhan ini bersifat personal, berbasis persepsi, dan merupakan titik awal yang sangat penting untuk membangun hubungan dan kepercayaan dengan komunitas (Rohim & Mulyadi, 2022). Mengabaikan kebutuhan terasa dapat menyebabkan program ditolak oleh masyarakat karena dianggap tidak relevan atau tidak menjawab aspirasi mereka.

Di sisi lain, kebutuhan teridentifikasi adalah kesenjangan yang didefinisikan oleh pihak luar, biasanya seorang ahli, peneliti, atau lembaga, berdasarkan perbandingan dengan suatu standar, norma, atau hasil riset. Ini adalah jawaban atas pertanyaan, "Berdasarkan data dan standar yang ada, apa yang seharusnya dibutuhkan oleh komunitas ini?". Kebutuhan ini bersifat objektif dan berbasis data. Misalnya, data statistik kesehatan menunjukkan tingginya angka penyakit kulit di sebuah komunitas. Maka, secara normatif teridentifikasi adanya kebutuhan akan program penyuluhan Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS), meskipun warga setempat mungkin tidak merasakannya sebagai kebutuhan utama (mereka mungkin lebih merasakan kebutuhan perbaikan jalan). Program yang efektif seringkali merupakan hasil negosiasi dan sintesis antara kedua jenis kebutuhan ini.

Studi Kasus: Di sebuah komunitas nelayan miskin di pesisir, ketika ditanya, warga menyatakan kebutuhan terasa mereka adalah bantuan perahu baru. Namun, setelah melakukan observasi dan analisis data (kebutuhan teridentifikasi), sebuah lembaga pendamping menemukan bahwa hasil tangkapan

nelayan sebenarnya melimpah, tetapi sebagian besar membusuk sebelum laku terjual karena tidak ada teknologi pengolahan pasca-panen. Lembaga tersebut tidak langsung menolak permintaan perahu, melainkan memulai dialog. Mereka memfasilitasi diskusi yang menunjukkan berapa potensi pendapatan yang hilang akibat pembusukan. Dari dialog tersebut, muncul kesadaran baru dan kesepakatan untuk memulai program pelatihan pengolahan ikan (misalnya, pengasapan atau pembuatan abon) sebagai prioritas, sementara pengadaan perahu baru bisa direncanakan di tahap selanjutnya.

5.1.2 Faktor Pengaruh Motivasi Belajar Orang Dewasa

Memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi belajar orang dewasa (andragogi) adalah kunci untuk merancang program PNF yang diminati dan diikuti dengan sungguh-sungguh. Berbeda dengan anak-anak, orang dewasa memiliki motivasi belajar yang sebagian besar bersifat intrinsik dan pragmatis. Salah satu faktor utama adalah relevansi dan aplikasi langsung. Orang dewasa paling termotivasi untuk mempelajari sesuatu yang dapat segera mereka terapkan untuk memecahkan masalah nyata dalam pekerjaan, keluarga, atau kehidupan sosial mereka (Knowles et al., 2020). Mereka perlu melihat hubungan yang jelas antara materi pembelajaran dengan peningkatan kualitas hidup mereka.

Faktor kedua adalah pengalaman hidup. Orang dewasa datang ke ruang belajar dengan segudang pengalaman yang menjadi sumber belajar yang kaya, tetapi juga bisa menjadi penghambat jika pengalaman masa lalu mereka (misalnya, kegagalan di sekolah formal) bersifat negatif. Metode pembelajaran yang menghargai pengalaman mereka, seperti studi kasus atau diskusi kelompok, akan lebih memotivasi daripada metode ceramah satu arah. Faktor ketiga adalah otonomi dan pengarahan diri (*self-directedness*). Orang dewasa ingin diperlakukan sebagai individu yang mampu bertanggung jawab atas pembelajarannya sendiri. Mereka lebih termotivasi ketika dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi

proses belajar mereka (Astuti, 2021). Memberikan pilihan dalam hal materi atau tugas dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi. Terakhir, orientasi belajar mereka cenderung berpusat pada masalah (*problem-centered*), bukan pada mata pelajaran (*subject-centered*).

Studi Kasus: Sebuah program pelatihan komputer untuk ibu-ibu rumah tangga di sebuah kampung padat penduduk awalnya sepi peminat. Program tersebut diorganisir seperti kursus sekolah dengan materi "Pengenalan Microsoft Word", "Dasar-dasar Excel", dll. Motivasi peserta rendah. Pengelola kemudian merombak programnya. Mereka melakukan analisis kebutuhan ulang dan menemukan bahwa masalah utama yang ingin dipecahkan para ibu adalah bagaimana membantu anak mengerjakan tugas sekolah dan bagaimana memulai usaha rumahan. Program kemudian diubah menjadi berbasis proyek: "Membuat Undangan Ulang Tahun Anak dengan Canva" atau "Menghitung Untung Rugi Jualan Kue dengan Excel Sederhana". Pendekatan yang relevan dan berpusat pada masalah ini berhasil meningkatkan motivasi dan partisipasi secara drastis.

5.1.3 Tipologi Masalah Sosial sebagai Dasar Program

Kebutuhan belajar dalam PNF seringkali muncul sebagai respons terhadap masalah-masalah sosial yang ada di masyarakat. Memahami tipologi atau jenis-jenis masalah sosial dapat membantu pengorganisir program dalam membingkai analisis kebutuhan dan merancang intervensi yang lebih tajam. Secara umum, masalah sosial dapat dikategorikan berdasarkan sifatnya. Ada masalah struktural, yaitu masalah yang disebabkan oleh sistem atau kebijakan yang tidak adil, seperti kemiskinan akibat terbatasnya akses terhadap modal atau pengangguran akibat kurangnya lapangan kerja. Program PNF yang merespons masalah ini seringkali bersifat pemberdayaan dan advokasi (Zuhri & Sumarno, 2023).

Ada pula masalah kultural atau perilaku, yaitu masalah yang berakar pada nilai, norma, atau kebiasaan yang dianut masyarakat, seperti tingginya angka pernikahan dini atau

rendahnya kesadaran akan kebersihan lingkungan. Intervensi PNF untuk masalah ini biasanya berbentuk penyuluhan, kampanye perubahan perilaku, atau pendidikan yang bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran kritis. Kategori ketiga adalah masalah yang berkaitan dengan kapasitas individu atau kelompok, seperti rendahnya tingkat literasi, minimnya keterampilan teknis, atau kurangnya kepercayaan diri. Sebagian besar program pelatihan dan keterampilan PNF berada dalam ranah ini. Dalam praktiknya, sebuah masalah sosial yang kompleks seringkali merupakan irisan dari ketiga tipologi tersebut.

Studi Kasus: Di sebuah komunitas transmigran yang terisolasi, masalah utamanya adalah rendahnya pendapatan keluarga. Analisis kebutuhan yang mendalam mengungkap bahwa ini adalah masalah yang kompleks. Ada aspek struktural (akses pasar yang jauh dan dikuasai tengkulak). Ada aspek kapasitas individu (keterampilan bertani yang masih tradisional dan tidak efisien). Ada pula aspek kultural/perilaku (kebiasaan menjual hasil panen sesegera mungkin tanpa diolah). Oleh karena itu, program PNF yang dirancang tidak bisa hanya satu jenis. Program tersebut diorganisir secara terpadu, meliputi: (1) pelatihan teknik pertanian modern (mengatasi masalah kapasitas), (2) pelatihan pengolahan pasca-panen (mengatasi masalah perilaku), dan (3) fasilitasi pembentukan koperasi petani untuk memperkuat posisi tawar terhadap tengkulak (mengatasi masalah struktural).

5.2 Teknik dan Instrumen Identifikasi Kebutuhan

Setelah memahami kerangka konseptual kebutuhan belajar, langkah selanjutnya adalah memilih dan menggunakan teknik serta instrumen yang tepat untuk mengumpulkannya dari lapangan. Tidak ada satu teknik tunggal yang sempurna; masing-masing memiliki kelebihan dan keterbatasan. Praktik analisis kebutuhan yang baik seringkali menggunakan kombinasi beberapa teknik (triangulasi) untuk mendapatkan gambaran yang lebih kaya dan valid. Pemilihan teknik sangat bergantung

pada beberapa faktor, seperti tujuan analisis, karakteristik populasi sasaran, sumber daya (waktu, dana, tenaga) yang tersedia, serta tingkat kedalaman informasi yang ingin digali (Wahyuni & Setiawan, 2024).

Secara umum, teknik identifikasi kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif, seperti survei dengan kuesioner terstruktur, bertujuan untuk mengumpulkan data dari sampel yang besar untuk kemudian digeneralisasi. Teknik ini sangat baik untuk mengukur prevalensi atau distribusi sebuah masalah (misalnya, berapa persen penduduk yang buta huruf), tetapi kurang mampu menangkap nuansa "mengapa" dan "bagaimana" di balik angka tersebut. Instrumen utamanya adalah kuesioner dengan pertanyaan-pertanyaan tertutup yang menghasilkan data numerik.

Pendekatan kualitatif, di sisi lain, bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang perspektif, pengalaman, dan konteks sosial dari sejumlah kecil informan. Teknik-teknik seperti wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* (FGD) masuk dalam kategori ini. Pendekatan ini sangat unggul dalam mengeksplorasi isu-isu yang kompleks, sensitif, atau belum banyak diketahui. Instrumennya berupa panduan wawancara atau panduan diskusi yang berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka yang memancing cerita dan penjelasan mendalam dari partisipan.

Selain mengumpulkan data primer langsung dari masyarakat, pemanfaatan data sekunder juga merupakan teknik yang sangat efisien. Data sekunder adalah data yang sudah ada dan dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda, seperti data dari Badan Pusat Statistik (BPS), profil desa/kelurahan, atau laporan penelitian sebelumnya. Teknik ini bisa menjadi titik awal yang sangat baik untuk mendapatkan gambaran umum tentang kondisi demografis, sosial, dan ekonomi sebuah wilayah sebelum terjun ke lapangan. Terakhir, teknik observasi atau pengamatan langsung memungkinkan peneliti untuk melihat dan merekam perilaku, interaksi, dan

kondisi lingkungan secara nyata, memberikan data kontekstual yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara atau survei. Kemampuan seorang pengelola program untuk memilih, merancang instrumen, melaksanakan, dan menggabungkan berbagai teknik ini akan sangat menentukan kualitas dan kekayaan data kebutuhan yang berhasil dikumpulkan. Data inilah yang akan menjadi fondasi yang kokoh bagi seluruh proses perencanaan program selanjutnya.

Analogi/Contoh Kasus: Mengidentifikasi kebutuhan belajar ibarat seorang detektif yang sedang memecahkan sebuah kasus. Ia tidak bisa hanya mengandalkan satu jenis bukti. **Survei** ibarat ia menyebar informan ke seluruh kota untuk menghitung berapa banyak orang yang melihat sesuatu yang mencurigakan (data kuantitatif, cakupan luas). Wawancara mendalam ibarat ia menginterogasi saksi kunci selama berjam-jam untuk mendapatkan detail cerita dan motif (data kualitatif, mendalam). FGD seperti ia mengumpulkan beberapa saksi dalam satu ruangan untuk merekonstruksi kejadian dan melihat interaksi di antara mereka. Penggunaan data sekunder adalah saat ia mempelajari berkas-berkas kasus lama atau rekaman CCTV (memanfaatkan data yang sudah ada). Observasi adalah saat ia datang sendiri ke tempat kejadian perkara untuk mencari petunjuk fisik. Hanya dengan menggabungkan semua "bukti" inilah sang detektif bisa mendapatkan gambaran utuh dan memecahkan kasusnya dengan akurat.

5.2.1 Metode Survei dan Wawancara Mendalam

Metode survei adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada sejumlah besar responden untuk dijawab. Survei sangat efektif untuk mengukur sikap, opini, atau karakteristik demografis dari sebuah populasi. Kelebihannya adalah dapat menjangkau banyak orang dalam waktu relatif singkat, data yang terkumpul mudah untuk dianalisis secara statistik, dan memungkinkan anonimitas yang dapat mendorong jawaban jujur untuk isu-isu tertentu. Namun, kelemahannya

adalah informasi yang didapat cenderung dangkal (tidak bisa menggali "mengapa"), rentan terhadap kesalahpahaman dalam menafsirkan pertanyaan, dan tingkat respons yang rendah bisa menjadi masalah (Simanullang & Purnomo, 2021).

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah teknik percakapan tatap muka (atau virtual) antara seorang pewawancara dengan seorang informan, dengan tujuan untuk mengeksplorasi suatu topik secara mendalam. Berbeda dengan survei, wawancara menggunakan panduan dengan pertanyaan terbuka yang memungkinkan pewawancara untuk melakukan *probing* (menggali lebih jauh) terhadap jawaban informan. Kelebihannya adalah mampu menghasilkan data yang kaya, detail, dan kontekstual. Teknik ini sangat cocok untuk memahami pengalaman personal, motivasi, atau isu-isu yang sensitif. Namun, kekurangannya adalah sangat memakan waktu dan biaya, membutuhkan keterampilan wawancara yang tinggi, dan hasilnya tidak dapat digeneralisasi secara statistik (Ginting, 2023).

Studi Kasus: Untuk mengidentifikasi kebutuhan program bagi pengemudi ojek daring di sebuah kota, sebuah LSM menggunakan kombinasi dua metode. Pertama, mereka menyebar survei daring melalui grup-grup komunitas ojek untuk menjangkau ratusan pengemudi. Survei ini menanyakan data demografis dan pilihan topik pelatihan yang paling diminati (misalnya, manajemen keuangan, servis motor, bahasa Inggris). Dari hasil survei, diketahui bahwa manajemen keuangan adalah topik paling populer. Untuk memahaminya lebih dalam, mereka kemudian melakukan wawancara mendalam dengan 10 orang pengemudi yang dipilih dari responden survei. Dalam wawancara terungkap bahwa masalah keuangan utama mereka bukanlah soal pencatatan, melainkan kesulitan mengelola pendapatan harian untuk cicilan dan dana darurat.

5.2.2 Teknik Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah teknik pengumpulan data kualitatif di mana seorang moderator

memfasilitasi diskusi terfokus di antara sekelompok kecil partisipan (biasanya 6-10 orang) untuk mengeksplorasi suatu topik secara kolektif. Tujuannya bukan untuk mencapai konsensus, melainkan untuk memunculkan berbagai macam pandangan, pengalaman, dan persepsi melalui interaksi antar partisipan. FGD sangat berguna untuk memahami norma sosial, menguji ide program baru, atau menggali isu-isu yang mungkin tidak muncul dalam wawancara individual karena adanya dinamika kelompok yang saling merangsang pemikiran (Wahyuni & Setiawan, 2024).

Kelebihan FGD adalah efisien dari segi waktu (bisa mendapatkan data dari banyak orang sekaligus), dan dinamika grup dapat menghasilkan data yang kaya dan spontan. Partisipan bisa saling menanggapi, memperdebatkan, atau membangun ide di atas gagasan orang lain. Namun, FGD juga memiliki tantangan. Diperlukan seorang moderator yang sangat terampil untuk memastikan diskusi tetap fokus dan tidak didominasi oleh beberapa orang yang vokal. Selain itu, untuk topik yang sangat personal atau sensitif, partisipan mungkin enggan untuk terbuka di depan orang lain, sehingga wawancara mendalam menjadi pilihan yang lebih baik.

Studi Kasus: Dalam rangka merancang program pendidikan kesehatan reproduksi untuk remaja di sebuah desa yang masyarakatnya religius dan konservatif, sebuah yayasan kesehatan memutuskan menggunakan teknik FGD. Mereka menyadari topik ini sangat sensitif. Oleh karena itu, mereka mengorganisir beberapa sesi FGD yang homogen dan terpisah: satu kelompok untuk remaja putri, satu untuk remaja putra, satu untuk para ibu, dan satu untuk tokoh agama. Dalam FGD remaja putri, terungkap ketakutan dan misinformasi yang mereka dapatkan dari teman sebaya. Dalam FGD para ibu, terungkap kekhawatiran mereka namun sekaligus ketidakmampuan mereka untuk berkomunikasi terbuka dengan anak. Dinamika diskusi di setiap kelompok memberikan pemahaman yang utuh tentang berbagai perspektif yang harus dipertimbangkan dalam

merancang materi program yang efektif dan dapat diterima secara kultural.

5.2.3 Penggunaan Data Sekunder dan Observasi Lapangan

Penggunaan data sekunder adalah langkah awal yang cerdas dan efisien dalam analisis kebutuhan. Data sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan tersedia untuk umum atau dapat diakses melalui permintaan. Sumber utamanya meliputi data statistik dari lembaga pemerintah seperti BPS (data kependudukan, tingkat pendidikan, angka kemiskinan), data monografi atau profil desa/kelurahan (potensi wilayah, masalah utama), laporan tahunan dinas terkait (dinas kesehatan, dinas sosial), serta hasil-hasil penelitian atau skripsi yang pernah dilakukan di wilayah tersebut (Al-Aufa, 2023). Kelebihannya adalah hemat biaya dan waktu, serta dapat memberikan gambaran makro yang menjadi dasar untuk merumuskan pertanyaan penelitian lapangan yang lebih tajam. Namun, kekurangannya adalah data mungkin tidak selalu relevan, akurat, atau *up-to-date*.

Observasi lapangan adalah teknik pengumpulan data di mana peneliti secara langsung mengamati dan mencatat fenomena sosial dalam latar alamiahnya. Observasi dapat bersifat partisipatif (peneliti ikut serta dalam kegiatan masyarakat) atau non-partisipatif (peneliti hanya mengamati dari luar). Teknik ini sangat kuat untuk memahami konteks, interaksi sosial, dan kesenjangan antara apa yang dikatakan orang (data wawancara) dengan apa yang sebenarnya mereka lakukan (data observasi). Observasi memberikan data yang kaya tentang praktik sehari-hari yang seringkali dianggap lumrah dan tidak terucap oleh anggota masyarakat. Namun, teknik ini menuntut waktu yang lama, sangat bergantung pada kepekaan dan kemampuan interpretasi peneliti, dan berisiko menimbulkan bias jika kehadiran peneliti mengubah perilaku alami orang yang diamati.

Studi Kasus: Sebelum meluncurkan program pemberdayaan ekonomi di sebuah komunitas pemulung, seorang pengorganisir program memulai dengan analisis data

sekunder. Ia mengunduh data dari website BPS kecamatan untuk mengetahui jumlah kepala keluarga, rata-rata tingkat pendidikan, dan persentase keluarga miskin di kelurahan tersebut. Ia juga membaca sebuah skripsi sosiologi tentang pola kerja pemulung di lokasi itu. Berbekal informasi awal ini, ia kemudian melakukan observasi lapangan selama seminggu. Ia tinggal di dekat lokasi dan mengamati alur kerja para pemulung, mulai dari mereka berangkat pagi, memilah barang, hingga bertransaksi dengan pengepul. Dari observasi ia menemukan fakta penting yang tidak ada di data sekunder: para perempuan dan anak-anak seringkali mendapatkan harga yang lebih rendah dari pengepul karena posisi tawar mereka yang lemah. Temuan ini menjadi dasar untuk merancang program yang fokus pada peningkatan kapasitas negosiasi dan pembentukan kelompok penjualan bersama bagi pemulung perempuan.

5.3 Analisis Data dan Penentuan Skala Prioritas

Mengumpulkan data hanyalah separuh dari pekerjaan. Tumpukan catatan wawancara, lembaran kuesioner, dan catatan observasi tidak akan berguna jika tidak dianalisis secara sistematis untuk ditarik maknanya. Analisis data adalah proses mengorganisir, menyederhanakan, dan menginterpretasikan data untuk mengidentifikasi pola, tema, dan temuan kunci yang menjawab pertanyaan tentang kebutuhan belajar. Setelah pola-pola kebutuhan teridentifikasi, langkah krusial selanjutnya adalah menentukan skala prioritas. Hampir tidak mungkin sebuah program dapat mengatasi semua masalah yang ditemukan sekaligus, terutama dengan sumber daya yang terbatas. Penentuan prioritas adalah proses pengambilan keputusan strategis untuk memilih kebutuhan mana yang akan ditangani terlebih dahulu (Sari & Huda, 2024).

Proses analisis data berbeda tergantung pada jenis datanya. Untuk data kuantitatif dari survei, analisis biasanya melibatkan statistik deskriptif, seperti menghitung frekuensi dan persentase (misalnya, "65% responden menyatakan tertarik pada pelatihan pemasaran digital"). Untuk data kualitatif dari

wawancara atau FGD, prosesnya lebih interpretatif. Analis biasanya melakukan koding atau pengkodean, yaitu membaca transkrip secara berulang untuk mengidentifikasi kata kunci atau gagasan penting, lalu mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam tema-tema besar. Tema-tema inilah yang merepresentasikan temuan utama dari penelitian (misalnya, tema "ketakutan akan teknologi" atau "kesulitan membagi waktu" muncul berulang kali dalam wawancara).

Setelah daftar kebutuhan atau masalah berhasil diidentifikasi dari analisis data, tahap penentuan prioritas dimulai. Proses ini idealnya tidak dilakukan sendiri oleh pengelola program, melainkan secara partisipatif bersama perwakilan masyarakat. Ada berbagai alat bantu yang bisa digunakan. Salah satu yang paling sederhana dan efektif adalah matriks prioritas. Kriteria yang umum digunakan untuk memprioritaskan masalah antara lain: tingkat urgensi atau kegawatan masalah (seberapa besar dampaknya jika tidak segera ditangani?), tingkat prevalensi (seberapa banyak orang yang terdampak?), dan tingkat kelayakan atau kemudahan untuk diintervensi (apakah program memiliki kapasitas dan sumber daya untuk mengatasinya?). Masalah yang memiliki skor tinggi pada ketiga kriteria tersebut biasanya menjadi prioritas utama (Pratiwi & Nugroho, 2022).

Hasil akhir dari keseluruhan proses analisis dan prioritas ini adalah sebuah rumusan masalah yang tajam dan profil sasaran yang detail. Rumusan masalah yang tajam akan menjadi dasar untuk merumuskan tujuan program, sementara profil sasaran akan menjadi panduan dalam merancang kurikulum dan metode pembelajaran yang paling sesuai. Dengan demikian, program yang dikembangkan tidak lagi berdasarkan asumsi, melainkan berdasarkan bukti dan keputusan strategis yang dapat dipertanggungjawabkan.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan Anda adalah seorang koki yang baru saja kembali dari pasar dengan membawa berbagai macam bahan masakan (data mentah). Analisis data adalah proses di dapur: Anda mencuci, memilah, dan memotong

bahan-bahan tersebut. Anda mengelompokkan sayuran, daging, dan bumbu-bumbu (koding dan tematisasi). Dari situ Anda melihat pola, "Aha, saya punya banyak bahan untuk membuat sup, sate, dan tumisan" (daftar kebutuhan teridentifikasi). Penentuan prioritas adalah saat Anda melihat jam dan kondisi tamu. "Tamunya sangat lapar dan ingin yang hangat-hangat, dan bahan sup sudah paling siap. Sate butuh waktu lama untuk dibakar. Jadi, prioritas pertama adalah membuat sup." (memilih berdasarkan urgensi dan kelayakan). Penyusunan profil sasaran adalah saat Anda mengingat, "Oh, tamu saya tidak suka pedas dan ada satu orang yang vegetarian." Informasi ini akan memengaruhi bagaimana Anda akan memasak sup tersebut (desain program).

5.3.1 Pengolahan Data Hasil *Need Assessment*

Pengolahan data hasil analisis kebutuhan adalah jembatan antara data mentah dan informasi yang bermakna. Untuk data kuantitatif yang berasal dari kuesioner, langkah pertama adalah tabulasi, yaitu memasukkan semua jawaban ke dalam sebuah tabel atau *spreadsheet*. Dari sini, analisis statistik deskriptif dasar dapat dilakukan, seperti mencari frekuensi, persentase, rerata (*mean*), atau modus untuk setiap pertanyaan. Visualisasi data dalam bentuk grafik atau diagram (misalnya, diagram batang untuk menunjukkan pilihan pelatihan terpopuler) sangat membantu untuk menyajikan temuan secara lebih mudah dipahami (Sari & Huda, 2024).

Untuk data kualitatif dari transkrip wawancara atau FGD, prosesnya dikenal sebagai analisis tematik. Langkah-langkahnya secara umum meliputi: (1) familiarisasi dengan data (membaca transkrip berulang kali), (2) membuat kode-kode awal (memberi label pada potongan teks yang menarik), (3) mencari tema (mengelompokkan kode-kode yang serupa menjadi tema potensial), (4) mereview tema (memastikan tema yang terbentuk koheren dan sesuai dengan data), dan (5) mendefinisikan dan menamai tema. Proses ini bersifat siklus dan interpretatif,

bertujuan untuk menemukan pola-pola makna yang tersembunyi di dalam narasi para partisipan.

Studi Kasus: Dari hasil sebaran 200 kuesioner di sebuah desa miskin, pengolahan data kuantitatif menunjukkan bahwa 70% pemuda menganggur dan 80% dari mereka hanya lulusan SMP. Ini adalah informasi "apa". Untuk memahami "mengapa", dilakukan FGD dengan sekelompok pemuda. Transkrip FGD tersebut kemudian diolah secara kualitatif. Ditemukan tema-tema yang berulang, seperti "merasa tidak punya ijazah yang laku", "malu bersaing dengan orang kota", dan "lebih memilih kerja serabutan yang cepat menghasilkan uang". Sintesis dari kedua jenis data ini memberikan pemahaman utuh: masalahnya bukan hanya soal keterampilan, tetapi juga soal rendahnya kepercayaan diri dan orientasi jangka pendek.

5.3.2 Kriteria Penentuan Prioritas Program

Setelah daftar panjang kebutuhan berhasil diidentifikasi, langkah berikutnya adalah memangkasnya menjadi daftar pendek yang paling prioritas untuk ditangani. Melakukan ini secara objektif dan partisipatif sangatlah penting. Beberapa kriteria kunci yang bisa digunakan sebagai acuan dalam proses penentuan prioritas antara lain: Besaran Masalah, yang mencakup prevalensi (berapa banyak orang yang terkena dampak?) dan insidensi (seberapa cepat masalah ini berkembang?). Tingkat Kegawatan, yang melihat seberapa serius dampak yang ditimbulkan oleh masalah tersebut terhadap individu atau komunitas. Keinginan Masyarakat, yaitu sejauh mana masyarakat merasakan masalah tersebut sebagai sesuatu yang penting dan memiliki motivasi untuk menyelesaikannya (Pratiwi & Nugroho, 2022).

Selain kriteria yang berorientasi pada masalah, ada pula kriteria yang berorientasi pada solusi atau kapasitas. Kriteria ini meliputi: Kelayakan Teknis (apakah ada teknologi atau metode yang terbukti efektif untuk menyelesaikan masalah ini?), Ketersediaan Sumber Daya (apakah organisasi memiliki dana, staf, dan waktu yang cukup untuk menanganinya?), dan

Dukungan Kebijakan (apakah ada dukungan dari pemerintah atau pemangku kepentingan lain yang dapat mempermudah intervensi?). Sebuah masalah yang menduduki peringkat tinggi pada sebagian besar kriteria inilah yang layak menjadi prioritas utama program.

Studi Kasus: Di sebuah komunitas pesisir, analisis kebutuhan mengidentifikasi tiga masalah utama: (A) banyak anak putus sekolah, (B) sampah plastik di pantai, (C) konflik antar kelompok nelayan. Untuk menentukan prioritas, diadakan musyawarah desa. Menggunakan kriteria di atas, mereka melakukan pembobotan. Masalah A dianggap sangat gawat, tapi penyelesaiannya butuh sumber daya besar (kelayakan rendah). Masalah C juga gawat, tapi masyarakat masih enggan membahasnya (keinginan masyarakat rendah). Masalah B (sampah) dirasakan mengganggu oleh semua orang (prevalensi tinggi, keinginan masyarakat tinggi) dan ada teknologi bank sampah yang bisa diterapkan dengan sumber daya lokal (kelayakan tinggi). Akhirnya, musyawarah sepakat untuk memprioritaskan program bank sampah sebagai titik masuk untuk membangun kohesi sosial, sebelum nantinya menangani masalah A dan C.

5.3.3 Penyusunan Profil Sasaran Berdasarkan Hasil Analisis

Penyusunan profil sasaran atau *learner persona* adalah langkah terakhir yang mengubah data analisis menjadi sebuah gambaran "manusia" yang dapat dipahami. Profil ini adalah representasi semi-fiksi dari target peserta program yang ideal, yang didasarkan pada data nyata. Tujuannya adalah untuk membantu para perancang program (penulis kurikulum, fasilitator) agar selalu fokus dan berempati terhadap orang yang akan mereka layani. Profil ini membuat sasaran program menjadi konkret, bukan sekadar statistik yang abstrak (Sari & Huda, 2024).

Sebuah profil sasaran yang baik biasanya mencakup beberapa komponen. Pertama, data demografis (rentang usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pekerjaan, status ekonomi).

Kedua, tujuan dan aspirasi (apa yang ingin mereka capai dalam hidup? apa mimpi mereka?). Ketiga, tantangan dan hambatan (apa masalah utama yang mereka hadapi? apa yang menghalangi mereka untuk belajar?). Keempat, motivasi (apa yang akan mendorong mereka untuk bergabung dan bertahan dalam program?). Kelima, kebiasaan belajar atau akses informasi (dari mana mereka biasa mendapatkan informasi? kapan waktu luang mereka? seberapa akrab mereka dengan teknologi?). Dengan profil ini, setiap keputusan desain program dapat diuji dengan pertanyaan sederhana: "Apakah ini akan cocok untuk 'Rina', profil sasaran kita?"

Studi Kasus: Berdasarkan hasil analisis kebutuhan untuk program pemberdayaan perempuan kepala keluarga di sebuah desa tertinggal, tim program menyusun sebuah profil sasaran bernama "Ibu Marni". Profilnya berbunyi: "Ibu Marni, 38 tahun, pendidikan terakhir SD, ditinggal suami merantau. Ia memiliki 3 anak. Tujuannya adalah bisa menyekolahkan anak-anaknya dan punya rumah sendiri. Tantangannya adalah pendapatan dari buruh tani tidak menentu dan ia tidak punya keterampilan lain. Ia juga harus merawat orang tuanya yang sakit-sakitan. Motivasinya sangat tinggi jika melihat peluang penghasilan tambahan yang bisa dikerjakan dari rumah. Ia punya ponsel pintar bekas, tapi hanya digunakan untuk Facebook dan menonton video. Waktu luangnya hanya ada di antara pukul 2 siang hingga 4 sore." Profil ini menjadi sangat berguna saat tim memutuskan bahwa metode pelatihan harus berbasis video singkat yang bisa ditonton di ponsel dan jadwal pendampingan harus dilakukan pada sore hari.

Rangkuman

1. Analisis Kebutuhan Belajar adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan, sebagai dasar perancangan program PNF.
2. Konsep kebutuhan dibedakan menjadi kebutuhan terasa (*felt needs*) yang bersifat subjektif dari masyarakat dan kebutuhan

- teridentifikasi (*identified needs*) yang bersifat objektif berdasarkan data atau standar.
3. Motivasi belajar orang dewasa sangat dipengaruhi oleh relevansi materi dengan masalah nyata, penghargaan terhadap pengalaman, otonomi, dan orientasi belajar yang berpusat pada masalah.
 4. Teknik identifikasi kebutuhan meliputi metode kuantitatif (*survei*) untuk jangkauan luas dan metode kualitatif (*wawancara mendalam, FGD, observasi*) untuk pemahaman mendalam, serta pemanfaatan data sekunder.
 5. Analisis data melibatkan pengolahan data kuantitatif (*statistik deskriptif*) dan kualitatif (*analisis tematik*) untuk menemukan pola dan tema kebutuhan.
 6. Penentuan skala prioritas dilakukan untuk memilih kebutuhan yang paling mendesak dan layak ditangani, seringkali menggunakan matriks prioritas dengan kriteria seperti urgensi, prevalensi, dan kelayakan.
 7. Hasil akhir dari proses ini adalah penyusunan profil sasaran yang detail, yang menjadi panduan konkret untuk perancangan kurikulum dan metode pembelajaran.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa seorang pengelola program PNF perlu memahami perbedaan antara kebutuhan terasa (*felt needs*) dan kebutuhan teridentifikasi (*identified needs*). Apa risiko yang akan terjadi jika ia hanya berfokus pada salah satunya?
2. Anda ingin merancang program PNF untuk meningkatkan partisipasi perempuan dalam musyawarah desa. Faktor-faktor motivasi belajar orang dewasa apa yang perlu Anda pertimbangkan dalam merancang program tersebut?
3. Bandingkan dan kontraskan antara metode wawancara mendalam dengan *Focus Group Discussion* (FGD). Dalam

situasi seperti apa Anda akan memilih menggunakan FGD daripada wawancara mendalam?

4. Sebuah analisis kebutuhan di komunitas Anda menemukan lima masalah: (1) pengangguran remaja, (2) banyak lansia kesepian, (3) sampah berserakan, (4) rendahnya minat baca anak, (5) sering terjadi pencurian. Jelaskan bagaimana Anda akan menggunakan kriteria penentuan prioritas untuk memilih satu masalah yang akan dijadikan dasar program PNF.
5. Apa tujuan dari pembuatan profil sasaran (learner persona)? Jelaskan komponen-komponen yang seharusnya ada dalam sebuah profil sasaran yang baik.

Soal Pilihan Ganda

1. Kebutuhan yang didefinisikan oleh seorang ahli berdasarkan perbandingan dengan standar tertentu disebut...
 - A. Kebutuhan terasa (*felt need*)
 - B. Kebutuhan teridentifikasi (*identified need*) -V-
 - C. Kebutuhan yang diekspresikan (*expressed need*)
 - D. Kebutuhan komparatif (*comparative need*)
2. Menurut teori andragogi, orang dewasa paling termotivasi belajar ketika...
 - A. Ada ujian dan sistem peringkat
 - B. Materi bersifat teoretis dan abstrak
 - C. Pembelajaran relevan dengan masalah nyata dan bisa langsung diterapkan -V-
 - D. Guru menjadi satu-satunya sumber informasi
3. Teknik yang paling tepat untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman personal seorang korban kekerasan adalah...
 - A. Survei dengan kuesioner
 - B. Wawancara mendalam -V-

- C. Observasi partisipatif
 - D. Analisis data sekunder BPS
4. Seorang peneliti menggunakan data profil desa untuk mendapatkan gambaran awal tentang kondisi sebuah wilayah. Teknik yang ia gunakan adalah...
- A. Focus Group Discussion (FGD)
 - B. Survei
 - C. Wawancara
 - D. Penggunaan data sekunder -V-
5. Proses memberi label dan mengelompokkan data kualitatif dari transkrip wawancara ke dalam tema-tema besar disebut...
- A. Tabulasi
 - B. Analisis regresi
 - C. Analisis tematik -V-
 - D. Uji validitas
6. Tujuan utama dari *Focus Group Discussion* (FGD) adalah...
- A. Mencapai kesepakatan atau konsensus kelompok
 - B. Memunculkan berbagai pandangan melalui interaksi antar partisipan -V-
 - C. Menghitung persentase pendapat dalam sebuah populasi
 - D. Menguji hipotesis secara statistik
7. Berikut ini yang BUKAN merupakan kriteria yang lazim digunakan dalam matriks penentuan prioritas masalah adalah...
- A. Tingkat kegawatan masalah
 - B. Keinginan pribadi kepala program -V-
 - C. Ketersediaan sumber daya untuk intervensi
 - D. Jumlah masyarakat yang terdampak (prevalensi)

8. Sebuah program pelatihan yang diorganisir seperti kursus sekolah dengan mata pelajaran yang kaku seringkali gagal memotivasi orang dewasa karena mengabaikan prinsip...
 - A. Orientasi belajar yang berpusat pada masalah (*problem-centered*) -V-
 - B. Kebutuhan untuk dihargai
 - C. Pentingnya pengalaman masa lalu
 - D. Peran konsep diri
9. Representasi semi-fiksi dari target peserta program yang didasarkan pada data riset disebut...
 - A. Profil Lulusan
 - B. Sasaran Kinerja
 - C. Profil Sasaran atau *Learner Persona* -V-
 - D. Rencana Pembelajaran
10. Mengombinasikan beberapa teknik pengumpulan data (misalnya, survei dan FGD) untuk mendapatkan gambaran yang lebih valid dan kaya disebut...
 - A. Generalisasi
 - B. Randomisasi
 - C. Triangulasi -V-
 - D. Standardisasi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Anda adalah bagian dari tim yang akan menyelenggarakan program PNF di sebuah panti jompo untuk meningkatkan kualitas hidup para lansia. Pilihlah dua teknik identifikasi kebutuhan yang menurut Anda paling tepat untuk digunakan di lokasi tersebut. Jelaskan mengapa Anda memilih kedua teknik tersebut, dan susunlah 5-7 pertanyaan kunci untuk masing-masing instrumen (panduan wawancara/diskusi atau kuesioner).
2. Lakukan analisis kebutuhan belajar sederhana di lingkungan terdekat Anda (misalnya, di antara teman-teman kos,

kelompok Karang Taruna, atau komunitas hobi Anda). Identifikasi minimal tiga "kebutuhan belajar" yang terasa atau teridentifikasi. Kemudian, lakukan proses penentuan prioritas sederhana dan pilihlah satu kebutuhan yang paling layak untuk dijadikan dasar sebuah program PNF kecil-kecilan. Jelaskan alasan di balik pilihan prioritas Anda.

FORMULIR STRUKTUR PROGRAM

TUJUAN PEMBELAJARAN						
ELEMEN KOMPETENSI						
Elemen Kompetensi 1		Elemen Kompetensi 2		Elemen Kompetensi 3		
MATERI PEMBELAJARAN						
Pertemuan	Materi	Sub Materi	Metode	Durasi	Strategi	Jadwal

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Penyusun Program

.....
(Nama)

BAB 6: PERENCANAAN DAN PERUMUSAN PROFIL PROGRAM

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Teknik-teknik dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan program yang strategis.
2. Tujuan program yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).
3. Pentingnya pengembangan profil dan identitas program, termasuk *branding*.
4. Perbedaan antara target luaran (*output*) dan dampak (*outcome*) dalam perencanaan program.
5. Penerapan Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) untuk menguji kelayakan program.
6. Prinsip-prinsip penyusunan kurikulum dan materi PNF yang relevan.
7. Struktur kurikulum berbasis kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan warga belajar.

Pendahuluan

Jika Analisis Kebutuhan Belajar pada bab sebelumnya adalah proses diagnostik untuk memahami "penyakit" apa yang diderita oleh sebuah komunitas, maka perencanaan dan perumusan profil program adalah tahap di mana kita merumuskan "resep" pengobatannya. Tahap ini adalah momen krusial yang menjembatani antara pemahaman mendalam tentang masalah dengan cetak biru sebuah solusi. Sebuah program PNF tanpa perencanaan yang matang ibarat sebuah

kapal yang berlayar tanpa peta dan kompas, ia mungkin bergerak, namun besar kemungkinan akan tersesat dan tidak pernah sampai ke pulau tujuan. Perencanaan adalah proses berpikir sebelum bertindak, sebuah upaya sadar untuk menetapkan arah dan mengalokasikan sumber daya secara cerdas menuju arah tersebut.

Perumusan profil program adalah jiwa dari perencanaan itu sendiri. Ini bukan sekadar aktivitas administratif menyusun dokumen, melainkan sebuah proses kreatif dan strategis untuk memberikan identitas, tujuan, dan karakter pada sebuah inisiatif. Pernahkah Anda bertanya-tanya mengapa beberapa program sosial memiliki nama yang begitu melekat di ingatan dan mampu menggerakkan banyak orang, sementara yang lain terdengar generik dan mudah dilupakan? Jawabannya terletak pada kekuatan profil dan identitas yang dibangunnya. Profil program yang kuat dimulai dari perumusan Visi yang membakar semangat, Misi yang memberikan arah, dan Tujuan yang membumikan mimpi menjadi langkah-langkah konkret.

Bab ini akan memandu Anda secara sistematis melalui proses arsitektural dalam merancang sebuah program PNF. Kita akan memulai dari fondasi yang paling filosofis, yaitu bagaimana memformulasikan Visi, Misi, dan Tujuan. Kita akan belajar teknik untuk menyusun sebuah pernyataan Visi yang tidak hanya indah, tetapi juga mampu menginspirasi. Kita juga akan membedah cara menjabarkan Misi yang luas menjadi langkah-langkah operasional, dan yang terpenting, menguasai kerangka SMART untuk memastikan setiap tujuan yang ditetapkan benar-benar dapat diukur dan dicapai.

Setelah fondasi strategis terbangun, kita akan beralih ke proses membangun "wajah" dan "tubuh" program. Bagian ini akan membahas tentang pengembangan profil dan identitas, termasuk seni *branding* dan pemilihan nama yang sarat makna. Kita akan mempertajam pemahaman tentang perbedaan esensial antara sekadar menghasilkan luaran (*output*) dengan menciptakan dampak nyata (*outcome*), sebuah pembedaan yang menjadi inti dari akuntabilitas program. Selain itu, kita akan

membekali diri dengan salah satu alat analisis strategis paling ampuh, yaitu Analisis SWOT, untuk menguji kelayakan dan memitigasi risiko program.

Sebagai puncak dari proses perencanaan, bab ini akan ditutup dengan pembahasan mengenai jantung dari setiap program pendidikan, yaitu penyusunan kurikulum dan materi ajar. Kita akan mengeksplorasi bagaimana menyelaraskan materi dengan karakteristik unik warga belajar, merancang struktur kurikulum berbasis kompetensi yang relevan dengan dunia nyata, serta strategi untuk mengembangkan bahan ajar dan media pembelajaran yang efektif dan menarik.

Menguasai setiap tahapan dalam bab ini akan memberikan Anda kemampuan untuk mengubah data hasil analisis kebutuhan menjadi sebuah rancangan program yang koheren, strategis, dan siap untuk diimplementasikan. Ini adalah langkah transformatif dari seorang analis masalah menjadi seorang arsitek solusi.

6.1 Formulasi Visi, Misi, dan Tujuan Program

Formulasi Visi, Misi, dan Tujuan adalah titik awal yang menentukan jiwa dan arah sebuah program PNF. Ketiga elemen ini bukanlah sekadar formalitas yang harus dicantumkan dalam proposal, melainkan kompas strategis yang memandu setiap keputusan dan tindakan. Visi adalah gambaran ideal tentang masa depan yang ingin diciptakan. Misi adalah pernyataan tentang peran unik yang akan diambil oleh program untuk mewujudkan visi tersebut. Sementara Tujuan adalah target-target spesifik dan terukur yang harus dicapai dalam perjalanan menuju misi tersebut (Bart & Bontis, 2003). Tanpa trio pemandu ini, sebuah program akan mudah terombang-ambing oleh perubahan kondisi atau tekanan dari luar, kehilangan fokus, dan pada akhirnya gagal mencapai dampak yang signifikan.

Visi, Misi, dan Tujuan membentuk sebuah hierarki logis. Visi berada di puncak sebagai bintang pemandu yang bersifat jangka panjang dan inspiratif. Ia menjawab pertanyaan "Mengapa kita ada?". Misi berada satu tingkat di bawahnya,

memberikan kerangka kerja yang lebih konkret. Ia menjawab pertanyaan "Apa yang kita lakukan untuk mencapai visi itu?". Terakhir, Tujuan berada di tingkat paling operasional. Ia menjawab pertanyaan "Apa hasil spesifik yang ingin kita capai dalam periode waktu tertentu?". Sebuah tujuan yang baik harus secara langsung berkontribusi pada pencapaian misi, dan pencapaian misi secara akumulatif akan membawa organisasi lebih dekat pada visinya (Sofyani et al., 2021).

Proses perumusan ketiga elemen ini idealnya dilakukan secara partisipatif, melibatkan para pendiri, staf kunci, dan bahkan perwakilan dari komunitas sasaran. Proses yang partisipatif tidak hanya akan menghasilkan rumusan yang lebih kaya dan relevan dengan realitas lapangan, tetapi juga akan menumbuhkan rasa kepemilikan sejak awal. Visi yang dirumuskan bersama akan menjadi visi milik bersama, yang lebih kuat dalam memotivasi dan menyatukan langkah seluruh pemangku kepentingan.

Penting juga untuk memastikan adanya koherensi di antara ketiganya. Sebuah misi haruslah merupakan jalan yang logis untuk mencapai visi, dan setiap tujuan harus merupakan batu loncatan yang jelas untuk menunaikan misi. Sebagai contoh, jika visinya adalah "terwujudnya masyarakat pesisir yang berdaya dan sejahtera", maka misinya tidak relevan jika berbunyi "memberikan bantuan sembako". Misi yang lebih koheren adalah "meningkatkan kapasitas ekonomi dan sosial keluarga nelayan melalui pendidikan keterampilan dan pengorganisasian komunitas". Dari misi ini, kemudian dapat diturunkan tujuan-tujuan spesifik seperti "melatih 100 istri nelayan dalam pengolahan hasil laut pada tahun 2025".

Pada akhirnya, Visi, Misi, dan Tujuan yang dirumuskan dengan baik akan berfungsi sebagai alat manajemen yang sangat kuat. Ia menjadi dasar untuk perencanaan strategis, alokasi sumber daya, evaluasi kinerja, dan bahkan untuk komunikasi eksternal. Kepada donatur, ia menunjukkan arah yang jelas. Kepada tim, ia memberikan motivasi dan makna. Dan kepada

masyarakat, ia menjanjikan sebuah perubahan yang terarah dan terukur.

Analogi/Contoh Kasus: Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan ibarat merencanakan sebuah ekspedisi pendakian gunung. Visi adalah gambaran saat seluruh tim berdiri di puncak gunung, menyaksikan matahari terbit dengan perasaan bangga dan pencapaian (misalnya, "Komunitas yang mandiri secara ekonomi"). Ia adalah tujuan akhir yang memotivasi semua orang untuk memulai perjalanan. Misi adalah rute pendakian yang dipilih (misalnya, "Melalui jalur selatan, dengan fokus pada keselamatan tim dan konservasi alam"). Ini adalah strategi umum tentang bagaimana puncak itu akan dicapai. Tujuan adalah *checkpoints* atau pos-pos peristirahatan di sepanjang rute pendakian (misalnya, "Mencapai Pos 1 di ketinggian 1500 mdpl pada hari pertama pukul 5 sore", "Mendirikan tenda sebelum gelap"). Ini adalah target-target spesifik, terukur, dan berbatas waktu yang menandai kemajuan dalam perjalanan menuju puncak.

6.1.1 Teknik Penyusunan Visi yang Inspiratif

Visi adalah pernyataan tentang masa depan ideal yang ingin diwujudkan, sebuah gambaran yang mampu membangkitkan harapan dan menginspirasi tindakan. Visi yang baik bersifat menantang namun tetap dapat dipercaya, serta cukup jelas untuk memberikan arah. Teknik untuk menyusun visi yang inspiratif seringkali melibatkan proses refleksi dan imajinasi kolektif. Salah satu teknik yang populer adalah *Future-Back Thinking*. Tim perumus diminta untuk membayangkan mereka telah berhasil mencapai tujuan jangka panjangnya (misalnya, 10 tahun dari sekarang). Kemudian, mereka diminta untuk mendeskripsikan secara detail seperti apa dunia atau komunitas mereka saat itu (Sofyani et al., 2021). Apa yang berbeda? Apa yang telah berubah menjadi lebih baik?

Dari proses imajinasi ini, kata-kata kunci, frasa, dan nilai-nilai yang paling esensial kemudian diekstraksi. Selanjutnya, tim bekerja untuk merangkai kata-kata kunci tersebut menjadi

sebuah kalimat atau pernyataan yang singkat, padat, mudah diingat, dan menggugah secara emosional. Visi yang kuat seringkali menggunakan bahasa yang positif dan berorientasi pada hasil akhir yang dirasakan oleh komunitas, bukan pada aktivitas lembaga itu sendiri. Visi bukanlah tentang "menjadi lembaga PNF terbaik", melainkan tentang "terwujudnya setiap anak di komunitas kami meraih potensinya secara penuh".

Studi Kasus: Di sebuah kampung miskin kota yang dipenuhi pengangguran dan putus asa, sebuah kelompok pemuda ingin memulai program PNF. Untuk merumuskan visi, fasilitator tidak memulai dengan rapat formal. Ia meminta para pemuda untuk membuat "peta mimpi" di atas kertas karton besar, menggambarkan kampung mereka 5 tahun ke depan. Muncul gambar-gambar seperti toko-toko milik warga, anak-anak yang tersenyum di taman bermain yang aman, dan dinding-dinding yang dihiasi mural kreatif. Dari visualisasi dan diskusi ini, mereka kemudian menyarikan visinya menjadi: "Terwujudnya Kampung Ceria: Mandiri, Kreatif, dan Berpengharapan." Visi ini jauh lebih inspiratif daripada visi yang mungkin berbunyi "Menurunkan angka pengangguran sebesar 20%".

6.1.2 Penjabaran Misi dalam Langkah Operasional

Misi adalah jembatan antara visi yang idealistik dengan realitas operasional. Misi menjawab pertanyaan "Bagaimana kita akan mencapai visi tersebut?". Jika visi adalah "apa" yang ingin dicapai, misi adalah "bagaimana" cara mencapainya. Misi yang baik harus menguraikan bisnis inti organisasi: siapa yang dilayani (sasaran), layanan atau produk apa yang ditawarkan (program), dan apa pendekatan atau nilai unik yang diusung (metode) (Utomo, 2022). Pernyataan misi harus cukup luas untuk memungkinkan pertumbuhan dan inovasi, namun cukup spesifik untuk membedakan organisasi dari yang lain.

Setelah pernyataan misi dirumuskan, langkah krusial berikutnya adalah menjabarkannya ke dalam langkah-langkah atau strategi-strategi operasional yang lebih konkret. Proses ini

sering disebut sebagai analisis Misi atau *Mission Analysis*. Dari satu pernyataan misi, dapat diturunkan beberapa area program strategis. Misalnya, dari misi "Meningkatkan kemandirian ekonomi perempuan kepala keluarga melalui pelatihan keterampilan, pendampingan usaha, dan advokasi kebijakan", dapat dijabarkan menjadi tiga pilar program utama: (1) Program Pelatihan Vokasi, (2) Program Inkubasi Bisnis Mikro, dan (3) Program Advokasi untuk Akses Permodalan. Penjabaran ini mengubah misi dari sekadar slogan menjadi kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti.

Studi Kasus: Sebuah organisasi di kawasan hutan dengan visi "Masyarakat adat yang berdaulat atas hutan dan kehidupannya" merumuskan misinya sebagai berikut: "Memperkuat kapasitas masyarakat adat dalam pengelolaan hutan lestari, pengembangan ekonomi alternatif non-kayu, dan pemetaan wilayah adat." Untuk menjabarkannya, mereka memecah misi ini menjadi tiga langkah operasional utama. Pertama, menyelenggarakan sekolah lapang tentang agroforestri dan patroli hutan (untuk pilar "pengelolaan hutan lestari"). Kedua, memfasilitasi kelompok-kelompok usaha madu hutan dan kerajinan rotan (untuk pilar "ekonomi alternatif"). Ketiga, melatih para pemuda adat untuk menjadi juru ukur GPS dan fasilitator pemetaan partisipatif (untuk pilar "pemetaan wilayah adat").

6.1.3 Perumusan Tujuan Berbasis SMART (Specific, Measurable, etc.)

Tujuan adalah turunan paling konkret dari misi yang memberikan target kinerja yang jelas dan terukur. Untuk memastikan sebuah tujuan dirumuskan dengan baik, kerangka kerja SMART adalah alat yang paling banyak digunakan dan sangat efektif. SMART adalah akronim dari *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound* (Nurdin, 2022). Sebuah tujuan yang memenuhi kelima kriteria ini akan menghilangkan ambiguitas dan menyediakan dasar yang kuat untuk perencanaan, monitoring, dan evaluasi.

- 6.1.3.1 Specific (Spesifik): Tujuan harus jelas dan tidak ambigu. Siapa yang terlibat? Apa yang ingin dicapai? Di mana lokasinya?
- 6.1.3.2 Measurable (Terukur): Harus ada indikator kuantitatif atau kualitatif yang jelas untuk mengukur pencapaian tujuan.
- 6.1.3.3 Achievable (Dapat Dicapai): Tujuan harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya dan kapasitas yang dimiliki.
- 6.1.3.4 Relevant (Relevan): Tujuan harus relevan dan berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian misi.
- 6.1.3.5 Time-bound (Berkas Waktu): Harus ada kerangka waktu yang jelas kapan tujuan tersebut harus dicapai.

Contoh tujuan yang buruk: "Meningkatkan keterampilan pemuda". Contoh tujuan yang SMART: "Melatih 50 pemuda putus sekolah (Spesifik) di Desa Sukamaju (Spesifik) untuk menguasai keterampilan dasar servis gawai, yang diukur dengan 70% peserta lulus uji kompetensi (Terukur), dalam kurun waktu 6 bulan (Berkas Waktu) untuk mendukung misi peningkatan ekonomi pemuda (Relevan), dengan menggunakan fasilitas balai desa dan dua instruktur ahli (Dapat Dicapai)."

Studi Kasus: Sebuah komunitas nelayan di pesisir utara Jawa menghadapi masalah abrasi. Misi program pendampingan adalah "Memperkuat ketahanan ekosistem pesisir bersama masyarakat." Tujuan awalnya hanya "Menanam mangrove". Dengan menggunakan kerangka SMART, tujuan tersebut diperbaiki menjadi: "Bersama Kelompok Tani Hutan 'Pesisir Lestari' (Spesifik), menanam dan merawat 20.000 bibit mangrove (Spesifik, Terukur) di sepanjang 2 kilometer garis pantai Desa Banyuasin (Spesifik), dengan target tingkat kelangsungan hidup bibit mencapai 80% (Terukur), dalam periode waktu 12 bulan dari Januari hingga Desember 2025 (Berkas Waktu), sebagai upaya untuk mengurangi dampak abrasi (Relevan), dengan menggunakan dana swadaya masyarakat dan bantuan teknis dari dinas kehutanan (Dapat Dicapai)."

6.2 Pengembangan Profil dan Identitas Program

Setelah Visi, Misi, dan Tujuan sebagai fondasi strategis telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah membangun "kepribadian" atau identitas program yang akan dilihat dan dikenali oleh dunia luar. Pengembangan profil dan identitas program adalah tentang bagaimana sebuah inisiatif mengemas dirinya, mengkomunikasikan nilainya, dan membedakan dirinya dari program-program lain. Ini adalah proses yang melampaui sekadar pelaksanaan kegiatan; ini adalah tentang membangun sebuah merek (*brand*) yang memiliki makna, reputasi, dan daya tarik (Smith & Chen, 2021). Di tengah riuhnya informasi dan banyaknya organisasi yang berlomba-lomba mencari perhatian dan sumber daya, identitas yang kuat menjadi aset yang tak ternilai.

Profil program yang kuat dimulai dengan pemilihan nama dan pengembangan filosofi di baliknya. Nama bukan hanya sekadar label, ia adalah kesan pertama dan seringkali mengandung doa atau cerita. Nama yang baik harus mudah diingat, relevan dengan misi, dan idealnya memiliki resonansi emosional dengan audiens sasaran. Bersamaan dengan nama, dikembangkan pula elemen-elemen identitas visual seperti logo, warna, dan slogan yang secara konsisten digunakan dalam semua materi komunikasi. Konsistensi ini membangun pengenalan dan kepercayaan publik dari waktu ke waktu (Davis, 2023).

Aspek krusial lainnya dalam pengembangan profil adalah kejelasan dalam mendefinisikan target kesuksesan. Di sinilah perbedaan fundamental antara luaran (*output*) dan dampak (*outcome*) menjadi sangat penting. Banyak program yang terjebak hanya melaporkan *output*, yaitu produk atau layanan langsung dari kegiatan (misalnya, "jumlah orang yang dilatih" atau "jumlah modul yang dicetak"). Namun, profil program yang kuat berani melangkah lebih jauh dengan mendefinisikan dan mengukur *outcome*, yaitu perubahan perilaku, pengetahuan, atau kondisi yang terjadi pada sasaran sebagai hasil dari program (misalnya, "persentase lulusan yang menerapkan keterampilan

baru" atau "peningkatan pendapatan rata-rata peserta"). Fokus pada *outcome* menunjukkan komitmen program pada perubahan nyata, bukan sekadar kesibukan aktivitas (Prasetyo, 2023).

Terakhir, pengembangan profil yang solid harus didasarkan pada analisis kelayakan yang jujur. Di sinilah Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi alat yang sangat diperlukan. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal program serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, pengelola dapat membangun profil yang realistis. Analisis ini membantu dalam menonjolkan kekuatan program dalam materi promosi, merumuskan strategi untuk mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang yang ada, dan bersiap menghadapi ancaman. Sebuah profil yang dibangun di atas pemahaman diri yang kuat akan jauh lebih kredibel dan berkelanjutan.

Analogi/Contoh Kasus: Mengembangkan profil dan identitas program ibarat menciptakan seorang karakter superhero. Nama dan filosofi adalah nama pahlawan tersebut (misalnya, "Captain America") dan nilai-nilai yang diperjuangkannya (kemerdekaan, keadilan). Identitas visual adalah kostum dan logonya yang khas. Fokus pada *outcome* berarti keberhasilannya tidak diukur dari berapa banyak penjahat yang ia pukul (*output*), tetapi dari berapa banyak warga kota yang berhasil ia selamatkan dan merasa aman (*outcome*). Analisis SWOT adalah saat sang pahlawan menyadari kekuatannya (misalnya, kekuatan super), kelemahannya (misalnya, alergi terhadap kryptonite), peluangnya (misalnya, adanya sekutu), dan ancamannya (musuh bebuyutan). Dengan identitas dan pemahaman diri yang kuat inilah sang superhero dapat dikenal, dipercaya, dan didukung oleh masyarakat.

6.2.1 Branding dan Filosofi Nama Program

Branding dalam konteks program sosial adalah proses menciptakan identitas yang unik dan citra yang positif di benak para pemangku kepentingan. Ini bukan tentang menjual produk, melainkan tentang mengkomunikasikan nilai, misi, dan janji

perubahan (Smith & Chen, 2021). Nama program adalah elemen sentral dari *branding*. Sebuah nama yang efektif haruslah lebih dari sekadar deskripsi teknis. Ia harus mampu bercerita atau membangkitkan emosi. Filosofi di balik nama tersebut juga penting untuk dirumuskan. Mengapa nama ini dipilih? Nilai-nilai apa yang ingin diwakilinya? Filosofi ini menjadi panduan internal dan bahan cerita yang menarik untuk komunikasi eksternal.

Proses pemilihan nama bisa dilakukan melalui curah pendapat (brainstorming) yang melibatkan tim dan perwakilan komunitas. Beberapa pendekatan dalam menamai program antara lain: pendekatan deskriptif (misalnya, "Pelatihan Pertanian Organik"), pendekatan sugestif yang menggunakan metafora (misalnya, program literasi bernama "Jendela Dunia"), atau pendekatan yang menggunakan akronim yang menarik (misalnya, "GEMPITA" - Gerakan Masyarakat Peduli Ibu dan Anak). Apapun pendekatannya, nama tersebut harus mudah diucapkan, tidak memiliki konotasi negatif, dan relevan dengan audiens sasaran.

Studi Kasus: Sebuah program untuk mengatasi masalah sampah plastik di sebuah desa wisata di kawasan pesisir sadar bahwa nama "Program Pengelolaan Sampah" terdengar kaku dan tidak menarik bagi wisatawan maupun warga. Setelah melakukan curah pendapat, mereka memilih nama "Pantai Bening". Filosofi di baliknya adalah nama ini tidak hanya mendeskripsikan tujuan akhir (pantai yang bening/bersih), tetapi juga menggunakan kata "bening" yang dalam konteks lokal juga berarti pikiran yang jernih dan niat yang tulus. Nama ini lebih puitis, positif, dan mudah diingat. *Branding* ini kemudian diperkuat dengan logo berupa siluet penyu yang tersenyum dan slogan "Jaga Birunya, Jaga Bersihnya", yang semuanya secara konsisten digunakan di tempat sampah, kaus relawan, dan media sosial.

6.2.2 Target Luaran (Output) dan Dampak (Outcome)

Membedakan secara tegas antara luaran (*output*) dan dampak (*outcome*) adalah fundamental bagi perencanaan dan evaluasi program yang akuntabel. **Luaran (Output)** adalah produk atau jasa yang dihasilkan secara langsung oleh kegiatan program. Luaran bersifat kuantitatif, konkret, dan mudah dihitung. Contohnya adalah: "30 orang guru PAUD telah mengikuti pelatihan", "500 buku cerita telah didistribusikan", atau "1 modul pelatihan telah disusun". Melaporkan *output* itu penting karena menunjukkan bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai rencana (Prasetyo, 2023).

Namun, *output* tidak menceritakan apa pun tentang perubahan yang terjadi. Di sinilah dampak (Outcome) masuk. *Outcome* adalah perubahan dalam pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, atau kondisi yang dialami oleh sasaran program sebagai hasil dari luaran yang diterima. *Outcome* menjawab pertanyaan "Lalu kenapa?" atau "*So what?*". Contoh *outcome* yang terkait dengan *output* di atas adalah: "75% guru PAUD yang dilatih (outcome pengetahuan/keterampilan) kini menerapkan metode belajar sambil bermain di kelasnya (outcome perilaku)", "Terjadi peningkatan minat baca anak sebesar 40% (outcome sikap/perilaku)", "Kualitas pembelajaran di kelas menjadi lebih interaktif (outcome kondisi)". Perencanaan program yang baik harus merumuskan target *output* dan *outcome* secara beriringan dalam sebuah kerangka logika program.

Studi Kasus: Sebuah program di wilayah urban yang rawan konflik antar pemuda menyelenggarakan kegiatan "Turnamen Sepak Bola Perdamaian". Luaran (Output) dari program ini adalah: "1 turnamen sepak bola yang melibatkan 8 tim dari 8 RW yang berbeda telah terselenggara", dan "120 pemuda telah berpartisipasi". Jika hanya berhenti di sini, keberhasilannya kurang bermakna. Oleh karena itu, program ini juga menetapkan dampak (Outcome) yang ingin dicapai: (1) Peningkatan pengetahuan tentang resolusi konflik sebesar 60% di antara peserta (diukur dengan *pre-test* dan *post-test*), dan (2) Terbentuknya 1 forum komunikasi antar pemuda lintas RW yang

bertemu secara rutin sebulan sekali pasca-turnamen untuk merencanakan kegiatan bersama.

6.2.3 Analisis Kelayakan Program (SWOT Analysis)

Sebelum sebuah program diluncurkan secara besar-besaran, penting untuk melakukan analisis kelayakan untuk menilai potensi keberhasilan dan risikonya. Analisis SWOT adalah kerangka kerja sederhana namun sangat kuat untuk tujuan ini. SWOT adalah akronim dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Kekuatan dan Kelemahan adalah faktor-faktor internal yang berasal dari dalam organisasi atau program itu sendiri, yang dapat dikendalikan. Sementara Peluang dan Ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang berasal dari lingkungan di luar program, yang tidak dapat dikendalikan tetapi harus direspons (Wijaya & Susanto, 2022).

- 6.2.3.1 *Strengths* (Kekuatan): Atribut internal positif yang dimiliki program. Contoh: tim yang solid dan berpengalaman, dukungan kuat dari tokoh masyarakat, metode yang inovatif.
- 6.2.3.2 *Weaknesses* (Kelemahan): Atribut internal negatif yang menghambat program. Contoh: keterbatasan dana, kurangnya tenaga ahli, belum memiliki badan hukum.
- 6.2.3.3 *Opportunities* (Peluang): Kondisi eksternal positif yang dapat dimanfaatkan. Contoh: adanya program dana desa yang relevan, minat media untuk meliput, perubahan kebijakan pemerintah yang mendukung.
- 6.2.3.4 *Threats* (Ancaman): Kondisi eksternal negatif yang dapat membahayakan program. Contoh: adanya program serupa dari lembaga lain (kompetitor), kondisi keamanan yang tidak stabil, resistensi dari kelompok masyarakat tertentu.

Setelah keempat kuadran ini diisi, analisis dilanjutkan dengan merumuskan strategi. Strategi SO (Kekuatan-Peluang) adalah bagaimana menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang. Strategi WO (Kelemahan-Peluang) adalah bagaimana mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Strategi ST (Kekuatan-Ancaman) adalah bagaimana menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman. Strategi WT (Kelemahan-Ancaman) adalah strategi defensif untuk meminimalkan dampak dari kelemahan dan ancaman.

Studi Kasus: Sebuah kelompok tani perempuan di desa terpencil ingin meluncurkan program PNF untuk memproduksi dan menjual keripik singkong. Mereka melakukan Analisis SWOT. Kekuatan: rasa keripik yang unik dan resep warisan, kekompakan anggota kelompok. Kelemahan: kemasan tidak menarik, belum punya izin PIRT, manajemen keuangan masih acak. Peluang: permintaan makanan ringan tradisional sedang meningkat, ada dinas koperasi yang sering memberi pelatihan gratis. Ancaman: sudah ada produsen keripik skala besar dari kota, harga singkong kadang tidak stabil. Dari analisis ini, mereka merumuskan strategi: menggunakan kekuatan (rasa unik) untuk memanfaatkan peluang (permintaan tinggi) dengan cara mengikuti pelatihan pengemasan dari dinas koperasi (strategi WO) dan mendaftarkan izin PIRT.

6.3 Penyusunan Kurikulum dan Materi PNF

Kurikulum adalah jantung dari setiap program pendidikan. Ia adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Dalam konteks PNF, penyusunan kurikulum menuntut fleksibilitas dan relevansi yang tinggi, jauh berbeda dari kurikulum pendidikan formal yang seringkali bersifat baku dan seragam (Hapsari, 2024). Kurikulum PNF harus menjadi jawaban langsung atas kebutuhan belajar yang telah diidentifikasi pada bab sebelumnya. Ia adalah resep detail yang dirancang khusus untuk "pasien" (warga belajar) yang profilnya telah kita pahami dengan baik.

Prinsip utama dalam penyusunan kurikulum PNF adalah berpusat pada warga belajar (*learner-centered*). Ini berarti bahwa setiap keputusan terkait isi, metode, dan evaluasi harus didasarkan pada karakteristik, pengalaman, dan tujuan belajar peserta (Siregar & Handayani, 2023). Apa yang sudah mereka ketahui? Apa gaya belajar mereka? Apa masalah nyata yang ingin mereka pecahkan melalui pembelajaran ini? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan membentuk kurikulum yang "hidup" dan bermakna, bukan sekadar daftar topik yang harus dihafalkan. Sinkronisasi antara materi dengan konteks kehidupan sehari-hari warga belajar adalah kunci untuk menjaga motivasi dan memastikan transfer pembelajaran ke dalam praktik nyata.

Struktur kurikulum yang paling sesuai untuk PNF, terutama yang berorientasi pada peningkatan kapasitas, adalah struktur berbasis kompetensi. Kurikulum berbasis kompetensi (KBK) tidak hanya berfokus pada apa yang diketahui peserta (pengetahuan), tetapi pada apa yang dapat mereka lakukan (keterampilan) dan bagaimana sikap mereka dalam melakukannya (sikap). Struktur ini mendefinisikan secara jelas kompetensi-kompetensi kunci yang harus dikuasai oleh lulusan, yang kemudian dipecah menjadi unit-unit pembelajaran yang lebih kecil dan terukur. Pendekatan ini memastikan bahwa pembelajaran benar-benar fungsional dan relevan dengan tuntutan dunia kerja atau kebutuhan praktis lainnya (Hapsari, 2024).

Setelah struktur kurikulum tersusun, langkah selanjutnya adalah pengembangan bahan ajar dan media pembelajaran. Bahan ajar adalah materi atau substansi pembelajaran yang akan disampaikan, sementara media adalah alat atau wahana yang digunakan untuk menyampaikan materi tersebut. Dalam PNF, bahan ajar harus disajikan dalam bahasa yang sederhana, mudah dipahami, dan sebanyak mungkin menggunakan contoh-contoh dari konteks lokal. Media pembelajaran juga harus dipilih secara kreatif dan disesuaikan dengan kondisi sasaran. Pemanfaatan media sederhana yang murah dan mudah dibuat (misalnya,

poster dari bahan bekas, permainan simulasi) seringkali lebih efektif daripada menggunakan teknologi canggih yang tidak aksesibel bagi warga belajar.

Penyusunan kurikulum dan materi PNF adalah sebuah proses yang dinamis. Kurikulum yang baik bukanlah dokumen statis, melainkan sebuah rencana yang terus menerus dievaluasi dan disempurnakan berdasarkan umpan balik dari fasilitator dan warga belajar. Kemampuan untuk mengadaptasi kurikulum di tengah jalan sesuai dengan dinamika dan kebutuhan yang muncul di kelas adalah ciri dari penyelenggaraan PNF yang berkualitas.

Analogi/Contoh Kasus: Menyusun kurikulum dan materi PNF ibarat seorang ahli gizi yang merancang menu makanan untuk seorang atlet. Sinkronisasi materi dengan karakteristik warga belajar adalah saat ahli gizi mempertimbangkan usia, cabang olahraga, dan kondisi kesehatan atlet tersebut. Menu untuk pelari maraton akan berbeda dengan menu untuk angkat besi. Struktur kurikulum berbasis kompetensi adalah saat ahli gizi tidak hanya membuat daftar makanan (daftar topik), tetapi merancang menu yang bertujuan untuk mencapai "kompetensi" tertentu, seperti "meningkatkan daya tahan" atau "membangun massa otot". Pengembangan bahan ajar dan media adalah saat ia menuliskan resep-resepnya dengan bahasa yang mudah diikuti dan mungkin membuat video tutorial memasak. Ia tidak akan memberikan buku resep masakan Perancis yang rumit jika sang atlet terbiasa dengan masakan Nusantara.

6.3.1 Sinkronisasi Materi dengan Karakteristik Warga Belajar

Sinkronisasi materi dengan karakteristik warga belajar adalah prinsip fundamental dalam andragogi. Ini berarti isi pembelajaran harus relevan, bermakna, dan terhubung dengan dunia nyata peserta didik. Langkah pertama adalah berangkat dari profil sasaran yang telah disusun. Jika profil menunjukkan bahwa sasaran adalah petani dengan tingkat pendidikan rendah, maka materi tentang manajemen usaha tani harus disampaikan dengan bahasa lisan yang sederhana, banyak menggunakan

gambar, dan contoh-contoh dari komoditas yang mereka tanam, bukan dari buku teks pertanian yang teoritis (Siregar & Handayani, 2023).

Selain itu, pengalaman hidup yang dimiliki oleh orang dewasa harus dilihat sebagai sumber belajar utama, bukan sebagai gelas kosong yang harus diisi. Teknik pembelajaran partisipatif seperti curah pendapat, studi kasus dari pengalaman peserta, atau bermain peran dapat digunakan untuk menarik keluar pengetahuan dan pengalaman yang sudah mereka miliki. Materi baru kemudian disajikan sebagai cara untuk memperkaya, mengklarifikasi, atau memberikan perspektif baru terhadap pengalaman tersebut. Pendekatan ini membuat proses belajar menjadi lebih dua arah dan menghargai kearifan yang sudah dimiliki oleh warga belajar.

Studi Kasus: Sebuah program pendidikan kesehatan untuk kelompok lansia di sebuah posyandu di kawasan urban awalnya menggunakan materi dari brosur kementerian kesehatan yang berisi istilah-istilah medis yang rumit tentang hipertensi. Para lansia tampak bosan dan tidak paham. Program tersebut kemudian diubah. Fasilitator memulai setiap sesi dengan bertanya, "Apa saja 'geringging' atau keluhan yang dirasakan Bapak/Ibu seminggu ini?". Dari cerita pengalaman tersebut, fasilitator kemudian menghubungkannya dengan konsep tensi darah secara sederhana. Materi tentang makanan sehat tidak lagi berupa daftar gizi, melainkan sesi masak bersama untuk membuat "sayur bening rendah garam" yang lezat, langsung menyinkronkan materi dengan praktik kehidupan sehari-hari mereka.

6.3.2 Struktur Kurikulum Berbasis Kompetensi

Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) memfokuskan tujuan pembelajaran pada penguasaan kompetensi-kompetensi tertentu yang merupakan perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*). Struktur KBK dimulai dengan merumuskan profil lulusan dan standar kompetensi utama yang harus mereka miliki. Standar

kompetensi ini kemudian dipecah menjadi beberapa kompetensi dasar yang lebih spesifik, dan setiap kompetensi dasar dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator pencapaian hasil belajar yang dapat diamati dan diukur (Hapsari, 2024).

Struktur ini memberikan beberapa keunggulan. Pertama, ia sangat relevan dengan kebutuhan dunia kerja atau kehidupan nyata karena berangkat dari standar kompetensi yang dibutuhkan di lapangan. Kedua, pembelajarannya lebih terfokus dan efisien karena semua aktivitas dirancang untuk mencapai indikator yang jelas. Ketiga, penilaiannya menjadi lebih otentik dan objektif karena didasarkan pada unjuk kerja atau demonstrasi penguasaan kompetensi, bukan sekadar tes tulis. Struktur ini sangat cocok untuk program-program PNF vokasional atau yang bertujuan untuk peningkatan kapasitas praktis.

Studi Kasus: Sebuah lembaga kursus pelatihan (LKP) untuk calon asisten rumah tangga (ART) profesional merancang kurikulumnya berbasis kompetensi. Standar Kompetensi Utamanya adalah "Mampu Melaksanakan Pekerjaan Rumah Tangga secara Profesional dan Aman". Ini dipecah menjadi beberapa unit kompetensi, di antaranya: (1) Membersihkan dan Merapikan Rumah, (2) Mencuci dan Menyetrিকা Pakaian, (3) Memasak Makanan Sehari-hari, (4) Merawat Anak dan Lansia. Untuk unit kompetensi "Memasak", indikatornya antara lain: "mampu menyusun menu 1 minggu", "mampu berbelanja sesuai anggaran", "mampu memasak 5 jenis sayur berkuah", dll. Penilaian akhir bukan berupa ujian tulis, melainkan praktik langsung di sebuah rumah simulasi.

6.3.3 Pengembangan Bahan Ajar dan Media Pembelajaran

Pengembangan bahan ajar dan media pembelajaran adalah proses kreatif untuk menerjemahkan isi kurikulum menjadi format yang dapat diakses dan dicerna oleh warga belajar. Bahan ajar yang baik tidak hanya akurat secara substansi, tetapi juga menarik secara penyajian. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan antara lain: kesederhanaan bahasa, keterkaitan

dengan konteks lokal, dan adanya unsur interaktivitas (misalnya, ada latihan atau pertanyaan refleksi) (Fitriani, 2024). Format bahan ajar bisa sangat beragam, mulai dari modul cetak, lembar kerja, *booklet* bergambar, hingga konten digital sederhana seperti video tutorial atau infografis.

Pemilihan media pembelajaran harus disesuaikan dengan karakteristik sasaran, materi, dan ketersediaan sumber daya. Media tidak harus selalu canggih. Papan tulis, *flip chart*, atau bahkan benda-benda nyata dari sekitar (*realia*) bisa menjadi media yang sangat efektif. Untuk topik yang melibatkan proses atau langkah-langkah, media visual seperti bagan alur atau poster sangat membantu. Untuk menumbuhkan empati atau membahas studi kasus, media audio-visual seperti pemutaran film pendek bisa sangat kuat. Kunci dari pengembangan bahan ajar dan media yang efektif adalah kreativitas dalam menyederhanakan konsep yang kompleks dan membuatnya relevan dengan kehidupan warga belajar.

Studi Kasus: Dalam sebuah program keaksaraan fungsional untuk komunitas petani di pedalaman yang buta aksara, pengembangan bahan ajar menjadi tantangan. Tim program tidak menggunakan buku "belajar membaca" standar. Mereka mengembangkan "Bahan Ajar Kontekstual". Modul pertama mereka bukan tentang "ini ibu budi", melainkan tentang kata-kata yang paling penting dalam dunia pertanian mereka, seperti "padi", "pupuk", "panen", "jual". Media yang digunakan adalah kartu kata bergambar dan papan flanel. Untuk materi berhitung, mereka tidak menggunakan angka-angka abstrak, melainkan melakukan simulasi jual beli hasil panen di pasar menggunakan uang mainan. Bahan ajar dan media yang sangat kontekstual ini membuat proses belajar menjadi bermakna dan mempercepat kemampuan baca-tulis-hitung fungsional mereka.

Rangkuman

1. Perencanaan program dimulai dengan formulasi Visi (gambaran masa depan ideal), Misi (peran unik program), dan Tujuan (target spesifik) sebagai kompas strategis.

2. Tujuan program yang efektif harus dirumuskan menggunakan kerangka SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk memastikan kejelasan dan keterukuran.
3. Pengembangan profil program melibatkan proses *branding*, penciptaan filosofi nama, dan identitas visual untuk membangun citra dan reputasi yang kuat.
4. Perencanaan yang baik harus membedakan secara jelas antara target luaran (*output*) yang merupakan produk kegiatan, dengan dampak (*outcome*) yang merupakan perubahan pada sasaran.
5. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat esensial untuk menguji kelayakan program dan merumuskan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal.
6. Penyusunan kurikulum PNF harus berpusat pada warga belajar, menyinkronkan materi dengan karakteristik dan konteks kehidupan mereka.
7. Struktur kurikulum berbasis kompetensi (KBK) sangat relevan untuk PNF karena berfokus pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang fungsional.
8. Pengembangan bahan ajar dan media pembelajaran harus kreatif, menggunakan bahasa sederhana, dan memanfaatkan media yang aksesibel bagi warga belajar.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan hierarki logis antara Visi, Misi, dan Tujuan dalam sebuah program PNF. Mengapa koherensi di antara ketiganya sangat penting?
2. Ambil sebuah tujuan program yang belum SMART (misalnya, "Membuat warga lebih sehat"), kemudian rumuskan ulang tujuan tersebut agar memenuhi kelima kriteria SMART.

3. Jelaskan perbedaan mendasar antara luaran (*output*) dan dampak (*outcome*) dengan menggunakan contoh sebuah program "Pelatihan Menjahit". Mengapa donatur dan pengelola program saat ini lebih menuntut pelaporan *outcome*?
4. Anda diminta untuk merancang kurikulum PNF tentang "Literasi Digital Aman" untuk sasaran lansia. Prinsip-prinsip apa saja yang akan Anda gunakan untuk menyinkronkan materi dengan karakteristik mereka?
5. Lakukan Analisis SWOT sederhana untuk sebuah ide program PNF yang ingin Anda jalankan di komunitas Anda. Identifikasi minimal 2 poin untuk setiap kuadran (S, W, O, T).

Soal Pilihan Ganda

1. Gambaran ideal tentang masa depan yang ingin diciptakan oleh sebuah program disebut...
 - A. Misi
 - B. Tujuan
 - C. Visi -V-
 - D. Strategi
2. Huruf 'A' dalam kerangka kerja tujuan SMART adalah singkatan dari...
 - A. *Action-oriented* (Berorientasi Aksi)
 - B. *Accurate* (Akurat)
 - C. *Achievable* (Dapat Dicapai) -V-
 - D. *Ambitious* (Ambisius)
3. "Jumlah peserta yang mengikuti pelatihan" adalah contoh dari...
 - A. Dampak (*Outcome*)
 - B. Luaran (*Output*) -V-
 - C. Aktivitas (*Activity*)
 - D. Sasaran (*Goal*)

4. Analisis terhadap faktor eksternal yang dapat membahayakan program adalah bagian dari kuadran...
 - A. *Strengths* (Kekuatan)
 - B. *Weaknesses* (Kelemahan)
 - C. *Opportunities* (Peluang)
 - D. *Threats* (Ancaman) -V-
5. Struktur kurikulum yang berfokus pada penguasaan kemampuan praktis (pengetahuan, keterampilan, sikap) disebut...
 - A. Kurikulum Berbasis Konten
 - B. Kurikulum Berbasis Kompetensi -V-
 - C. Kurikulum Spiral
 - D. Kurikulum Terpadu
6. Pemilihan nama program yang puitis dan mudah diingat seperti "Rumah Pelangi" untuk program PAUD adalah bagian dari proses...
 - A. Analisis SWOT
 - B. *Branding* dan penciptaan identitas -V-
 - C. Penentuan tujuan SMART
 - D. Penyusunan bahan ajar
7. "Peningkatan pendapatan rata-rata peserta sebesar 30% setelah 6 bulan" adalah contoh dari...
 - A. Dampak (*Outcome*) -V-
 - B. Luaran (*Output*)
 - C. Indikator Proses
 - D. Tujuan Jangka Panjang
8. Prinsip utama dalam penyusunan kurikulum PNF yang menyesuaikan segalanya dengan kondisi peserta didik adalah...
 - A. Berpusat pada guru (*teacher-centered*)
 - B. Berpusat pada warga belajar (*learner-centered*) -V-
 - C. Berpusat pada materi (*subject-centered*)

- D. Berpusat pada standar pemerintah (*government-centered*)
9. Strategi yang dirumuskan untuk menggunakan kekuatan internal guna menghadapi ancaman eksternal dalam analisis SWOT disebut...
- A. Strategi SO (Strengths-Opportunities)
 - B. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)
 - C. Strategi ST (Strengths-Threats) -V-
 - D. Strategi WT (Weaknesses-Threats)
10. Benda-benda nyata dari lingkungan sekitar yang digunakan sebagai alat bantu mengajar disebut...
- A. *Realia* -V-
 - B. Modul
 - C. *Handout*
 - D. Proyektor

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Pilihlah sebuah organisasi sosial atau program PNF yang Anda kenal baik (bisa dari berita, internet, atau lingkungan sekitar). Kunjungi situs web atau media sosial mereka. Cobalah identifikasi dan tuliskan ulang Visi dan Misi mereka. Kemudian, analisislah apakah menurut Anda Visi tersebut sudah cukup inspiratif dan apakah Misi tersebut sudah cukup jelas dan koheren dengan Visinya. Berikan justifikasi atas analisis Anda.
2. Anda ditugaskan untuk mengembangkan sebuah modul (bahan ajar cetak) untuk program "Pencegahan Pernikahan Dini" bagi siswi SMP di sebuah desa. Berdasarkan prinsip pengembangan bahan ajar PNF, uraikan ide-ide Anda mengenai: (a) gaya bahasa dan penyajian yang akan Anda gunakan, (b) contoh-contoh atau studi kasus lokal apa yang akan Anda angkat, dan (c) jenis media atau aktivitas interaktif apa yang akan Anda sisipkan di dalam modul tersebut.

**FORMULIR RENCANA KEBUTUHAN PERSONIL,
SARANA PRASARANA, DAN ANGGARAN**

KEBUTUHAN PERSONIL			
Jabatan	Jumlah	Kualifikasi	Tugas

KEBUTUHAN SARANA PRASARANA			
Jenis Sarana Prasarana	Jumlah	Kondisi	Keterangan

RENCANA ANGGARAN		
Komponen	Detail	Biaya

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Penyusun Program

.....
(Nama)

BAB 7: STRATEGI DAN TEKNIK MOBILISASI SOSIAL

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Perbedaan antara pendekatan direktif dan non-direktif dalam pengorganisasian masyarakat.
2. Konsep dan penerapan pendekatan partisipatif seperti *Participatory Action Research* (PAR).
3. Identifikasi teknik-teknik advokasi dan kampanye untuk mendukung tujuan program.
4. Penerapan teknik komunikasi persuasif yang etis untuk merekrut dan memobilisasi sasaran.
5. Analisis peran strategis tokoh kunci dalam proses mobilisasi sosial.
6. Strategi untuk menangani resistensi masyarakat terhadap program perubahan.
7. Penerapan teknik identifikasi dan pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder*).
8. Prosedur dan pentingnya kerja sama antar lembaga yang dilegalkan melalui Nota Kesepahaman (MoU).

Pendahuluan

Sebuah rancangan program yang paling brilian sekalipun, dengan visi yang menginspirasi dan tujuan yang terukur, akan tetap menjadi dokumen tak bernyawa jika ia gagal menggerakkan manusia. Setelah arsitektur program dirancang dalam bab sebelumnya, tantangan sesungguhnya beralih dari meja perencanaan ke panggung kehidupan masyarakat.

Bagaimana cara mengubah sebuah gagasan menjadi gerakan? Bagaimana cara mengetuk pintu hati dan pikiran masyarakat agar mereka tidak hanya menjadi penerima pasif, tetapi juga menjadi pemilik dan pelaku utama dari program itu sendiri? Inilah inti dari mobilisasi sosial, sebuah seni dan ilmu untuk mengajak, meyakinkan, dan mengorganisir partisipasi kolektif.

Mobilisasi sosial adalah proses yang disengaja untuk menyatukan berbagai kelompok masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mengangkat kesadaran serta menuntut serangkaian tujuan bersama. Dalam konteks Pendidikan Nonformal (PNF), mobilisasi sosial adalah mesin yang menggerakkan seluruh komponen program. Tanpa mobilisasi yang efektif, ruang-ruang kelas akan kosong, kegiatan-kegiatan akan sepi peminat, dan sumber daya yang telah dialokasikan akan terbuang sia-sia. Proses ini adalah tentang membangun jembatan antara program dengan manusianya, mengubah sasaran pasif menjadi partisipan aktif, dan pada akhirnya, menjadi agen perubahan bagi diri dan komunitasnya.

Bab ini akan membawa Anda menyelami berbagai strategi dan teknik yang diperlukan untuk menjadi seorang mobilisator sosial yang andal. Kita akan memulai dengan menjelajahi spektrum pendekatan dalam pengorganisasian masyarakat, membedah secara kritis antara pendekatan yang bersifat dari atas ke bawah (*top-down* atau direktif) dengan pendekatan yang tumbuh dari bawah (*bottom-up* atau non-direktif). Pemahaman filosofis ini akan menjadi dasar bagi kita untuk mendalami pendekatan partisipatif yang lebih canggih seperti *Participatory Action Research* (PAR) serta teknik advokasi untuk memengaruhi kebijakan yang lebih luas.

Selanjutnya, fokus akan beralih pada strategi dan taktik di tingkat mikro. Bagaimana cara merekrut peserta agar mereka mau datang dan terlibat? Kita akan mengupas teknik-teknik komunikasi persuasif yang etis, menyoroti peran krusial para tokoh kunci sebagai "gerbang" masuk ke dalam komunitas, serta membekali diri dengan strategi untuk menghadapi resistensi,

sebuah fenomena yang wajar dalam setiap upaya perubahan sosial.

Pada bagian akhir, cakupan pembahasan akan diperluas ke arena eksternal. Sebuah program PNF yang kuat tidak berjuang sendirian. Ia perlu membangun aliansi dan kemitraan strategis. Bab ini akan menguraikan teknik untuk mengidentifikasi dan memetakan para pemangku kepentingan potensial, prosedur untuk melembagakan kerja sama, serta yang tak kalah penting, seni untuk memelihara hubungan kemitraan tersebut agar dapat berkelanjutan dalam jangka panjang.

Menguasai materi dalam bab ini akan melengkapi Anda dengan peralatan vital untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Ini adalah tentang keterampilan interpersonal, kecerdasan sosial, dan ketekunan strategis yang memungkinkan sebuah program tidak hanya berjalan, tetapi juga hidup, tumbuh, dan mengakar kuat di dalam sanubari komunitas yang dilayaninya.

7.1 Pendekatan Dalam Pengorganisasian Masyarakat

Setiap upaya pengorganisasian masyarakat didasari oleh sebuah pendekatan atau filosofi tertentu tentang perubahan sosial. Pendekatan ini secara fundamental akan menentukan bagaimana seorang pengorganisir memosisikan dirinya, bagaimana ia berinteraksi dengan komunitas, dan siapa yang memegang kendali atas proses perubahan. Memilih pendekatan yang tepat bukanlah sekadar persoalan teknis, melainkan sebuah keputusan strategis dan etis yang akan berdampak pada tingkat kepemilikan, pemberdayaan, dan keberlanjutan program (Kurniawan, 2022). Spektrum pendekatan ini terbentang luas, dari yang paling bersifat mengarahkan (direktif) hingga yang paling bersifat memfasilitasi (non-direktif).

Pendekatan yang berbeda akan menghasilkan dinamika kekuasaan yang berbeda pula. Pendekatan yang cenderung direktif menempatkan lembaga atau pengorganisir sebagai ahli yang memiliki pengetahuan dan solusi, sementara masyarakat diposisikan sebagai penerima atau pelaksana. Di ujung spektrum yang lain, pendekatan non-direktif atau partisipatif

membalikkan asumsi ini. Ia meyakini bahwa masyarakat adalah ahli atas kehidupannya sendiri, dan peran pihak luar adalah sebagai fasilitator yang membantu masyarakat menemukan kekuatan dan solusi dari dalam diri mereka sendiri (Cook & Cleaver, 2022). Pemahaman yang jernih mengenai spektrum ini akan membantu pengelola program PNF untuk secara sadar memilih dan menerapkan pendekatan yang paling sesuai dengan visi pemberdayaan yang diusungnya.

Selain itu, pendekatan yang dipilih haruslah kontekstual. Dalam situasi darurat bencana, pendekatan yang lebih direktif mungkin diperlukan untuk efektivitas penyelamatan jiwa. Akan tetapi, dalam program pemberdayaan jangka panjang yang bertujuan membangun kemandirian, pendekatan partisipatif menjadi sebuah keharusan. Kemampuan untuk secara fleksibel menerapkan berbagai pendekatan sesuai dengan tahapan program dan kondisi komunitas merupakan ciri dari seorang pengorganisir yang matang dan reflektif (Rachman, 2023).

Pada akhirnya, pendekatan pengorganisasian yang dipilih akan sangat memengaruhi *outcome* yang dihasilkan. Pendekatan direktif mungkin dapat mencapai *output* fisik (misalnya, bangunan sekolah) dengan cepat, namun seringkali gagal membangun kapasitas lokal untuk merawatnya. Sebaliknya, pendekatan partisipatif mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk menghasilkan sesuatu yang terlihat, namun prosesnya sendiri merupakan sebuah pembelajaran berharga yang membangun modal sosial, kepemimpinan lokal, dan rasa kepemilikan yang menjadi fondasi keberlanjutan (Gaventa & Cornwall, 2008). Oleh karena itu, diskusi mengenai pendekatan ini adalah diskusi tentang tujuan akhir dari program itu sendiri, apakah sekadar menyelesaikan masalah teknis atau sungguh-sungguh memberdayakan manusia.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan Anda adalah seorang pelatih kebugaran yang ingin membantu seseorang yang kelebihan berat badan. Pendekatan direktif adalah Anda langsung memberikan jadwal latihan yang ketat dan menu diet yang harus dipatuhi tanpa kecuali. Anda berkata, "Lakukan ini,

jangan lakukan itu." Klien mungkin akan patuh untuk sementara waktu karena Anda adalah ahlinya, tetapi kemungkinan besar ia akan berhenti ketika Anda tidak lagi mengawasinya karena ia tidak memahami logika di baliknya dan tidak merasa memiliki program tersebut. Pendekatan non-direktif adalah Anda memulai dengan dialog, "Apa tujuan kebugaran Anda? Apa makanan yang Anda sukai? Kapan waktu luang Anda?". Anda kemudian bersama-sama merancang program latihan dan pola makan yang paling sesuai dengan gaya hidup dan motivasi internalnya. Anda lebih banyak bertanya dan memfasilitasi, bukan memerintah. Prosesnya lebih lambat, tetapi hasilnya jauh lebih mungkin untuk menjadi gaya hidup yang permanen.

7.1.1 Strategi Direktif vs Non-Direktif

Strategi direktif dalam pengorganisasian masyarakat ditandai oleh pendekatan dari atas ke bawah (*top-down*). Dalam strategi ini, agensi atau lembaga eksternal bertindak sebagai perencana utama yang mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan menetapkan tujuan program. Masyarakat kemudian dimobilisasi untuk berpartisipasi dalam implementasi rencana yang sudah jadi tersebut (Kurniawan, 2022). Keunggulan dari strategi ini adalah kecepatan dan efisiensi dalam mencapai target-target yang terukur, terutama untuk program-program yang bersifat teknis seperti pembangunan infrastruktur atau vaksinasi massal. Namun, kelemahan utamanya adalah potensi terciptanya ketergantungan, rendahnya rasa kepemilikan dari masyarakat, dan ketidaksesuaian solusi dengan konteks lokal yang kompleks.

Sebaliknya, strategi non-direktif atau partisipatif mengadopsi pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Di sini, peran pengorganisir bergeser dari seorang ahli menjadi seorang fasilitator. Proses dimulai dengan memfasilitasi dialog di dalam komunitas untuk membantu mereka mengidentifikasi dan menganalisis masalah mereka sendiri, serta menemukan potensi dan sumber daya yang mereka miliki (Rachman, 2023). Keputusan mengenai prioritas masalah dan bentuk solusi datang

dari masyarakat itu sendiri. Strategi ini memang membutuhkan waktu yang lebih lama dan proses yang lebih tidak dapat diprediksi. Akan tetapi, hasilnya cenderung jauh lebih berkelanjutan karena solusi yang lahir benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi warga, serta tertanamnya rasa kepemilikan yang kuat sejak awal.

Studi Kasus: Di sebuah kampung miskin kota yang kumuh, pemerintah kota meluncurkan program penataan lingkungan dengan strategi direktif. Mereka datang dengan arsitek, membongkar beberapa rumah, dan membangun taman serta tempat sampah terpilah. Awalnya terlihat bagus, namun dalam beberapa bulan, taman menjadi tidak terawat dan tempat sampah tidak digunakan semestinya. Program kedua datang dari sebuah LSM dengan strategi non-direktif. Mereka memulai dengan lokakarya "Kampung Impian" bersama warga. Dari sana, warga sendiri yang mengusulkan, merancang, dan bergotong royong membangun "pojok-pojok hijau" di depan rumah masing-masing dan sistem pengelolaan sampah berbasis komunitas. Hasilnya lebih lambat dan mungkin tidak se-"megah" program pemerintah, tetapi jauh lebih hidup dan terawat karena warga merasakannya sebagai milik mereka.

7.1.2 Pendekatan Partisipatif (Participatory Action Research)

Participatory Action Research (PAR) atau Riset Aksi Partisipatif adalah salah satu bentuk pendekatan non-direktif yang paling radikal dan memberdayakan. PAR menolak hubungan subjek-objek tradisional dalam penelitian, di mana peneliti dari luar datang untuk "meneliti" masyarakat. Sebaliknya, PAR adalah sebuah proses riset, pendidikan, dan aksi yang dilakukan secara kolektif oleh, dengan, dan untuk masyarakat itu sendiri, di mana peran pihak luar hanyalah sebagai fasilitator (Gaventa & Cornwall, 2008). Siklus PAR biasanya meliputi tahap-tahap refleksi kolektif (menganalisis masalah), perencanaan aksi, pelaksanaan aksi, dan kemudian kembali ke refleksi untuk pembelajaran, dalam sebuah spiral yang terus menerus.

Tujuan utama PAR bukanlah sekadar menghasilkan pengetahuan akademis, melainkan untuk menumbuhkan kesadaran kritis (*conscientization*) di kalangan masyarakat dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan kolektif guna mengubah kondisi yang menindas atau tidak adil. Teknik-teknik yang digunakan dalam PAR seringkali bersifat visual dan dialogis, seperti pemetaan partisipatif, diagram alur masalah, atau teater rakyat, untuk memungkinkan partisipasi dari anggota masyarakat yang tidak terbiasa dengan komunikasi verbal formal atau tulisan (Cook & Cleaver, 2022). Pendekatan ini sangat ampuh untuk isu-isu yang berkaitan dengan perebutan hak, keadilan sosial, dan pemberdayaan kelompok marginal.

Studi Kasus: Komunitas adat di sekitar hutan lindung dihadapkan pada ancaman penggusuran karena klaim pemerintah atas tanah mereka. Sebuah organisasi pendamping tidak datang dengan solusi advokasi yang sudah jadi. Mereka memfasilitasi proses PAR. Bersama-sama, warga melakukan **riset** dengan menelusuri sejarah lisan dari para tetua dan memetakan wilayah adat mereka secara partisipatif menggunakan GPS. Proses ini menumbuhkan kesadaran kolektif akan hak sejarah mereka. Berbekal data hasil riset mereka sendiri, mereka kemudian merencanakan dan melakukan **aksi**, yaitu mengajukan permohonan pengakuan hutan adat kepada pemerintah dengan didukung bukti-bukti yang mereka kumpulkan. Proses PAR ini tidak hanya bertujuan memenangkan kasus, tetapi juga membangun kapasitas dan solidaritas komunitas untuk berjuang demi hak-haknya di masa depan.

7.1.3 Teknik Advokasi dan Kampanye Program

Ketika sebuah program PNF menyadari bahwa akar masalah yang dihadapi oleh warganya bersifat struktural (misalnya, kebijakan yang diskriminatif atau ketiadaan layanan publik), maka program tersebut perlu melampaui kegiatan pendidikan semata dan masuk ke ranah advokasi. Advokasi adalah upaya terencana untuk memengaruhi para pengambil keputusan (pemerintah, parlemen, dll.) agar membuat atau

mengubah kebijakan yang berpihak pada kepentingan publik, khususnya kelompok marginal (Soriano & Cabañes, 2020). Teknik advokasi bisa beragam, mulai dari lobi dan negosiasi langsung dengan pejabat, penyusunan naskah kebijakan (*policy brief*), hingga litigasi atau gugatan hukum.

Advokasi seringkali perlu didukung oleh kampanye publik. Kampanye adalah serangkaian kegiatan komunikasi yang terkoordinasi dan bertujuan untuk membangun dukungan publik yang luas terhadap sebuah isu, yang pada gilirannya akan memberikan tekanan politik kepada para pengambil keputusan. Teknik kampanye di era digital bisa sangat beragam, mencakup kampanye media sosial, penggalangan petisi daring, produksi konten video yang menggugah, serta bekerja sama dengan media massa untuk mendapatkan publisitas (Coombs & Holladay, 2022). Program PNF dapat memainkan peran unik dalam proses ini, yaitu dengan menggunakan pendekatan pendidikan populer untuk menyadarkan masyarakat tentang hak-hak mereka dan mengajak mereka untuk menjadi juru kampanye bagi isu mereka sendiri.

Studi Kasus: Sebuah PKBM yang melayani anak-anak berkebutuhan khusus (ABK) di sebuah kabupaten menyadari bahwa setelah lulus dari PKBM, tidak ada sekolah lanjutan yang mau menerima mereka. Masalahnya adalah kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang tidak inklusif. PKBM tersebut kemudian melancarkan advokasi. Mereka mengumpulkan data tentang jumlah ABK yang tidak bisa melanjutkan sekolah dan menyusun sebuah *policy brief* yang diserahkan kepada Dinas Pendidikan dan DPRD. Untuk memperkuat lobi mereka, mereka meluncurkan kampanye publik dengan tagar #SekolahUntukSemua. Mereka memproduksi video-video pendek yang berisi kisah dan mimpi para ABK, yang kemudian menjadi viral di media sosial lokal. Tekanan publik ini akhirnya mendorong DPRD untuk memanggil dinas pendidikan dan merevisi aturan PPDB menjadi lebih inklusif.

7.2 Strategi Rekrutmen dan Mobilisasi Sasaran

Setelah program dirancang dengan baik, tantangan berikutnya adalah bagaimana mengisi "rumah" yang telah dibangun tersebut. Strategi rekrutmen dan mobilisasi sasaran adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menginformasikan, menarik, dan meyakinkan calon peserta agar mau bergabung dan berpartisipasi aktif dalam program. Ini bukanlah sekadar aktivitas menyebar brosur atau memasang spanduk. Rekrutmen yang efektif adalah proses komunikasi strategis yang dibangun di atas pemahaman mendalam tentang audiens sasaran, termasuk apa yang mereka butuhkan, apa yang mereka khawatirkan, dan saluran komunikasi apa yang paling mereka percaya (Andreasen & Kotler, 2008).

Proses ini seringkali menuntut pendekatan yang proaktif. Menunggu orang datang sendiri ke pusat kegiatan seringkali tidak cukup, terutama jika sasaran program adalah kelompok-kelompok yang paling terpinggirkan dan memiliki banyak hambatan untuk berpartisipasi. Pengelola program dan staf lapangan harus "menjemput bola", mendatangi tempat-tempat di mana komunitas berkumpul, membangun hubungan personal, dan menyampaikan undangan secara langsung. Pendekatan dari mulut ke mulut (*word of mouth*), di mana peserta yang puas kemudian mengajak teman atau tetangganya, seringkali merupakan strategi rekrutmen yang paling ampuh karena dibangun di atas kepercayaan (Lee & Kotler, 2019).

Selain itu, pesan yang disampaikan dalam proses rekrutmen harus dirancang secara cermat. Pesan tersebut harus mampu menjawab pertanyaan paling mendasar di benak calon peserta: "Apa untungnya bagi saya?" (*What's in it for me?*). Oleh karena itu, pesan harus lebih menekankan pada manfaat dan hasil yang akan mereka peroleh, bukan sekadar pada fitur atau jadwal kegiatan. Menggunakan bahasa yang sederhana, relevan dengan konteks lokal, dan menghindari jargon-jargon teknis adalah kunci agar pesan dapat diterima dengan baik.

Pada akhirnya, mobilisasi yang berhasil tidak hanya berhenti pada saat peserta mendaftar. Mobilisasi adalah proses

berkelanjutan untuk menjaga agar semangat dan partisipasi mereka tetap tinggi sepanjang program. Ini melibatkan penciptaan iklim belajar yang ramah dan mendukung, memberikan pengakuan dan apresiasi, serta secara aktif melibatkan peserta dalam pengambilan keputusan terkait jalannya program. Ketika peserta merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari sebuah komunitas belajar, mereka tidak hanya akan bertahan, tetapi juga akan menjadi agen mobilisasi yang paling efektif.

Analogi/Contoh Kasus: Merekrut dan memobilisasi sasaran ibarat mengajak orang untuk datang ke sebuah pesta yang Anda selenggarakan. Anda tidak bisa hanya menempel satu pengumuman di gerbang kompleks dan berharap semua orang akan datang. Komunikasi persuasif adalah saat Anda membuat undangan yang menarik, yang tidak hanya berisi informasi tanggal dan waktu, tetapi juga menonjolkan hal-hal seru yang akan ada di pesta (misalnya, "makanan lezat, musik live, dan banyak doorprize!"). Peran tokoh kunci adalah saat Anda secara khusus meminta ketua RT atau orang yang paling disegani di lingkungan untuk membantu menyebarkan undangan dan mengajak warga lain. Penanganan resistensi adalah saat ada tetangga yang berkata, "Ah, saya tidak punya baju bagus untuk pesta," dan Anda menjawab, "Tidak masalah, pestanya santai kok, yang penting kebersamaannya." Anda secara proaktif mengatasi keberatan mereka.

7.2.1 Teknik Komunikasi Persuasif kepada Masyarakat

Komunikasi persuasif yang etis adalah inti dari rekrutmen. Tujuannya bukan untuk menipu atau memaksa, melainkan untuk membantu masyarakat memahami bagaimana sebuah program dapat menjadi solusi atas masalah atau aspirasi yang mereka miliki. Salah satu teknik yang paling kuat adalah penggunaan narasi atau *storytelling*. Daripada menyajikan data statistik yang kering, ceritakanlah kisah sukses dari peserta sebelumnya. Kisah personal yang emosional jauh lebih mampu

menyentuh hati dan membangun koneksi daripada seribu brosur (Coombs & Holladay, 2022).

Teknik lain adalah memanfaatkan prinsip bukti sosial (*social proof*). Orang cenderung akan melakukan sesuatu jika mereka melihat orang lain yang serupa dengan mereka juga melakukannya (Lee & Kotler, 2019). Dalam praktik, ini bisa berarti mengajak peserta dari angkatan sebelumnya untuk memberikan testimoni, atau memulai program percontohan di satu RT terlebih dahulu. Ketika RT lain melihat keberhasilan dan antusiasme di sana, mereka akan lebih mudah untuk ikut serta. Selain itu, teknik membangun kredibilitas (misalnya, dengan menunjukkan dukungan dari tokoh yang dihormati) dan teknik resiprositas (misalnya, dengan memberikan sesuatu yang bermanfaat secara gratis di awal, seperti konsultasi atau seminar singkat) juga dapat menjadi pembuka pintu yang efektif.

Studi Kasus: Sebuah program PNF untuk mendorong petani di lereng gunung beralih ke pertanian organik menghadapi kesulitan dalam merekrut peserta. Presentasi tentang bahaya pestisida kimia (logika dan data) tidak banyak berpengaruh. Mereka kemudian mengubah strategi komunikasinya. Mereka mengorganisir sebuah acara "Kunjungan Lapangan" ke kebun milik seorang petani perintis yang telah lebih dulu sukses dengan pertanian organik. Di sana, para petani lain tidak hanya mendengar presentasi, tetapi juga melihat langsung (bukti fisik), memegang tanah yang lebih gembur (pengalaman sensoris), dan mendengar langsung cerita sukses dari sesama petani (bukti sosial & *storytelling*). Teknik persuasif yang berbasis pengalaman ini terbukti jauh lebih efektif dalam meyakinkan mereka.

7.2.2 Peran Tokoh Kunci (Key Figures) dalam Mobilisasi

Dalam setiap komunitas, selalu ada individu-individu yang pendapatnya lebih didengar dan dihormati daripada yang lain. Mereka inilah yang disebut tokoh kunci atau pemimpin opini (*opinion leaders*). Tokoh kunci tidak selalu mereka yang memegang jabatan formal (seperti kepala desa atau ketua RW),

tetapi bisa juga pemimpin informal seperti ustadz, pendeta, bidan desa, sesepuh adat, atau bahkan preman yang disegani (Valente, 2010). Mengidentifikasi dan membangun hubungan baik dengan para tokoh kunci ini adalah langkah strategis yang sangat vital dalam proses mobilisasi.

Dukungan dari seorang tokoh kunci berfungsi sebagai "stempel persetujuan" atau *endorsement* yang sangat kuat bagi sebuah program. Ketika seorang tokoh kunci telah percaya dan mendukung, ia akan menjadi jembatan antara program dengan seluruh jaringannya. Proses komunikasi menjadi jauh lebih efisien karena pesan dari program akan disebarkan dan diperkuat oleh sang tokoh. Oleh karena itu, pengorganisir program harus menginvestasikan waktu dan energi di awal untuk melakukan pendekatan personal, menjelaskan tujuan program secara transparan, mendengarkan masukan mereka, dan mengajak mereka untuk terlibat sebagai penasihat atau pelindung program. Mengabaikan atau bahkan berseberangan dengan tokoh kunci dapat menjadi penghalang yang sangat besar bagi penerimaan program oleh masyarakat luas.

Studi Kasus: Sebuah program kesehatan ibu dan anak di sebuah komunitas pedesaan yang sangat patriarkis menghadapi kesulitan karena para suami melarang istri mereka untuk datang ke posyandu. Petugas kesehatan kemudian mengidentifikasi bahwa tokoh kunci yang paling berpengaruh adalah para kiai pimpinan pondok pesantren lokal. Alih-alih langsung menyasar para ibu, tim program melakukan serangkaian "silaturahmi" dengan para kiai. Mereka menjelaskan data angka kematian ibu dan anak dari sudut pandang ajaran agama tentang kewajiban menjaga kehidupan. Setelah para kiai memahami dan memberikan dukungan, mereka mulai menyelipkan pesan-pesan tentang pentingnya kesehatan ibu dan anak dalam pengajian-pengajian rutin mereka. Hasilnya, partisipasi di posyandu meningkat secara dramatis.

7.2.3 Penanganan Resistensi Masyarakat terhadap Program

Resistensi atau penolakan terhadap sebuah program baru adalah reaksi yang normal dan harus diantisipasi. Resistensi tidak selalu berarti masyarakat "bodoh" atau "malas". Seringkali, resistensi adalah bentuk komunikasi yang mengandung pesan-pesan penting. Ia bisa bersumber dari berbagai hal: ketidakpercayaan akibat pengalaman buruk dengan program sebelumnya, ketakutan akan risiko yang mungkin timbul, informasi yang tidak jelas atau simpang siur, merasa bahwa program tersebut mengancam nilai-nilai atau tradisi yang ada, atau sekadar apatisisme (Lawrence, P. R., 2021). Langkah pertama dalam menangani resistensi adalah mendengarkan dengan empati untuk memahami akar penyebabnya, bukan langsung membantah atau mencap mereka sebagai penentang.

Setelah akar masalah dipahami, strategi penanganan dapat dirancang. Jika resistensi berasal dari kurangnya informasi, maka sosialisasi yang lebih intensif dan dialogis perlu dilakukan. Jika berasal dari ketakutan akan risiko, program dapat dimulai dengan skala kecil (proyek percontohan) untuk membuktikan keamanannya. Jika berasal dari ketidakpercayaan, maka membangun hubungan personal dan menunjukkan komitmen jangka panjang adalah kuncinya. Melibatkan para penentang yang konstruktif dalam proses perencanaan juga bisa menjadi strategi yang efektif untuk mengubah mereka dari penentang menjadi pendukung. Penting untuk diingat bahwa tujuan penanganan resistensi bukanlah untuk "mengalahkan" mereka, melainkan untuk menemukan titik temu dan membangun pemahaman bersama.

Studi Kasus: Sebuah program PNF yang bertujuan untuk mendirikan pusat kegiatan belajar anak di sebuah kampung di bantaran kali mendapat resistensi dari sekelompok ibu-ibu. Mereka khawatir kehadiran pusat belajar tersebut akan membuat anak-anak mereka malas membantu pekerjaan rumah. Pengelola program tidak mengabaikan kekhawatiran ini. Ia mengorganisir sebuah sesi diskusi khusus dengan kelompok ibu tersebut (**mendengarkan**). Dari diskusi, terungkap bahwa kekhawatiran

utamanya adalah jam kegiatan yang bentrok dengan waktu anak-anak harus memasak atau menjaga adik. Bersama-sama, mereka kemudian menyepakati jadwal kegiatan yang lebih fleksibel dan bahkan mengintegrasikan beberapa kegiatan "pekerjaan rumah" (seperti memasak bersama) ke dalam kurikulum pusat belajar tersebut (mencari titik temu).

7.3 Teknik Membangun Jejaring dan Kemitraan

Tidak ada satu organisasi pun, sehebat apapun, yang dapat menyelesaikan masalah sosial yang kompleks sendirian. Di era yang saling terhubung ini, kemampuan untuk membangun dan memelihara jejaring serta kemitraan strategis menjadi salah satu prediktor keberhasilan program yang paling kuat. Jejaring (*networking*) adalah tentang membangun hubungan dengan berbagai individu dan organisasi, sementara kemitraan (*partnership*) adalah bentuk kolaborasi yang lebih terstruktur dan mendalam untuk mencapai tujuan bersama (Waddock, 1989). Program PNF yang terisolasi akan memiliki sumber daya yang terbatas, jangkauan yang sempit, dan dampak yang dangkal. Sebaliknya, program yang terintegrasi dalam sebuah ekosistem kemitraan yang kuat akan mampu menciptakan sinergi, mengakses sumber daya yang beragam, dan mencapai skala dampak yang jauh lebih besar.

Membangun kemitraan adalah sebuah proses yang membutuhkan kesengajaan dan strategi. Ia dimulai dengan kemampuan untuk melihat melampaui batas-batas organisasi sendiri dan mengidentifikasi siapa saja aktor-aktor lain yang bekerja pada isu atau di wilayah yang sama. Proses ini menuntut kerendahan hati untuk mengakui bahwa organisasi lain mungkin memiliki keahlian atau akses yang tidak kita miliki, dan sebaliknya. Pola pikir yang harus dibangun adalah kolaborasi, bukan kompetisi.

Setelah mitra potensial teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan saling menghormati. Ini seringkali dimulai dengan interaksi informal, berbagi informasi, atau

kolaborasi dalam skala kecil. Ketika kepercayaan dan pemahaman bersama telah terbangun, hubungan tersebut dapat diformalkan ke dalam sebuah perjanjian kemitraan. Perjanjian ini penting untuk memperjelas peran, tanggung jawab, dan kontribusi dari masing-masing pihak, sehingga dapat menghindari kesalahpahaman di kemudian hari.

Namun, pekerjaan tidak berhenti setelah nota kesepahaman ditandatangani. Kemitraan yang sehat dan produktif membutuhkan pemeliharaan yang terus-menerus. Ini melibatkan komunikasi yang teratur, transparansi, penyelesaian konflik secara konstruktif, dan yang terpenting, perayaan keberhasilan bersama. Kemitraan yang berhasil adalah sebuah hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dan terus berevolusi untuk menjawab tantangan-tantangan baru.

Analogi/Contoh Kasus: Membangun jejaring dan kemitraan ibarat memasak sebuah hidangan rendang yang lezat. Anda (organisasi Anda) mungkin ahli dalam menyiapkan dagingnya (kompetensi inti Anda). Identifikasi stakeholder adalah saat Anda menyadari bahwa Anda butuh santan kelapa, bumbu-bumbu, dan kayu bakar yang Anda tidak miliki. Anda kemudian mencari "mitra": petani kelapa, pedagang bumbu di pasar, dan penjual kayu bakar. Prosedur kerja **sama** adalah saat Anda membuat kesepakatan yang jelas dengan mereka: berapa banyak kelapa yang Anda butuhkan, berapa harganya, kapan harus diantar. Pemeliharaan hubungan adalah saat Anda selalu membayar tepat waktu, memberikan umpan balik jika santannya bagus, dan sesekali mengirimkan rendang yang sudah matang sebagai ucapan terima kasih. Dengan bekerja sama, Anda bisa menghasilkan hidangan yang jauh lebih kaya rasa daripada jika Anda hanya mencoba memasak dagingnya saja.

7.3.1 Identifikasi Stakeholder Potensial

Langkah pertama dalam membangun jejaring adalah dengan melakukan identifikasi atau pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholder mapping*). *Stakeholder* adalah semua pihak, baik individu, kelompok, maupun organisasi, yang dapat

memengaruhi atau dipengaruhi oleh program. Proses pemetaan ini membantu program untuk memahami lanskap sosial politik di sekitarnya dan merencanakan strategi interaksi yang tepat untuk setiap pihak (Freeman, 2010). Salah satu alat yang sering digunakan adalah matriks Kekuatan-Kepentingan (*Power-Interest Grid*), yang mengklasifikasikan *stakeholder* ke dalam empat kuadran.

- 7.3.1.1 Kekuatan Tinggi, Kepentingan Tinggi (*Promoters*): Mereka adalah aktor kunci yang harus dikelola dengan sangat dekat dan dilibatkan secara penuh. Contoh: Dinas Pendidikan, tokoh masyarakat yang sangat mendukung.
- 7.3.1.2 Kekuatan Tinggi, Kepentingan Rendah (*Latents*): Mereka berpotensi besar memengaruhi, tetapi saat ini belum tertarik. Strateginya adalah menjaga mereka tetap puas dan terinformasi. Contoh: anggota DPRD, media massa besar.
- 7.3.1.3 Kekuatan Rendah, Kepentingan Tinggi (*Defenders*): Mereka sangat peduli dengan program tetapi memiliki sedikit kekuatan untuk memengaruhinya. Strateginya adalah menjaga mereka tetap terinformasi dan melibatkan mereka dalam forum-forum konsultasi. Contoh: keluarga peserta didik, ornonp kecil lainnya.
- 7.3.1.4 Kekuatan Rendah, Kepentingan Rendah (*Apathetics*): Mereka tidak terlalu peduli dan tidak terlalu berpengaruh. Cukup dipantau dengan usaha minimal.

Studi Kasus: Sebuah program literasi digital untuk lansia melakukan pemetaan *stakeholder*. Mereka mengidentifikasi Ketua RW dan Dinas Sosial sebagai *Promoters* karena sangat mendukung dan memiliki wewenang. Sebuah perusahaan telekomunikasi lokal diidentifikasi sebagai *Latents*; mereka punya kekuatan (dana CSR, relawan ahli) tapi belum tahu tentang program ini. Kelompok senam lansia diidentifikasi sebagai *Defenders*; mereka sangat antusias tapi tidak punya kekuatan besar. Berdasarkan peta ini, tim program menyusun strategi: rapat rutin dengan Ketua RW, mengirim proposal

kemitraan ke perusahaan telekomunikasi, dan melakukan sosialisasi intensif di kelompok senam.

7.3.2 Prosedur Kerjasama Antar Lembaga (MoU)

Ketika sebuah hubungan kolaboratif akan berjalan dalam jangka waktu tertentu dan melibatkan pembagian sumber daya atau tanggung jawab yang jelas, maka sangat disarankan untuk memformalkannya dalam sebuah naskah kerja sama atau Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding* - MoU). MoU bukanlah kontrak hukum yang kaku, melainkan sebuah dokumen yang merefleksikan niat baik dan kesepakatan bersama para pihak untuk bekerja sama. Tujuannya adalah untuk memberikan kejelasan, menyamakan persepsi, dan menjadi acuan jika di kemudian hari terjadi perbedaan pendapat (Creswell, 2014).

Prosedur penyusunan MoU idealnya dilakukan secara partisipatif, di mana draf awal dibahas dan disempurnakan bersama oleh para pihak. Komponen-komponen penting yang harus ada dalam sebuah MoU antara lain: (1) Latar belakang dan tujuan kerja sama, (2) Ruang lingkup kegiatan yang akan dikerjasamakan, (3) Hak dan kewajiban masing-masing pihak (siapa melakukan apa, siapa menyediakan apa), (4) Jangka waktu berlakunya kerja sama, (5) Mekanisme koordinasi dan pelaporan, dan (6) Prosedur penyelesaian perselisihan. Penandatanganan MoU seringkali menjadi momen seremonial yang penting untuk mengukuhkan komitmen dan mempublikasikan kemitraan tersebut.

Studi Kasus: Sebuah lembaga PNF yang fokus pada pelatihan keterampilan kerja bagi penyandang disabilitas ingin bekerja sama dengan beberapa hotel di kotanya untuk program magang. Untuk menghindari kesalahpahaman, lembaga tersebut menyusun draf MoU. Dalam pembahasan bersama pihak hotel, disepakati beberapa poin penting: kewajiban lembaga PNF adalah memberikan pembekalan pra-magang dan menyediakan seorang pendamping. Kewajiban pihak hotel adalah menyediakan posisi magang yang aksesibel, menunjuk seorang

mentor internal, dan memberikan uang saku sesuai standar. MoU tersebut juga menyepakati bahwa evaluasi bersama akan dilakukan setiap bulan. Kejelasan dalam MoU ini membuat program magang berjalan lancar dan saling menguntungkan.

7.3.3 Pemeliharaan Hubungan Kemitraan Strategis

Menandatangani MoU hanyalah awal dari sebuah perjalanan kemitraan. Tantangan sesungguhnya terletak pada bagaimana memelihara hubungan tersebut agar tetap hidup, produktif, dan saling percaya dalam jangka panjang. Kemitraan yang terabaikan akan layu dan mati. Pemeliharaan hubungan membutuhkan investasi waktu dan komunikasi yang konsisten. Salah satu kunci utamanya adalah komunikasi proaktif dan transparan. Jangan hanya menghubungi mitra ketika Anda butuh sesuatu. Bagikan cerita-cerita keberhasilan program secara berkala, laporkan tantangan yang dihadapi secara jujur, dan selalu ucapkan terima kasih atas kontribusi mereka, sekecil apapun (Austin & Seitanidi, 2012).

Prinsip resiprositas atau saling memberi manfaat juga sangat penting. Pikirkan juga apa yang bisa Anda berikan kepada mitra Anda, bukan hanya apa yang bisa Anda dapatkan. Ini bisa berupa memberikan visibilitas positif bagi citra perusahaan mitra, menyediakan data riset yang bermanfaat bagi mereka, atau menawarkan pelatihan bagi staf mereka. Selain itu, libatkan mitra secara bermakna. Undang mereka untuk mengunjungi kegiatan lapangan, mintalah masukan mereka dalam perencanaan program selanjutnya, dan rayakan pencapaian-pencapaian penting bersama-sama. Tindakan-tindakan ini akan mengubah hubungan dari yang sifatnya transaksional menjadi transformasional, di mana kedua pihak merasa menjadi bagian dari sebuah perjuangan bersama yang lebih besar.

Studi Kasus: Sebuah yayasan lingkungan yang menjalankan program edukasi di sekolah-sekolah memiliki kemitraan jangka panjang dengan sebuah perusahaan air minum. Untuk memelihara hubungan, manajer program tidak hanya mengirim laporan tahunan. Setiap tiga bulan, ia mengirimkan e-

newsletter singkat berisi foto-foto kegiatan dan kutipan testimoni dari siswa dan guru. Setiap kali program diliput oleh media, ia selalu memastikan nama perusahaan mitra disebut dan mengirimkan klipring beritanya. Setahun sekali, yayasan tersebut menyelenggarakan "Hari Apresiasi Mitra", sebuah acara informal di mana mereka mengundang staf perusahaan untuk melihat pameran karya siswa dan memberikan penghargaan. Upaya-upaya pemeliharaan hubungan ini membuat perusahaan tersebut tidak hanya terus mendanai, tetapi juga menjadi "duta" yang mempromosikan program yayasan di jaringan bisnis mereka.

Rangkuman

1. Mobilisasi sosial adalah proses menggerakkan partisipasi masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama, yang merupakan mesin penggerak program PNF.
2. Pendekatan pengorganisasian masyarakat terbentang dari strategi direktif (*top-down*) yang cepat namun menciptakan ketergantungan, hingga strategi non-direktif (*bottom-up*) yang lebih lambat namun membangun kepemilikan dan keberlanjutan.
3. *Participatory Action Research* (PAR) adalah pendekatan partisipatif di mana masyarakat menjadi subjek atau peneliti utama dalam siklus refleksi, aksi, dan pembelajaran untuk perubahan sosial.
4. Advokasi dan kampanye menjadi teknik penting ketika akar masalah bersifat struktural, bertujuan untuk memengaruhi kebijakan dan membangun dukungan publik yang luas.
5. Strategi rekrutmen sasaran yang efektif menggunakan komunikasi persuasif yang etis (seperti *storytelling* dan bukti sosial) dan pendekatan proaktif.
6. Tokoh kunci, baik formal maupun informal, memainkan peran vital sebagai jembatan kepercayaan dan saluran komunikasi antara program dan masyarakat.

7. Resistensi masyarakat adalah fenomena wajar yang harus ditangani dengan mendengarkan secara empatik dan mencari solusi bersama, bukan dengan konfrontasi.
8. Membangun jejaring dan kemitraan strategis dengan berbagai *stakeholder* adalah kunci untuk sinergi dan peningkatan skala dampak program.
9. Kemitraan yang efektif membutuhkan identifikasi *stakeholder* yang sistematis, prosedur kerja sama yang jelas (MoU), dan pemeliharaan hubungan yang konsisten.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan perbedaan fundamental antara pendekatan direktif dan non-direktif. Dalam situasi program PNF seperti apa pendekatan direktif mungkin lebih tepat digunakan, dan mengapa?
2. Anda menemukan bahwa banyak anak putus sekolah di sebuah komunitas miskin kota disebabkan karena mereka tidak memiliki akta kelahiran, sehingga tidak bisa mendaftar sekolah formal. Jelaskan bagaimana Anda akan merancang strategi advokasi dan kampanye untuk mengatasi masalah ini.
3. Uraikan tiga alasan mengapa resistensi terhadap program baru bisa muncul di tengah masyarakat. Untuk setiap alasan, jelaskan strategi penanganan yang paling tepat.
4. Mengapa membangun hubungan baik dengan tokoh kunci (pemimpin informal) terkadang lebih penting daripada hanya mendapatkan izin dari pemimpin formal (kepala desa)? Berikan contoh.
5. Sebuah kemitraan telah diresmikan dengan penandatanganan MoU. Jelaskan langkah-langkah konkret

yang akan Anda lakukan untuk memelihara hubungan kemitraan tersebut agar tetap produktif dan berkelanjutan.

Soal Pilihan Ganda

1. Pendekatan di mana masyarakat difasilitasi untuk melakukan riset, merencanakan, dan melaksanakan aksi mereka sendiri disebut...
 - A. Survei Kebutuhan
 - B. *Participatory Action Research* (PAR) -V-
 - C. Strategi Direktif
 - D. Analisis SWOT
2. Menampilkan testimoni dari peserta angkatan sebelumnya untuk menarik calon peserta baru adalah penerapan teknik persuasi berbasis...
 - A. Otoritas
 - B. Kelangkaan
 - C. Bukti Sosial (*Social Proof*) -V-
 - D. Resiprositas
3. Seorang ustadz yang dihormati di sebuah desa, meskipun tidak memiliki jabatan pemerintahan, dapat dikategorikan sebagai...
 - A. *Stakeholder* Laten
 - B. Pemimpin Opini atau Tokoh Kunci -V-
 - C. Sasaran Primer
 - D. Staf Program
4. Langkah pertama yang paling tepat dalam menangani resistensi dari sekelompok masyarakat adalah...
 - A. Mengabaikan mereka dan terus menjalankan program
 - B. Melaporkan mereka kepada aparat keamanan
 - C. Mendengarkan dengan empati untuk memahami akar masalahnya -V-
 - D. Menawarkan insentif uang agar mereka berhenti menolak

5. Alat bantu untuk mengklasifikasikan pemangku kepentingan berdasarkan tingkat kekuatan dan kepentingan mereka disebut...
 - A. Bagan Organisasi
 - B. Matriks SWOT
 - C. Matriks Kekuatan-Kepentingan (*Power-Interest Grid*) -V-
 - D. Kerangka Logika Program
6. Tujuan utama dari penyusunan Nota Kesepahaman (MoU) adalah...
 - A. Untuk memenuhi persyaratan hukum pidana
 - B. Untuk memperjelas peran, tanggung jawab, dan ekspektasi para pihak yang bekerja sama -V-
 - C. Untuk mencari sumber pendanaan baru
 - D. Untuk mengevaluasi kinerja staf internal
7. Sebuah program PNF yang membagikan bibit dan pupuk kepada petani dan mengharapkan mereka menanam sesuai instruksi adalah contoh penerapan strategi...
 - A. Non-Direktif
 - B. Partisipatif
 - C. Direktif -V-
 - D. Advokasi
8. Upaya terencana untuk memengaruhi pengambil keputusan agar mengubah kebijakan publik disebut...
 - A. Mobilisasi
 - B. Kampanye
 - C. Advokasi -V-
 - D. Rekrutmen
9. Menurut matriks pemetaan *stakeholder*, pihak yang memiliki kekuatan tinggi namun kepentingan rendah disebut...
 - A. *Promoters*
 - B. *Latents* -V-
 - C. *Defenders*

D. *Apathetics*

10. Komunikasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) menjadi strategi rekrutmen yang efektif karena didasarkan pada...
- A. Anggaran yang besar
 - B. Desain poster yang menarik
 - C. Kepercayaan (*Trust*) -V-
 - D. Dukungan pemerintah

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Anda ditugaskan untuk menjalankan program "Kesehatan Lingkungan" di sebuah RW yang padat penduduk, di mana warga terbiasa membuang sampah di sungai. Identifikasi siapa saja tokoh kunci (minimal 3, baik formal maupun informal) yang perlu Anda dekati terlebih dahulu. Susunlah sebuah strategi pendekatan dan pesan persuasif yang akan Anda gunakan untuk masing-masing tokoh kunci tersebut.
2. Sebuah program PNF yang Anda kelola ingin meningkatkan skala dampaknya dengan menjalin kemitraan. Lakukan pemetaan *stakeholder* sederhana. Identifikasi minimal satu calon mitra potensial dari sektor pemerintah (misalnya, dinas terkait), satu dari sektor swasta (perusahaan), dan satu dari organisasi masyarakat sipil lainnya. Jelaskan mengapa mereka adalah mitra yang strategis dan apa bentuk kerja sama yang dapat diusulkan kepada masing-masing.

FORMULIR INSTRUMEN MONITORING DAN EVALUASI

MONITORING PELAKSANAAN				
Aspek	Indikator	Teknik	Temuan	Tindak Lanjut

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Supervisor

.....
(Nama)

MONITORING PESERTA				
Nama Peserta	Kehadiran	Keaktifan	Hasil Belajar	Catatan

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Supervisor

.....
(Nama)

MONITORING PERSONIL				
Nama	Tugas	Kinerja	Kendala	Solusi

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Supervisor

.....
(Nama)

BAB 8: PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Konsep manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam konteks PNF.
2. Strategi rekrutmen dan seleksi tutor yang efektif dan sesuai kebutuhan program.
3. Program pengembangan kompetensi berkelanjutan bagi staf dan fasilitator.
4. Sistem kompensasi dan motivasi yang tepat untuk organisasi nirlaba.
5. Pengelolaan relawan mulai dari rekrutmen, penempatan, hingga supervisi.
6. Gaya kepemimpinan transformasional dalam mengelola organisasi PNF.
7. Budaya pengambilan keputusan kolektif dan manajemen tim yang solid.

Pendahuluan

Organisasi Pendidikan Nonformal (PNF) seringkali beroperasi dengan sumber daya finansial yang terbatas dan fasilitas yang sederhana. Namun, sejarah membuktikan bahwa banyak gerakan literasi dan pemberdayaan masyarakat yang berhasil menciptakan dampak masif meskipun dimulai dari kolong jembatan atau teras rumah. Apa rahasianya? Kuncinya terletak pada kekuatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menggerakkannya. Dalam konteks organisasi sosial dan

pendidikan, manusia bukan sekadar "sumber daya" atau alat produksi, melainkan aset intelektual dan emosional yang menjadi roh dari seluruh kegiatan. Gedung yang megah akan menjadi monumen mati tanpa kehadiran fasilitator yang berdedikasi, dan kurikulum yang canggih hanya akan menjadi tumpukan kertas tanpa tutor yang mampu menyampaikannya dengan hati.

Manajemen SDM dalam PNF memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dibandingkan dengan manajemen SDM di sektor korporasi atau birokrasi pemerintah. Di sini, pengelola berhadapan dengan spektrum tenaga kerja yang sangat beragam, mulai dari staf profesional yang digaji, tutor paruh waktu, hingga relawan yang bekerja tanpa bayaran finansial. Tantangan utamanya adalah bagaimana menyatukan beragam motivasi dan latar belakang ini ke dalam satu visi organisasi yang koheren. Pengelolaan ini menuntut pendekatan yang lebih humanis, fleksibel, namun tetap profesional untuk memastikan akuntabilitas dan kualitas layanan pendidikan (Safuri et al., 2022).

Bab ini akan mengupas tuntas strategi pengorganisasian SDM yang komprehensif. Kita akan memulai dengan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, membahas bagaimana menemukan orang yang tepat (rekrutmen), melatih mereka agar terus berkembang, dan menjaga motivasi mereka melalui sistem kompensasi yang adil. Selanjutnya, pembahasan akan beralih ke aspek yang sangat khas dalam PNF, yaitu pengorganisasian relawan. Relawan adalah tulang punggung banyak organisasi sosial, namun mengelola mereka membutuhkan seni tersendiri agar semangat altruisme mereka tidak padam oleh birokrasi atau manajemen yang buruk.

Terakhir, bab ini akan membahas tentang kepemimpinan (*leadership*). Sebuah organisasi PNF membutuhkan lebih dari sekadar manajer administratif; ia membutuhkan pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi perubahan, menavigasi ketidakpastian, dan membangun budaya kerja yang kolaboratif. Melalui pemahaman mendalam tentang manajemen

SDM ini, pengelola program diharapkan mampu membangun "mesin" organisasi yang tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga hangat dan memanusiakan secara sosial.

8.1 Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan PNF

Tenaga pendidik (tutor, instruktur, fasilitator) dan tenaga kependidikan (staf administrasi, pustakawan, pengelola) merupakan garda terdepan dalam layanan PNF. Kualitas interaksi antara tutor dengan warga belajar adalah determinan utama keberhasilan sebuah program pembelajaran. Oleh karena itu, manajemen SDM di sektor ini tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Manajemen SDM PNF harus dipandang sebagai siklus terpadu yang dimulai sejak seseorang belum masuk ke dalam organisasi hingga mereka purna tugas. Tujuannya adalah untuk memastikan ketersediaan tenaga yang kompeten, berkarakter, dan memiliki komitmen tinggi terhadap pemberdayaan masyarakat (Rosyati, 2023).

Tantangan terbesar dalam manajemen SDM PNF seringkali berkaitan dengan keterbatasan anggaran yang berdampak pada kemampuan memberikan gaji yang kompetitif. Hal ini menuntut pengelola untuk kreatif dalam merancang "nilai tawar" organisasi. Nilai tawar ini bisa berupa kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang kekeluargaan, atau kepuasan batin karena berkontribusi pada perubahan sosial. Pengorganisasian SDM harus mampu mengonversi keterbatasan material ini menjadi kekuatan solidaritas tim. Selain itu, manajemen juga harus memastikan bahwa setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya secara jelas melalui deskripsi pekerjaan yang terstruktur, guna menghindari tumpang tindih tugas yang sering terjadi pada organisasi kecil.

Pengelolaan tenaga pendidik PNF juga harus mempertimbangkan karakteristik andragogi. Tutor PNF tidak hanya dituntut menguasai materi pelajaran, tetapi juga harus memiliki keterampilan fasilitasi yang mampu menghargai pengalaman warga belajar. Kompetensi sosial dan kepribadian menjadi sama pentingnya dengan kompetensi pedagogik. Oleh

karena itu, sistem manajemen SDM harus dirancang untuk memotret dan mengembangkan aspek-aspek *soft skills* ini secara serius.

Analogi/Contoh Kasus: Mengelola SDM di lembaga PNF ibarat merawat sebuah tim sepak bola komunitas. Anda mungkin tidak bisa membayar pemain dengan gaji selangit seperti klub profesional papan atas (korporasi). Namun, Anda bisa membangun tim juara dengan cara merekrut pemain lokal berbakat yang punya hati untuk daerahnya (rekrutmen tepat), melatih mereka dengan disiplin dan teknik yang benar (pengembangan kompetensi), serta menciptakan rasa bangga dan persaudaraan yang membuat mereka rela berjuang mati-matian di lapangan (motivasi non-finansial). Jika manajer tim hanya fokus pada ketiadaan uang dan tidak melatih pemain, tim tersebut pasti akan kalah. Namun dengan manajemen potensi yang baik, tim komunitas pun bisa mengalahkan raksasa.

8.1.1 Rekrutmen dan Seleksi Tutor/Fasilitator

Proses rekrutmen dan seleksi adalah pintu gerbang untuk menyaring individu yang memiliki kesesuaian nilai (*value fit*) dan kompetensi dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks PNF, rekrutmen tidak semata-mata mencari orang dengan gelar akademik tertinggi. Jauh lebih penting adalah menemukan individu yang memiliki jiwa pengabdian, kesabaran, dan kemampuan komunikasi yang baik dengan masyarakat sasaran. Strategi rekrutmen dapat dilakukan secara terbuka melalui media sosial atau secara tertutup melalui rekomendasi jaringan komunitas (*talent scouting*) untuk menemukan mutiara terpendam di lingkungan sekitar (Idawati, 2023).

Seleksi harus dirancang untuk menguji tidak hanya pengetahuan teknis, tetapi juga simulasi mengajar (*micro-teaching*) dan wawancara perilaku. Simulasi mengajar penting untuk melihat bagaimana calon tutor berinteraksi dan menyampaikan materi. Wawancara perilaku digunakan untuk menggali rekam jejak mereka dalam menghadapi situasi sulit atau konflik. Dalam seleksi tutor untuk daerah terpencil atau

komunitas marjinal, kriteria "putra daerah" seringkali menjadi prioritas untuk menjamin keberlanjutan dan penerimaan budaya, meskipun mungkin memerlukan investasi pelatihan tambahan di awal.

Studi Kasus: Sebuah PKBM di wilayah pesisir yang mayoritas penduduknya nelayan membutuhkan tutor untuk program kesetaraan Paket B. Alih-alih memasang iklan di koran kota yang akan mendatangkan pelamar akademisi yang asing dengan budaya laut, pengelola melakukan rekrutmen berbasis komunitas. Mereka mendekati pemuda-pemudi desa yang sudah lulus SMA/sarjana dan menetap di desa. Proses seleksinya bukan ujian tulis, melainkan meminta mereka membuat simulasi penyuluhan tentang cara membaca peta laut kepada sekelompok nelayan tua. Dari seleksi ini, terpilihlah tutor yang tidak hanya pintar, tetapi juga "nyambung" dan dihormati oleh warga belajar karena menggunakan bahasa lokal yang komunikatif.

8.1.1.1 Identifikasi Profil Kompetensi

Sebelum rekrutmen, organisasi wajib menyusun profil kompetensi yang spesifik.

8.1.1.2 Metode Seleksi Partisipatif

Melibatkan perwakilan warga belajar dalam proses seleksi untuk menilai kecocokan personal.

8.1.2 Pengembangan Kompetensi Melalui Pelatihan

Pendidikan adalah bidang yang dinamis, sehingga tenaga pendidik tidak boleh berhenti belajar. Pengembangan kompetensi adalah hak setiap staf dan kewajiban organisasi. Program pengembangan ini harus didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*), bukan sekadar program "asal jalan". Materi pelatihan dapat mencakup penguasaan metode pembelajaran orang dewasa (*andragogi*), penggunaan teknologi pendidikan, manajemen kelas, hingga pemahaman psikososial masyarakat sasaran (Tohani et al., 2023).

Metode pengembangan tidak harus selalu berupa pelatihan formal di hotel berbakat. Di organisasi PNF yang *ramping*, metode *peer-coaching* (pendampingan sejawat) di mana

tutor senior membimbing tutor junior, atau diskusi kasus rutin (*case conference*) seringkali lebih efektif dan hemat biaya. Selain itu, memberikan kesempatan kepada staf untuk mengikuti seminar daring, lokakarya, atau studi banding ke lembaga lain juga merupakan bentuk investasi SDM yang krusial. Pengembangan kompetensi ini bertujuan agar tutor tidak mengalami keusangan ilmu dan tetap relevan dengan perubahan zaman.

Studi Kasus: Di sebuah lembaga kursus komputer untuk pemuda putus sekolah di kawasan miskin kota, teknologi berkembang sangat cepat. Tutor yang menguasai Microsoft Office 2010 sudah dianggap tertinggal. Pengelola tidak punya dana untuk mengirim tutor kursus mahal. Solusinya, mereka menerapkan sistem "Belajar Berbagi". Setiap minggu, satu tutor ditugaskan untuk mempelajari satu fitur baru atau aplikasi baru (misalnya Canva atau AI) dari internet, lalu mengajarkannya kepada tutor lain dalam sesi Jumat Siang. Cara ini menciptakan budaya pembelajar yang kuat dan memastikan kompetensi seluruh tim terus meningkat tanpa biaya besar.

8.1.2.1 Pelatihan Andragogi Lanjutan

Fokus pada teknik memfasilitasi orang dewasa yang memiliki pengalaman hidup beragam.

8.1.2.2 Literasi Digital untuk Pendidik

Peningkatan kemampuan menggunakan alat bantu ajar digital dan manajemen kelas hibrida.

8.1.3 Sistem Kompensasi dan Motivasi Kerja

Sistem kompensasi dalam organisasi nirlaba seringkali menjadi isu sensitif. Keterbatasan dana membuat gaji yang ditawarkan sering berada di bawah standar pasar korporasi. Namun, kompensasi tidak melulu soal uang (finansial). Kompensasi total mencakup imbalan finansial (gaji, honor transport, tunjangan) dan non-finansial (pengakuan, kesempatan belajar, fleksibilitas waktu, lingkungan kerja positif). Pengelola PNF harus cerdas meramu bauran kompensasi ini agar tetap

menarik dan mampu mempertahankan staf terbaiknya (Anshory et al., 2024).

Motivasi kerja staf PNF seringkali didorong oleh faktor intrinsik, yaitu keinginan untuk berkontribusi (*purpose*). Pengelola harus memelihara api ini dengan memberikan otonomi dalam bekerja, melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, dan secara rutin merayakan keberhasilan-keberhasilan kecil program. Transparansi mengenai kondisi keuangan lembaga juga penting agar staf memahami rasionalisasi di balik besaran honor yang diterima, sehingga meminimalisir rasa curiga atau ketidakpuasan. Keadilan internal, di mana beban kerja setara dihargai setara, harus dijunjung tinggi.

Studi Kasus: Sebuah organisasi literasi di pedalaman Papua tidak mampu membayar gaji bulanan yang tinggi kepada tutor lokalnya. Untuk menjaga motivasi, mereka menerapkan sistem kompensasi kreatif. Selain honor dasar, setiap tutor diberikan "Tabungan Pendidikan" untuk melanjutkan kuliah yang didanai oleh donatur khusus. Mereka juga diberikan akses internet gratis di kantor yang bisa digunakan untuk usaha sampingan di luar jam mengajar. Selain itu, setiap tahun diadakan penghargaan "Tutor Inspiratif" yang pemenangnya diajak studi banding ke Jawa. Paket kompensasi non-finansial ini terbukti mampu menahan tingkat *turnover* tutor tetap rendah meskipun gaji nominalnya kecil.

8.1.3.1 Struktur Honorarium Berbasis Kinerja

Penerapan insentif tambahan berdasarkan kehadiran dan pencapaian target pembelajaran.

8.1.3.2 Apresiasi Non-Material

Pemberian sertifikat, penghargaan publik, dan peluang jejaring sebagai bentuk pengakuan.

8.2 Pengorganisasian Relawan (Volunteers)

Relawan adalah nyawa kedua bagi banyak organisasi PNF. Berbeda dengan staf profesional yang terikat kontrak kerja, relawan terikat oleh kontrak psikologis dan moral. Mengelola relawan membutuhkan pendekatan yang berbeda; kita tidak bisa

memerintah mereka dengan otoritas hierarkis kaku seperti kepada karyawan. Pengorganisasian relawan meliputi siklus rekrutmen, penempatan, orientasi, pendampingan, hingga apresiasi dan terminasi (perpisahan). Kegagalan dalam mengelola relawan seringkali berujung pada tingginya tingkat *dropout* relawan di tengah jalan yang justru mengganggu stabilitas program.

Manajemen relawan harus dimulai dengan definisi peran yang jelas. Relawan bukanlah "tenaga gratisan" untuk mengerjakan hal-hal yang tidak mau dikerjakan staf, melainkan mitra yang menyumbangkan waktu dan keahlian spesifik. Organisasi harus menyiapkan deskripsi tugas (*volunteer job description*) agar relawan tahu apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu, aspek legalitas dan keselamatan kerja relawan juga perlu diperhatikan, terutama jika mereka ditempatkan di lokasi yang berisiko atau rawan konflik (Latief et al., 2022).

Pengorganisasian relawan juga tentang mengelola ekspektasi. Relawan datang dengan harapan tertentu, mencari pengalaman, mencari teman, atau memenuhi panggilan jiwa. Organisasi harus mampu memfasilitasi pencapaian harapan tersebut sambil tetap mencapai tujuan program. Hubungan yang saling menguntungkan (*mutual benefit*) adalah kunci keberlanjutan relibatan relawan. Jika relawan merasa hanya dimanfaatkan tanpa mendapatkan nilai tambah (pengalaman, jejaring, kebahagiaan), mereka akan segera pergi.

Analogi/Contoh Kasus: Mengelola relawan ibarat mengelola angin untuk menggerakkan kapal layar. Angin (relawan) itu gratis dan berlimpah, tetapi ia bisa datang dan pergi sesuka hati, dan kadang arahnya berubah-ubah. Anda tidak bisa memerintah angin, "Hei, bertiuplah ke utara!". Yang bisa Anda lakukan adalah memasang layar (struktur manajemen) dengan posisi yang tepat untuk menangkap energi angin tersebut dan mengarahkannya ke tujuan kapal. Jika Anda tidak pandai mengatur layar, angin kencang justru bisa merobek layar atau membalikkan kapal. Namun, jika dikelola dengan baik, anginlah yang akan membawa kapal melaju kencang tanpa mesin.

8.2.1 Motivasi dan Etika Relawan Sosial

Memahami motivasi relawan adalah langkah awal yang krusial. Secara umum, motivasi relawan terbagi menjadi altruistik (ingin membantu orang lain) dan egoistik (ingin mencari pengalaman, mengisi CV, atau bersosialisasi). Dalam praktiknya, kedua motivasi ini sering bercampur. Pengelola program harus menerima kedua jenis motivasi ini sebagai hal yang wajar dan menyalurkannya secara positif. Relawan yang ingin belajar (egoistik) diberikan tugas yang menantang; relawan yang ingin mengabdikan (altruistik) ditempatkan pada interaksi langsung dengan penerima manfaat.

Aspek etika relawan juga harus ditekankan sejak awal. Relawan seringkali berinteraksi dengan kelompok rentan (anak-anak, korban bencana, masyarakat miskin). Kode etik relawan harus mengatur tentang batasan hubungan, kerahasiaan data dampingan, sikap anti-diskriminasi, dan larangan mengeksploitasi penerima manfaat untuk kepentingan pribadi (misalnya konten media sosial yang tidak etis). Pembekalan mengenai etika ini harus menjadi bagian wajib dari orientasi sebelum relawan terjun ke lapangan.

Studi Kasus: Di sebuah program sekolah darurat untuk anak-anak pengungsi korban konflik, banyak mahasiswa yang mendaftar menjadi relawan. Sebagian besar bermotivasi tulus, namun ada beberapa yang lebih sibuk berswafoto (*selfie*) dengan anak-anak yang menangis demi konten media sosial mereka. Menyadari masalah etika ini, pengelola membuat aturan tegas: "Dilarang memotret wajah anak tanpa izin tertulis dan dilarang memposting kemiskinan sebagai tontonan." Relawan diberikan sesi orientasi tentang *Do No Harm* dan perlindungan anak. Mereka yang melanggar diberi peringatan atau diberhentikan. Langkah ini memastikan motivasi relawan diselaraskan dengan etika kemanusiaan.

8.2.1.1 Pemetaan Motivasi Intrinsik

Menggunakan wawancara awal untuk memahami alasan personal relawan bergabung.

8.2.1.2 Kode Etik Interaksi

Panduan tertulis tentang batasan perilaku relawan dengan warga belajar.

8.2.2 Penempatan Relawan Berdasarkan Keahlian

Prinsip "The Right Man on The Right Place" berlaku mutlak dalam manajemen relawan. Menempatkan relawan pada posisi yang tidak sesuai dengan minat atau keahliannya adalah resep pasti untuk demotivasi. Seorang relawan yang ahli IT akan frustrasi jika hanya disuruh mengangkat kardus logistik, sementara potensinya untuk membuat website donasi terabaikan. Oleh karena itu, asesmen keahlian di awal rekrutmen sangat penting. Organisasi harus memiliki inventaris kebutuhan keahlian dan mencocokkannya dengan profil relawan yang masuk (Hustinx et al., dalam konteks umum, relevan untuk PNF).

Penempatan juga harus mempertimbangkan ketersediaan waktu. Ada relawan yang hanya punya waktu di akhir pekan (*episodic volunteer*), ada yang bisa berkomitmen rutin setiap hari (*long-term volunteer*), dan ada yang bekerja secara daring (*virtual volunteer*). Struktur pengorganisasian harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi berbagai tipe kontribusi ini. Tugas-tugas besar sebaiknya dipecah menjadi modul-modul kecil (*micro-volunteering*) agar lebih banyak orang bisa terlibat sesuai kapasitas waktunya.

Studi Kasus: Sebuah komunitas literasi di daerah kumuh menerima 20 relawan baru. Pengelola melakukan pemetaan. Relawan A (mahasiswa akuntansi) ditempatkan membantu bendahara merapikan pembukuan koperasi ibu-ibu. Relawan B (hobi mendongeng) ditempatkan di sesi Minggu Ceria bersama anak-anak. Relawan C (desainer grafis) yang sibuk bekerja kantor ditempatkan sebagai *virtual volunteer* untuk membuat poster kampanye di media sosial tanpa harus datang ke lokasi. Relawan D (tukang kayu pensiunan) membantu memperbaiki rak buku yang rusak. Dengan penempatan berbasis keahlian ini,

semua relawan merasa berguna dan program mendapatkan bantuan tenaga ahli yang beragam secara gratis.

8.2.2.1 Asesmen Keahlian Awal

Formulir pendataan *skill set* relawan saat pendaftaran.

8.2.2.2 Fleksibilitas Waktu Penugasan

Opsi penugasan daring, akhir pekan, atau berbasis proyek.

8.2.3 Supervisi dan Apresiasi bagi Relawan

Relawan membutuhkan supervisi, bukan dalam arti diawasi seperti polisi mengawasi penjahat, tetapi dalam arti didampingi dan didukung (*mentoring*). Relawan seringkali menghadapi kebingungan atau kejutan budaya (*culture shock*) di lapangan. Penunjukan seorang koordinator relawan yang bertugas menjadi teman curhat, pemberi arahan, dan pemecah masalah sangatlah penting. Pertemuan rutin untuk refleksi dan evaluasi membantu relawan memproses pengalaman mereka dan belajar dari kesalahan.

Apresiasi adalah "bayaran" bagi relawan. Karena mereka tidak digaji, maka ucapan terima kasih yang tulus, pengakuan publik, dan rasa dihargai menjadi mata uang yang sangat berharga. Bentuk apresiasi bisa sangat sederhana: kartu ucapan ulang tahun, makan bersama, profil mereka ditampilkan di buletin lembaga, atau sertifikat penghargaan di akhir masa bakti. Mengabaikan apresiasi akan membuat relawan merasa "habis manis sepagh dibuang". Retensi relawan sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu membuat mereka merasa menjadi bagian penting dari keluarga besar lembaga.

Studi Kasus: Sebuah organisasi lingkungan hidup yang bergantung pada ratusan relawan penanam bakau memiliki tradisi unik. Setiap bulan, mereka mengadakan "Malam Apresiasi" di mana relawan berkumpul untuk makan malam sederhana (*potluck*). Di acara itu, koordinator membacakan "Relawan Terbaik Bulan Ini" bukan berdasarkan hasil kerja terbanyak, tetapi berdasarkan cerita inspiratif paling menyentuh. Selain itu, setiap relawan yang telah mengabdikan 1 tahun diberikan

pin khusus dan surat rekomendasi kerja yang sangat detail dan personal dari direktur. Hal-hal kecil ini membuat tingkat retensi relawan mereka sangat tinggi, bahkan banyak yang sudah menjadi relawan selama 5 tahun lebih.

8.2.3.1 Mekanisme Pendampingan (Mentoring)

Sistem *buddy* di mana relawan baru didampingi relawan senior.

8.2.3.2 Budaya Perayaan Kecil

Ritual rutin untuk merayakan capaian-capaian kecil tim relawan.

8.3 Kepemimpinan dalam Organisasi PNF

Kepemimpinan adalah seni memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi PNF, kepemimpinan memiliki dimensi yang unik karena pemimpin tidak selalu memiliki kekuasaan koersif (hukuman) atau kekuasaan imbalan (uang) yang kuat seperti di perusahaan. Otoritas pemimpin PNF seringkali bersumber dari legitimasi moral, keteladanan, dan kemampuan membangun konsensus. Pemimpin PNF harus mampu menavigasi kompleksitas hubungan antara staf, relawan, donatur, pemerintah, dan masyarakat sasaran (Anshory et al., 2024).

Model kepemimpinan otoriter yang kaku ("lakukan apa yang saya katakan") jarang berhasil dalam jangka panjang di lingkungan sosial. Staf dan relawan yang kritis dan idealis akan cenderung resisten. Sebaliknya, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepemimpinan transformasional lebih relevan. Pemimpin harus hadir bukan sebagai bos, tetapi sebagai pelayan yang memfasilitasi kebutuhan tim agar mereka bisa bekerja optimal.

Selain itu, kepemimpinan dalam PNF juga tentang manajemen ketidakpastian. Organisasi sosial sering menghadapi fluktuasi dana, perubahan kebijakan, atau krisis sosial di lapangan. Pemimpin harus memiliki resiliensi dan kemampuan adaptasi yang tinggi (*adaptive leadership*) untuk menjaga kapal

tetap stabil di tengah badai, sambil terus menjaga moral awak kapalnya agar tidak putus asa.

Analogi/Contoh Kasus: Pemimpin organisasi PNF itu seperti seorang konduktor orkestra jazz. Ia memiliki partitur dasar (visi/misi), tetapi ia memberikan ruang improvisasi yang luas bagi setiap pemusik (staf/relawan) untuk mengekspresikan keahliannya. Ia tidak membunyikan semua alat musik sendiri, tetapi ia memberi isyarat kapan drum harus masuk, kapan piano harus menonjol, dan kapan semua harus bermain lembut. Ia mendengarkan dengan seksama, menyatukan berbagai nada yang berbeda menjadi harmoni yang indah. Jika ada pemain yang fals, ia tidak memarahinya di panggung, tetapi memberi isyarat untuk menyesuaikan tempo. Kepemimpinannya dirasakan melalui harmoni yang tercipta, bukan melalui dominasi suara tunggal.

8.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Ada empat komponen utama: pengaruh ideal (karisma dan keteladanan), motivasi inspirasional (mengomunikasikan visi yang tinggi), stimulasi intelektual (mendorong inovasi dan kreativitas bawahan), dan pertimbangan individual (memperhatikan kebutuhan dan pengembangan setiap individu) (Idawati, 2023).

Dalam PNF, pemimpin transformasional mampu mengubah "kerja" menjadi "misi". Ia mampu meyakinkan staf yang lelah dan bergaji kecil bahwa apa yang mereka lakukan adalah sejarah yang sedang ditulis. Ia mendorong tutor untuk mencoba metode baru yang mungkin belum teruji (inovasi). Ia juga meluangkan waktu untuk mendengar keluhan staf lapangan (pertimbangan individual). Gaya ini sangat efektif untuk membangun komitmen jangka panjang dan loyalitas organisasi.

Studi Kasus: Seorang pemimpin LSM pendidikan di daerah terpencil Papua dikenal sangat transformasional. Ia tidak hanya duduk di kantor. Ia sering turun ke lapangan, tidur di honai bersama tutor, dan ikut mengajar (keteladanan). Ketika dana hibah terlambat turun dan staf gelisah, ia mengumpulkan semua orang dan berbicara dengan penuh semangat tentang masa depan anak-anak Papua yang sedang mereka perjuangkan, membangkitkan kembali semangat mereka (motivasi inspirasional). Ia juga menantang staf mudanya untuk mencari cara mengajar matematika menggunakan batu dan noken, bukan hanya mengeluh tidak ada buku (stimulasi intelektual). Kepemimpinannya membuat organisasi tersebut bertahan dan berkembang meski dalam kondisi serba terbatas.

8.3.1.1 Visi yang Menggerakkan

Kemampuan menerjemahkan mimpi besar menjadi narasi yang dipahami semua level.

8.3.1.2 Keteladanan dalam Aksi

Pemimpin yang turun langsung memberikan contoh etos kerja dan integritas.

8.3.2 Pengambilan Keputusan Secara Kolektif Kolegial

Budaya demokrasi dan egaliter sangat kental dalam organisasi masyarakat sipil. Pengambilan keputusan secara kolektif kolegial berarti keputusan strategis diambil bersama-sama melalui musyawarah mufakat, bukan instruksi tunggal dari pimpinan puncak. Hal ini meningkatkan kualitas keputusan karena mempertimbangkan berbagai perspektif dari lapangan, serta meningkatkan komitmen tim untuk melaksanakan keputusan tersebut karena mereka merasa dilibatkan (*ownership*) (Nebore et al., 2025).

Mekanisme ini bisa berupa rapat pleno rutin, pembentukan dewan pengurus, atau forum diskusi terpumpun untuk isu spesifik. Tantangannya adalah proses ini memakan waktu lebih lama dan berpotensi *deadlock*. Di sinilah peran pemimpin sebagai fasilitator dibutuhkan untuk mengarahkan diskusi, menengahi perbedaan, dan mengerucutkan

kesepakatan. Jika mufakat tidak tercapai, mekanisme voting bisa digunakan sebagai jalan terakhir, namun semangat musyawarah harus tetap diutamakan.

Studi Kasus: Sebuah PKBM sedang menghadapi dilema: menerima dana CSR dari perusahaan rokok untuk merenovasi gedung atau menolaknya karena alasan etis kesehatan. Pemimpin tidak memutuskan sendiri. Ia menggelar rapat pleno yang dihadiri pengurus, tutor, dan perwakilan orang tua murid. Terjadi perdebatan sengit. Kelompok pragmatis ingin menerima demi fasilitas, kelompok idealis menolak. Melalui diskusi panjang yang dipimpin secara bijak, akhirnya dicapai keputusan kolektif: menolak dana tersebut namun berkomitmen untuk bergotong royong mencari dana alternatif. Keputusan ini, meski berat, didukung penuh oleh semua pihak karena mereka terlibat dalam proses pengambilannya.

8.3.2.1 Mekanisme Musyawarah Mufakat

Mengutamakan dialog terbuka sebelum mengambil keputusan strategis.

8.3.2.2 Pendelegasian Wewenang

Memberikan otoritas kepada tim di level teknis untuk keputusan operasional.

8.3.3 Manajemen Tim Kerja yang Solid

Membangun tim kerja yang solid (*team building*) adalah upaya sadar untuk memperkuat hubungan antar anggota tim agar dapat bekerja sama secara sinergis. Organisasi PNF sering berisi individu-individu yang memiliki idealisme tinggi dan ego yang juga tinggi. Konflik interpersonal, *burnout* (kelelahan mental), dan friksi antar divisi sangat mungkin terjadi. Manajemen tim meliputi pengelolaan konflik, pembangunan komunikasi yang efektif, dan penciptaan iklim psikologis yang aman (Febrianty & Puspitasari, 2022).

Kegiatan *team bonding* tidak harus mahal. Makan siang bersama, sesi *sharing* pengalaman kegagalan tanpa penghakiman, atau kegiatan olahraga bersama bisa memperlerat kohesi sosial. Pemimpin juga harus peka mendeteksi gejala

burnout pada stafnya dan segera melakukan intervensi, misalnya dengan rotasi tugas atau memberikan cuti istirahat. Tim yang solid bukan tim yang tidak pernah bertengkar, tetapi tim yang mampu menyelesaikan pertengkaran secara dewasa dan kembali fokus pada tujuan bersama.

Studi Kasus: Di sebuah organisasi advokasi buruh migran, tekanan kerja sangat tinggi karena sering berhadapan dengan kasus hukum dan kekerasan. Staf sering mengalami stres dan mudah emosi satu sama lain. Manajer program menerapkan sesi "Lingkaran Rasa" setiap Jumat sore. Di sesi ini, tidak boleh bicara soal pekerjaan teknis. Setiap orang hanya boleh bicara tentang apa yang dirasakan minggu itu, sedih, marah, lelah, atau bangga. Sesi ini menjadi katup pelepasan emosi dan sarana saling menguatkan. Ternyata, mengetahui bahwa rekan kerjanya juga lelah dan takut membuat mereka merasa tidak sendirian. Solidaritas tim meningkat pesat, dan mereka menjadi saling mem-backup tugas tanpa diminta saat ada yang sedang *down*.

8.3.3.1 Resolusi Konflik Konstruktif

Menjadikan konflik sebagai peluang untuk memperbaiki sistem kerja.

8.3.3.2 Kesehatan Mental Tim

Perhatian khusus pada pencegahan *burnout* melalui dukungan psikososial.

Rangkuman

1. Manajemen SDM dalam PNF memiliki karakteristik unik yang memadukan tenaga profesional dan relawan, menuntut pendekatan yang humanis namun tetap profesional.
2. Rekrutmen tutor harus memprioritaskan kesesuaian nilai dan kompetensi andragogi, dengan metode seleksi yang mencakup simulasi mengajar dan wawancara perilaku.
3. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan biaya efisien melalui *peer-coaching* dan komunitas belajar internal.
4. Sistem kompensasi di organisasi nirlaba harus mengombinasikan imbalan finansial dan non-finansial

- (seperti kesempatan belajar dan pengakuan) untuk menjaga motivasi.
5. Relawan adalah mitra strategis yang harus dikelola melalui siklus yang jelas: rekrutmen, penempatan sesuai keahlian, supervisi/mentoring, dan apresiasi yang tulus.
 6. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mengandalkan visi, keteladanan, dan pemberdayaan, sangat relevan untuk konteks organisasi sosial.
 7. Pengambilan keputusan kolektif kolegal dan manajemen tim yang fokus pada kohesi sosial dan kesehatan mental adalah kunci membangun organisasi yang resilien.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan tantangan utama dalam manajemen SDM pada organisasi PNF dibandingkan dengan perusahaan profit. Bagaimana strategi "kompensasi total" dapat mengatasi tantangan tersebut?
2. Anda adalah manajer program di sebuah desa terpencil. Anda perlu merekrut tutor lokal namun tidak ada yang memenuhi kualifikasi sarjana pendidikan. Langkah strategis apa yang akan Anda ambil dalam proses rekrutmen dan pengembangan SDM-nya?
3. Analisislah perbedaan motivasi antara relawan altruistik dan egoistik. Bagaimana Anda akan menempatkan kedua tipe relawan ini dalam struktur tugas program agar keduanya tetap produktif?
4. Mengapa gaya kepemimpinan otoriter cenderung kurang efektif dalam organisasi masyarakat sipil atau PNF? Berikan argumen berdasarkan karakteristik staf dan relawan di sektor ini.

5. Konflik antar tim sering terjadi karena kelelahan (*burnout*) dan tekanan kerja sosial. Rancanglah sebuah program *team building* sederhana dan murah yang bisa diterapkan rutin untuk menjaga soliditas tim.

Soal Pilihan Ganda

1. Fokus utama dalam rekrutmen tutor untuk program pemberdayaan masyarakat sebaiknya pada aspek...
 - A. IPK tertinggi dari universitas ternama
 - B. Penampilan fisik yang menarik
 - C. Kesesuaian nilai (*value fit*) dan kemampuan komunikasi sosial -V-
 - D. Ketersediaan bekerja tanpa bayaran sama sekali
2. Metode pengembangan kompetensi di mana tutor senior membimbing tutor junior dalam praktik mengajar sehari-hari disebut...
 - A. *Outbound training*
 - B. *Peer-coaching* -V-
 - C. Kuliah umum
 - D. Seminar nasional
3. Berikut ini yang termasuk dalam bentuk kompensasi non-finansial adalah...
 - A. Gaji bulanan
 - B. Tunjangan kesehatan
 - C. Kesempatan pelatihan dan pengembangan diri -V-
 - D. Bonus akhir tahun
4. Relawan yang bergabung karena ingin mencari pengalaman kerja untuk mengisi CV mereka dikategorikan memiliki motivasi...
 - A. Altruistik
 - B. Spiritual
 - C. Egoistik (instrumental) -V-
 - D. Paksaan

5. Langkah pertama yang paling krusial dalam manajemen relawan agar mereka tidak frustrasi adalah...
 - A. Memberikan seragam yang bagus
 - B. Menyusun deskripsi tugas (*job description*) yang jelas -V-
 - C. Mengajak makan bersama
 - D. Membayar honor setara UMR
6. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi bawahan untuk mencapai visi besar dan mengembangkan potensi mereka disebut...
 - A. Kepemimpinan Otoriter
 - B. Kepemimpinan Transaksional
 - C. Kepemimpinan Transformasional -V-
 - D. Kepemimpinan Laissez-faire
7. Pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh anggota tim melalui musyawarah untuk mencapai mufakat disebut...
 - A. *Top-down decision making*
 - B. Kolektif kolegial -V-
 - C. *Voting* mayoritas
 - D. Otoritas tunggal
8. Prinsip "The Right Man on The Right Place" dalam konteks relawan berarti...
 - A. Menempatkan relawan laki-laki di posisi lapangan
 - B. Menempatkan relawan sesuai dengan keahlian dan minatnya -V-
 - C. Menempatkan relawan di posisi yang tidak diinginkan staf
 - D. Menempatkan relawan yang paling tua sebagai pemimpin
9. Gejala kelelahan fisik dan mental akibat tekanan kerja sosial yang berkepanjangan disebut...
 - A. *Turnover*
 - B. *Burnout* -V-

- C. *Dropout*
- D. *Walkout*

10. Salah satu tujuan utama dari supervisi relawan adalah...
- A. Mencari kesalahan untuk memotong honor
 - B. Memberikan pendampingan (*mentoring*) dan dukungan - V-
 - C. Menambah beban kerja relawan
 - D. Memastikan relawan bekerja 24 jam

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Kasus Rekrutmen: Sebuah organisasi literasi di kawasan kumuh perkotaan ("miskin kota") sering kehilangan tutor karena mereka pindah kerja ke sektor formal. Rancanglah sebuah strategi rekrutmen dan retensi (mempertahankan) staf yang inovatif yang tidak mengandalkan kenaikan gaji besar, melainkan mengandalkan aset sosial dan pengembangan karir. Uraikan langkah-langkahnya dalam poin-poin.
2. Kasus Manajemen Relawan: Anda mengelola program konservasi hutan di mana 50 orang mahasiswa mendaftar jadi relawan selama liburan semester. Buatlah rencana pengelolaan relawan yang mencakup: (a) Kriteria penempatan tugas (misal: tim edukasi warga, tim patroli hutan, tim medsos), (b) Bentuk pembekalan/orientasi yang wajib diberikan, dan (c) Cara memberikan apresiasi di akhir program tanpa biaya mahal.

BAB 9: PENGELOLAAN SARANA, PRASARANA, DAN DANA

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran yang sesuai dengan konteks program PNF.
2. Strategi pemanfaatan sumber daya lokal untuk efisiensi infrastruktur pendidikan.
3. Sistem inventarisasi dan pemeliharaan aset organisasi yang berkelanjutan.
4. Identifikasi dan mobilisasi berbagai sumber pendanaan program, termasuk hibah dan CSR.
5. Pengembangan model diversifikasi usaha mandiri untuk kemandirian finansial organisasi.
6. Sistem pembukuan dan pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel.
7. Fungsi audit internal sederhana untuk menjamin efisiensi anggaran.

Pendahuluan

Keberhasilan sebuah program Pendidikan Nonformal (PNF) tidak hanya bergantung pada kurikulum yang unggul atau tenaga pendidik yang kompeten, melainkan juga pada ketersediaan dan pengelolaan sumber daya fisik serta finansial yang memadai. Sarana dan prasarana berfungsi sebagai wahana fisik yang memfasilitasi terjadinya proses pembelajaran, sementara dana merupakan "bahan bakar" yang memungkinkan mesin organisasi terus beroperasi. Dalam konteks manajemen

modern, pengelolaan kedua aspek ini tidak lagi dipandang sebagai aktivitas pendukung administratif semata, melainkan sebagai fungsi strategis yang menentukan daya tahan (*resilience*) dan daya jangkauan (*scalability*) sebuah program. Tanpa pengelolaan aset yang baik, lingkungan belajar menjadi tidak kondusif; tanpa manajemen keuangan yang akuntabel, kepercayaan pemangku kepentingan akan runtuh.

Namun, realitas di lapangan seringkali menunjukkan wajah yang paradoksal. Banyak organisasi PNF, terutama yang bergerak di akar rumput, beroperasi dalam kondisi kelangkaan sumber daya (*resource scarcity*). Mereka harus melayani kebutuhan belajar masyarakat yang kompleks dengan fasilitas seadanya dan arus kas yang tidak menentu. Tantangan ini menuntut para pengelola program untuk tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi sebagai manajer sumber daya yang inovatif. Mereka dituntut untuk mampu mentransformasi keterbatasan menjadi peluang melalui strategi pemanfaatan aset berbasis komunitas dan model pendanaan kreatif.

Bab ini akan membahas secara mendalam tiga pilar utama dalam manajemen sumber daya material organisasi PNF. Bagian pertama membedah manajemen fasilitas belajar, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga strategi pemeliharaan aset. Fokus utamanya adalah bagaimana menciptakan lingkungan belajar yang ergonomis dan pedagogis meskipun dengan sumber daya terbatas. Bagian kedua mengeksplorasi strategi pendanaan (*fundraising*), menggeser paradigma dari ketergantungan pada donasi menuju kemandirian finansial melalui diversifikasi usaha dan kemitraan strategis.

Bagian ketiga, yang menjadi fondasi kepercayaan publik, adalah akuntabilitas dan administrasi keuangan. Di era transparansi informasi, kemampuan organisasi untuk menyajikan laporan keuangan yang kredibel adalah harga mati. Bab ini akan memberikan panduan praktis mengenai sistem pembukuan, pelaporan, dan audit internal yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba. Penguasaan terhadap materi bab ini akan membekali mahasiswa dengan kompetensi

manajerial teknis yang krusial untuk menjaga keberlanjutan operasional program PNF di tengah dinamika perubahan sosial dan ekonomi.

9.1 Manajemen Fasilitas Belajar

Manajemen fasilitas belajar dalam PNF mencakup proses perencanaan, pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan seluruh komponen fisik yang mendukung proses pendidikan. Berbeda dengan pendidikan formal yang memiliki standar sarana yang kaku, PNF memiliki fleksibilitas dalam menentukan jenis dan bentuk fasilitas, asalkan memenuhi prinsip kelayakan dan keamanan. Tujuan utamanya adalah menciptakan ekosistem fisik atau *learning space* yang menstimulasi motivasi belajar, memfasilitasi interaksi sosial, dan mendukung pencapaian kompetensi warga belajar (Safuri et al., 2022). Fasilitas belajar tidak harus mewah, namun harus fungsional dan relevan dengan konteks budaya serta kebutuhan spesifik peserta didik.

Dalam perspektif teori manajemen aset, fasilitas belajar dipandang sebagai modal fisik yang memiliki siklus hidup (*lifecycle*). Pengelola program harus memahami siklus ini untuk memastikan efisiensi investasi. Keputusan untuk membangun, menyewa, atau meminjam fasilitas harus didasarkan pada analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) yang cermat. Selain itu, aspek ergonomi dan aksesibilitas menjadi pertimbangan vital, terutama bagi program yang melayani kelompok rentan seperti lansia atau penyandang disabilitas. Ruang belajar yang inklusif mengirimkan pesan simbolik bahwa setiap individu dihargai dan diterima.

Manajemen fasilitas juga berkaitan erat dengan optimalisasi utilitas. Ruang kelas yang hanya digunakan dua jam sehari merupakan bentuk inefisiensi aset. Dalam PNF, konsep *multi-purpose facility* atau fasilitas serbaguna sangat dianjurkan. Sebuah ruangan bisa berfungsi sebagai kelas keaksaraan di pagi hari, bengkel pelatihan keterampilan di siang hari, dan ruang rapat komunitas di malam hari. Fleksibilitas ini menuntut desain tata ruang dan pemilihan perabot yang adaptif (Rosyati, 2023).

Analogi/Contoh Kasus: Fasilitas belajar ibarat sebuah "panggung pertunjukan" bagi aktor (tutor) dan penonton (warga belajar). Sebuah panggung tidak harus megah dengan lampu kristal untuk menghasilkan pertunjukan yang memukau. Panggung jalanan yang sederhana pun bisa menjadi tempat pertunjukan yang luar biasa asalkan pencahayaannya cukup, akustiknya jelas, dan propertinya mendukung cerita yang dibawakan. Demikian pula fasilitas PNF, teras rumah warga yang bersih dengan penerangan cukup dan papan tulis yang layak bisa menjadi tempat belajar yang jauh lebih efektif daripada gedung sekolah mewah yang terkunci atau jauh dari jangkauan warga.

9.1.1 Identifikasi Sarana Pendukung Pembelajaran

Langkah awal dalam manajemen fasilitas adalah melakukan identifikasi kebutuhan sarana yang presisi. Proses ini harus berangkat dari analisis kurikulum dan karakteristik warga belajar, bukan sekadar keinginan pengelola. Identifikasi ini mencakup sarana utama (seperti ruang belajar, meja, kursi) dan sarana pendukung (alat peraga, media pembelajaran, sanitasi). Dalam konteks PNF, validasi kebutuhan sarana seringkali melibatkan partisipasi masyarakat untuk memastikan bahwa fasilitas yang disediakan benar-benar sesuai dengan *local wisdom* dan kondisi geografis setempat. Kesalahan dalam identifikasi dapat berujung pada pemborosan anggaran untuk pembelian alat yang akhirnya tidak terpakai (*idle asset*).

Penting untuk membedakan antara kebutuhan mendesak (*urgent needs*) dan kebutuhan pengembangan (*developmental needs*). Prioritas harus diberikan pada sarana yang berdampak langsung pada proses transfer pengetahuan. Misalnya, dalam program vokasi, ketersediaan alat praktik jauh lebih krusial dibandingkan estetika ruang kelas. Identifikasi juga harus mempertimbangkan aspek durabilitas atau ketahanan barang, mengingat intensitas penggunaan dan kondisi penyimpanan yang mungkin tidak ideal di lokasi program (Tohani et al., 2023).

Studi Kasus: Di sebuah pemukiman kumuh padat penduduk di Jakarta Utara, sebuah LSM mengidentifikasi kebutuhan sarana untuk program literasi digital anak jalanan. Alih-alih membeli komputer *desktop* canggih yang memakan tempat dan daya listrik besar, mereka memutuskan untuk mengadakan tablet murah dan *power bank* berkapasitas besar. Keputusan ini didasarkan pada analisis kondisi lapangan di mana listrik sering padam dan ruang belajar yang sempit serta berpindah-pindah (*mobile*). Tablet memungkinkan anak-anak belajar di lorong-lorong sempit dan mudah diamankan saat banjir rob datang. Ini adalah contoh identifikasi sarana yang responsif terhadap kondisi marginalitas.

9.1.2 Pemanfaatan Sumber Daya Lokal sebagai Prasarana

Prinsip efisiensi dan keberlanjutan dalam PNF mendorong pemanfaatan sumber daya lokal sebagai basis infrastruktur. Hal ini sejalan dengan konsep *Asset-Based Community Development* (ABCD), yang memandang komunitas bukan sebagai sekumpulan masalah, melainkan sekumpulan aset. Prasarana tidak harus selalu dibangun baru. Balai desa, rumah ibadah, teras rumah tokoh masyarakat, atau bahkan lahan terbuka dapat disulap menjadi ruang belajar yang efektif. Pemanfaatan fasilitas yang sudah ada di komunitas tidak hanya menghemat biaya, tetapi juga mendekatkan program dengan sasaran dan meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) warga terhadap program tersebut (Hayat et al., 2025).

Strategi ini menuntut kemampuan negosiasi dan diplomasi sosial dari pengelola program. Perlu adanya kesepakatan yang jelas mengenai jadwal penggunaan, aturan kebersihan, dan kontribusi pemeliharaan antara pengelola program dengan pemilik fasilitas. Selain fisik bangunan, sumber daya lokal juga mencakup material alam yang tersedia di sekitar untuk dijadikan alat bantu belajar. Kreativitas pengelola dalam mengalihfungsikan benda-benda sekitar menjadi media pembelajaran adalah kunci efisiensi di tengah keterbatasan.

Studi Kasus: Sebuah program pendidikan lingkungan bagi masyarakat adat di pedalaman hutan Kalimantan tidak membangun gedung sekolah dari semen yang mahal dan sulit diangkut. Mereka memanfaatkan "Rumah Bentang" (rumah adat) sebagai pusat kegiatan pada malam hari. Untuk kegiatan siang hari, mereka menggunakan area di bawah pohon besar yang rindang sebagai "kelas alam". Papan tulis dibuat dari kayu ulin sisa tebangan yang dicat hitam. Bangku belajar dibuat dari batang pohon tumbang yang diratakan. Pendekatan ini tidak hanya menekan biaya hingga nol rupiah untuk konstruksi, tetapi juga memperkuat pesan konservasi dan menjaga harmoni dengan pola hidup masyarakat adat yang menyatu dengan alam.

9.1.3 Pemeliharaan dan Inventarisasi Aset Organisasi

Aset organisasi yang telah diadakan harus dikelola melalui sistem inventarisasi dan pemeliharaan yang ketat. Inventarisasi adalah kegiatan pencatatan, pendataan, dan pelabelan seluruh aset yang dimiliki organisasi untuk menjamin tertib administrasi dan legalitas kepemilikan. Sistem inventaris yang baik memungkinkan pengelola mengetahui lokasi, kondisi, dan penanggung jawab setiap barang setiap saat. Hal ini sangat penting untuk mencegah kehilangan, pencurian, atau penyalahgunaan aset, yang sering menjadi masalah dalam program-program berbasis komunitas yang terbuka (Susilawati & Sari, 2020).

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah upaya preventif dan kuratif untuk menjaga performa aset agar dapat digunakan dalam jangka waktu yang optimal. Dalam PNF, pemeliharaan sebaiknya melibatkan warga belajar sebagai bagian dari proses pendidikan karakter (tanggung jawab dan gotong royong). Jadwal pemeliharaan rutin harus disusun, mulai dari kebersihan harian hingga perbaikan berkala. Dana pemeliharaan harus dialokasikan secara khusus dalam anggaran, karena mengabaikan pemeliharaan akan mengakibatkan kerusakan dini yang menuntut biaya penggantian yang jauh lebih mahal.

Studi Kasus: Sebuah kelompok belajar paket C di desa nelayan terpencil memiliki aset berharga berupa 5 unit mesin jahit untuk pelatihan vokasi. Untuk menjaga aset ini dari korosi air laut, pengelola membuat sistem piket inventarisasi. Setiap selesai digunakan, warga belajar wajib membersihkan, memberi minyak pelumas, dan menutup mesin dengan kain, lalu mencatat kondisi mesin di kartu kendali yang digantung di setiap mesin. Jika ada kerusakan kecil, mereka diajarkan cara memperbaikinya sendiri. Sistem ini membuat mesin jahit tersebut bertahan lebih dari 10 tahun, jauh melampaui usia ekonomis standarnya, dan menanamkan disiplin merawat barang publik pada komunitas nelayan yang biasanya kurang peduli pada aset bersama.

9.2 Strategi Pendanaan dan Penggalangan Dana (Fundraising)

Ketersediaan dana adalah syarat mutlak bagi operasionalisasi program, namun ketergantungan pada satu sumber pendanaan adalah risiko terbesar bagi keberlanjutan organisasi PNF. *Fundraising* atau penggalangan dana bukan sekadar aktivitas meminta sumbangan, melainkan sebuah proses membangun hubungan kepercayaan antara organisasi dengan donor yang memiliki kesamaan visi. Strategi pendanaan modern menuntut organisasi PNF untuk bertransformasi dari mentalitas penerima bantuan (*charity mentality*) menjadi mentalitas kemitraan investasi sosial. Donor dipandang sebagai investor yang mengharapkan "imbal hasil" berupa dampak sosial yang terukur (Anggraeni & Kustiawan, 2021).

Lanskap pendanaan saat ini semakin beragam. Selain hibah pemerintah dan donasi individu, terdapat peluang besar dari sektor korporasi melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR), filantropi Islam (zakat/wakaf), hingga *crowdfunding* digital. Pengelola program harus memiliki kecerdasan finansial untuk memetakan potensi ini dan mencocokkannya dengan karakteristik program. Tidak semua sumber dana cocok untuk semua jenis program; misalnya, dana CSR biasanya mensyaratkan visibilitas branding perusahaan, sementara dana hibah riset menuntut ketateknisan metodologi.

Diversifikasi adalah kata kunci dalam strategi pendanaan yang sehat. Organisasi yang sehat idealnya memiliki portofolio pendanaan yang seimbang: sebagian dari pemerintah, sebagian dari donor swasta, sebagian dari donasi publik, dan sebagian dari usaha mandiri. Kemandirian finansial melalui unit usaha ekonomis (*social enterprise*) kini menjadi tren global dalam menjamin otonomi organisasi agar tidak didikte oleh agenda donor eksternal (Idawati, 2023).

Analogi/Contoh Kasus: Aliran dana dalam organisasi ibarat aliran darah dalam tubuh manusia. Jika darah berhenti mengalir, organ-organ tubuh akan mati. Mengandalkan satu donor besar ibarat hanya memiliki satu pembuluh darah arteri; jika tersumbat, fatal akibatnya. Strategi pendanaan yang baik adalah seperti sistem peredaran darah yang memiliki banyak pembuluh kapiler (sumber dana kecil-kecil tapi banyak) dan beberapa pembuluh vena/arteri (sumber dana besar). Jika satu sumber terhambat, aliran dari sumber lain masih bisa menopang kehidupan organisasi.

9.2.1 Sumber-sumber Pendanaan Program PNF

Sumber pendanaan program PNF dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok utama: sumber internal, sumber eksternal pemerintah, dan sumber eksternal non-pemerintah. Sumber internal berasal dari iuran anggota (jika ada), kontribusi pendiri, atau hasil usaha organisasi. Sumber pemerintah meliputi APBN/APBD yang disalurkan melalui Bantuan Operasional Penyelenggaraan (BOP) PNF, hibah kompetitif, atau program kemitraan swakelola. Mengakses dana pemerintah menuntut kepatuhan administratif yang ketat dan keselarasan dengan prioritas pembangunan nasional (Fahira et al., 2025).

Sumber eksternal non-pemerintah sangatlah luas, mencakup dana CSR perusahaan, hibah dari yayasan filantropi nasional/internasional, dan donasi publik (perorangan). Di era digital, *crowdfunding* atau urun dana melalui platform seperti Kitabisa.com menjadi alternatif ampuh, terutama untuk kasus-kasus kemanusiaan atau program yang memiliki narasi

emosional kuat. Selain itu, dana sosial keagamaan seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) memiliki potensi raksasa di Indonesia yang belum sepenuhnya tergarap oleh sektor PNF untuk pemberdayaan masyarakat.

Studi Kasus: Sebuah organisasi PNF yang mendampingi komunitas transgender (waria) lansia seringkali sulit mengakses dana pemerintah karena stigma. Mereka kemudian memetakan sumber pendanaan alternatif. Mereka berhasil mendapatkan pendanaan dari (1) Lembaga donor internasional yang fokus pada HAM dan inklusi gender, (2) *Crowdfunding* publik untuk program "Sembako Lansia" yang menyentuh sisi kemanusiaan tanpa menonjolkan isu gender yang kontroversial, dan (3) Donasi privat dari jaringan alumni universitas yang progresif. Diversifikasi ini memastikan program tetap berjalan meskipun tidak mendapat dukungan dari arus utama pendanaan konvensional.

9.2.2 Teknik Proposal Grant dan Corporate Social Responsibility (CSR)

Mengakses dana hibah (*grant*) dan CSR membutuhkan keterampilan teknis penyusunan proposal yang persuasif dan logis. Proposal yang baik harus mampu menjawab pertanyaan "Mengapa program ini penting?" dan "Bagaimana dana akan dikelola untuk menghasilkan dampak?". Struktur proposal umumnya meliputi analisis situasi, rumusan masalah, tujuan (SMART), strategi implementasi, dan rencana anggaran biaya (RAB). Kunci keberhasilan proposal CSR adalah penyelarasan (*alignment*) antara isu sosial yang diusung program dengan nilai inti bisnis atau fokus kepedulian perusahaan (Latief et al., 2022). Misalnya, perusahaan teknologi akan lebih tertarik mendanai program literasi digital daripada program pertanian.

Hubungan dengan donor CSR harus dibangun atas dasar *mutual benefit*. Organisasi PNF mendapatkan dana, sementara perusahaan mendapatkan citra positif, kepatuhan regulasi, atau bahkan jaminan keamanan sosial di sekitar wilayah operasinya. Transparansi dan pelaporan berkala yang menyajikan bukti

dampak (testimoni, data perubahan perilaku, dokumentasi visual) adalah cara terbaik untuk merawat kepercayaan donor agar kerja sama berlanjut menjadi kontrak tahun jamak (*multi-years*).

Studi Kasus: Di sekitar area pertambangan batubara di Kalimantan, tingkat pengangguran pemuda lokal sangat tinggi, memicu konflik sosial dengan perusahaan. Sebuah PKBM mengajukan proposal CSR ke perusahaan tambang tersebut bukan dengan nada "meminta sumbangan", melainkan menawarkan "solusi mitigasi konflik". Proposal tersebut menawarkan program pelatihan mekanik alat berat bagi pemuda lokal. Narasi yang dibangun adalah: dengan mendanai pelatihan ini, perusahaan tidak hanya menjalankan kewajiban sosial, tetapi juga mendapatkan suplai tenaga kerja lokal yang terampil dan mengurangi risiko demonstrasi warga. Proposal yang menyentuh kepentingan bisnis perusahaan ini disetujui, menciptakan situasi *win-win* bagi pemuda lokal dan perusahaan.

9.2.3 Diversifikasi Usaha Mandiri Organisasi

Kemandirian finansial adalah cita-cita tertinggi setiap organisasi sosial. Untuk mencapainya, organisasi perlu mengembangkan unit usaha mandiri (*business unit*) yang profitnya digunakan untuk mensubsidi kegiatan sosial. Konsep ini dikenal sebagai kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*). Usaha mandiri bisa terkait langsung dengan kompetensi lembaga (misalnya, PKBM membuka jasa kursus berbayar untuk kelas menengah, atau menjual produk hasil karya warga belajar) atau usaha yang tidak terkait langsung (misalnya, menyewakan aula pertemuan, usaha katering, atau toko ATK).

Pengembangan usaha mandiri menuntut perubahan pola pikir pengelola dari aktivis sosial menjadi wirausahawan. Perlu ada analisis pasar, manajemen produksi, dan strategi pemasaran yang profesional. Namun, tantangannya adalah menjaga agar orientasi bisnis tidak menggeser misi sosial (*mission drift*). Keuntungan finansial harus tetap diposisikan sebagai alat, bukan tujuan akhir. Diversifikasi usaha juga berfungsi sebagai jaring

pengaman saat sumber dana donasi mengalami penurunan tiba-tiba (Bolotio et al., 2021).

Studi Kasus: Sebuah komunitas pemberdayaan perempuan penyintas kekerasan dalam rumah tangga (KDRT) mendirikan unit usaha "Katering Berdaya". Para penyintas dilatih memasak standar restoran. Makanan katering ini dijual ke kantor-kantor pemerintah dan swasta dengan narasi "Makan Enak Sambil Beramal". Keuntungan dari katering digunakan 100% untuk membiayai *shelter* (rumah aman) dan biaya bantuan hukum bagi korban KDRT yang baru. Usaha ini membuat organisasi tidak lagi pusing memikirkan biaya operasional harian *shelter* yang selama ini bergantung pada donasi tidak tetap, memberikan stabilitas bagi para perempuan yang sedang memulihkan trauma.

9.3 Akuntabilitas dan Administrasi Keuangan

Akuntabilitas keuangan adalah kewajiban organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya. Dalam organisasi PNF, akuntabilitas memiliki dua dimensi: vertikal (kepada Tuhan dan donor/pemerintah) dan horizontal (kepada masyarakat dan warga belajar). Administrasi keuangan yang buruk adalah celah masuknya praktik korupsi, penyalahgunaan wewenang, dan inefisiensi yang dapat menghancurkan reputasi organisasi dalam sekejap. Oleh karena itu, penerapan prinsip tata kelola keuangan yang baik (*good financial governance*) adalah hal yang tidak bisa ditawar (Anshory et al., 2024).

Sistem administrasi keuangan mencakup pencatatan transaksi, pengarsipan bukti, penyusunan anggaran, hingga pelaporan. Organisasi PNF harus memisahkan secara tegas antara harta pribadi pengelola dengan aset organisasi. Disiplin administrasi harus ditegakkan, sekecil apapun transaksinya. Di era digital, penggunaan aplikasi pembukuan atau *software* akuntansi nirlaba sangat membantu meningkatkan akurasi dan kecepatan pelaporan. Transparansi bukan hanya membuka buku kepada auditor, tetapi juga keberanian untuk mempublikasikan

laporan keuangan kepada publik sebagai bentuk pertanggungjawaban moral.

Analogi/Contoh Kasus: Mengelola keuangan publik ibarat tinggal di rumah kaca. Semua orang di luar bisa melihat apa yang kita lakukan di dalam. Jika kita menyembunyikan sesuatu di kolong meja, orang akan curiga. Transparansi adalah membiarkan tirai terbuka dan memastikan bahwa setiap rupiah yang masuk dan keluar dapat dilihat jalurnya. Begitu ada satu noda ketidakjujuran di kaca tersebut, noda itu akan terlihat sangat jelas dan sulit dibersihkan, merusak pemandangan (reputasi) secara keseluruhan.

9.3.1 Sistem Pembukuan Sederhana untuk Program Sosial

Sistem pembukuan bagi organisasi PNF tidak harus serumit korporasi multinasional, namun harus memenuhi standar akuntansi yang berterima umum (di Indonesia mengacu pada ISAK 35 tentang penyajian laporan keuangan entitas berorientasi nonlaba). Inti dari pembukuan adalah pencatatan yang disiplin, kronologis, dan sistematis. Sistem yang paling dasar meliputi Buku Kas Umum (BKU), Buku Kas Pembantu (per proyek/sumber dana), dan Buku Bank. Setiap transaksi masuk dan keluar harus disertai bukti fisik (kuitansi, nota, faktur) yang valid dan diotorisasi oleh pejabat berwenang (Neliwati et al., 2023).

Pemisahan pencatatan antar program sangat penting (*fund accounting*). Dana yang diterima untuk program A tidak boleh dicampuradukkan dengan dana program B, meskipun berada dalam satu rekening bank organisasi. Pembukuan harus mampu melacak posisi dana terikat (*restricted fund*) dan dana tidak terikat (*unrestricted fund*) secara *real-time*. Bagi organisasi kecil, penggunaan *spreadsheet* (Excel) yang terstruktur sudah cukup memadai asalkan dilakukan rekonsiliasi kas secara rutin (misalnya mingguan).

Studi Kasus: Sebuah kelompok belajar anak jalanan yang dikelola mahasiswa awalnya berantakan keuangannya karena uang donasi tercampur dengan uang pribadi ketua di dompet.

Mereka kemudian menerapkan sistem amplop dan buku tulis sederhana. Setiap donasi masuk dicatat di buku "DEBIT" dan uangnya dimasukkan ke amplop khusus. Setiap pengeluaran (beli kapur, camilan anak) dicatat di buku "KREDIT" dan kuitansinya ditempel di buku tersebut. Setiap Jumat sore, bendahara menghitung fisik uang di amplop dan mencocokkannya dengan saldo di buku. Sistem yang sangat manual dan sederhana ini berhasil menjaga kepercayaan donatur kecil yang menyumbang Rp 50.000,- per bulan, karena mereka bisa melihat laporan arus kas yang rapi setiap bulannya.

9.3.2 Prosedur Pelaporan Keuangan yang Transparan

Pelaporan keuangan adalah muara dari proses administrasi. Laporan keuangan yang baik harus tepat waktu, akurat, dan mudah dipahami oleh orang awam sekalipun. Komponen standar laporan keuangan nirlaba meliputi Laporan Posisi Keuangan (Neraca), Laporan Penghasilan Komprehensif (Aktivitas), dan Laporan Arus Kas. Namun, bagi pemangku kepentingan seperti masyarakat, Laporan Realisasi Anggaran (LRA) per kegiatan seringkali lebih informatif karena menunjukkan perbandingan antara rencana dan realisasi penggunaan dana (Fahira et al., 2025).

Transparansi diwujudkan dengan mendiseminasi laporan ini melalui berbagai saluran. Menempelkan ringkasan laporan keuangan di papan pengumuman sekretariat, memuatnya di buletin desa, atau mengunggahnya di situs web/media sosial lembaga adalah praktik baik yang membangun kepercayaan. Prosedur pelaporan juga mencakup mekanisme umpan balik, di mana masyarakat berhak bertanya tentang pos pengeluaran tertentu. Keterbukaan ini mencegah timbulnya fitnah dan prasangka di tengah komunitas.

Studi Kasus: Sebuah PKBM yang mengelola dana desa untuk pelatihan menjahit menerapkan transparansi radikal. Setelah kegiatan selesai, mereka mencetak baliho besar berukuran 2x3 meter yang dipasang di depan balai desa. Baliho tersebut berisi rincian penggunaan dana: biaya beli kain, honor

instruktur, biaya konsumsi, hingga sisa dana yang dikembalikan ke kas desa. Rincian tersebut dilengkapi foto-foto kegiatan. Tindakan ini membuat warga desa yang awalnya sinis menjadi percaya penuh, bahkan pada tahun berikutnya warga secara sukarela menyumbangkan mesin jahit tambahan karena yakin pengelolaannya amanah.

9.3.3 Audit Internal dan Efisiensi Anggaran

Audit internal bukan bertujuan untuk mencari kesalahan orang (*watchdog*), melainkan sebagai mitra strategis untuk menjamin efisiensi dan kepatuhan prosedur (*assurance*). Fungsi ini bisa dijalankan oleh tim khusus yang dibentuk dari pengurus yayasan yang tidak memegang uang, atau oleh komite pengawas independen dari masyarakat. Audit internal bertugas memeriksa apakah transaksi keuangan telah sesuai dengan SOP, apakah harga barang yang dibeli wajar, dan apakah ada potensi pemborosan anggaran (Firmansyah & Wibowo, 2023).

Efisiensi anggaran dicapai melalui mekanisme kendali biaya (*cost control*). Audit internal dapat memberikan rekomendasi penghematan, misalnya menyarankan pembelian ATK secara grosir daripada eceran, atau mengevaluasi efektivitas perjalanan dinas staf. Dalam organisasi PNF yang melayani masyarakat marginal, setiap rupiah yang dihemat dari biaya operasional berarti ada lebih banyak rupiah yang bisa disalurkan langsung untuk manfaat program. Audit berkala juga menjadi latihan persiapan sebelum organisasi menghadapi audit eksternal dari kantor akuntan publik atau inspektorat pemerintah.

Studi Kasus: Di sebuah organisasi masyarakat adat di pedalaman yang mengelola dana hibah internasional untuk konservasi, dibentuk "Dewan Pengawas Adat" sebagai auditor internal. Dewan ini terdiri dari tiga tetua yang jujur dan dihormati. Meskipun mereka tidak paham akuntansi rumit, mereka melakukan audit dengan cara memverifikasi fisik. Jika laporan menyebutkan pembelian 100 bibit pohon buah, Dewan Pengawas akan pergi ke kebun untuk menghitung apakah benar

ada 100 bibit yang ditanam. Mekanisme audit kultural ini sangat efektif mencegah penggelembungan harga (*mark-up*) atau proyek fiktif, menjamin setiap sen dana hibah benar-benar menjadi pohon di hutan.

Rangkuman

1. Manajemen sarana prasarana PNF berfokus pada fungsionalitas dan fleksibilitas (*multi-purpose*), serta adaptasi terhadap kebutuhan spesifik warga belajar.
2. Identifikasi kebutuhan sarana harus memprioritaskan fungsi pedagogis dan mempertimbangkan kondisi lapangan, sementara pemanfaatan aset lokal dan sistem inventarisasi yang baik menjamin efisiensi.
3. Strategi pendanaan harus bergeser dari ketergantungan donasi menuju kemitraan investasi sosial, dengan diversifikasi sumber dana dari pemerintah, swasta (CSR), publik (*crowdfunding*), dan usaha mandiri.
4. Proposal pendanaan yang efektif harus menyelaraskan misi sosial program dengan kepentingan donor, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan.
5. Unit usaha mandiri (*social enterprise*) merupakan strategi keberlanjutan finansial untuk mensubsidi misi sosial dan mengurangi ketergantungan eksternal.
6. Akuntabilitas keuangan ditegakkan melalui disiplin pembukuan (ISAK 35), pemisahan dana program, dan pelaporan yang transparan kepada seluruh pemangku kepentingan.
7. Audit internal dan mekanisme pengawasan komunitas berfungsi menjamin efisiensi anggaran dan mencegah penyimpangan, membangun kepercayaan jangka panjang.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa konsep *multi-purpose facility* sangat relevan diterapkan dalam manajemen sarana prasarana lembaga PNF

yang memiliki keterbatasan sumber daya! Berikan contoh penerapannya.

2. Analisislah perbedaan pendekatan antara "meminta sumbangan" dengan "membangun kemitraan investasi sosial" dalam konteks penggalangan dana program PNF. Apa implikasinya terhadap cara menyusun proposal?
3. Bagaimana strategi *Asset-Based Community Development* (ABCD) dapat diterapkan dalam penyediaan infrastruktur belajar di daerah terpencil yang minim anggaran?
4. Uraikan tantangan utama dalam mengembangkan unit usaha mandiri (*social enterprise*) pada organisasi sosial, dan bagaimana cara mencegah terjadinya *mission drift* (pergeseran misi)?
5. Rancanglah sebuah mekanisme pelaporan keuangan yang transparan dan partisipatif untuk sebuah program PNF yang didanai oleh iuran warga di sebuah pemukiman padat penduduk!

Soal Pilihan Ganda

1. Langkah pertama yang paling kritis dalam manajemen fasilitas belajar agar tidak terjadi pemborosan adalah...
 - A. Pembelian barang termurah
 - B. Identifikasi kebutuhan berbasis analisis kurikulum -V-
 - C. Pelelangan aset lama
 - D. Pembangunan gedung baru
2. Konsep pengelolaan aset komunitas yang memandang potensi yang dimiliki (bukan masalah) sebagai basis pembangunan disebut...
 - A. SWOT Analysis
 - B. Cost-Benefit Analysis
 - C. Asset-Based Community Development (ABCD) -V-

- D. Corporate Social Responsibility
3. Sumber pendanaan yang berasal dari keuntungan usaha yang dijalankan oleh organisasi PNF sendiri dikategorikan sebagai...
 - A. Hibah Pemerintah
 - B. Dana CSR
 - C. Pendapatan Usaha Mandiri -V-
 - D. Dana Filantropi
 4. Dalam menyusun proposal CSR ke perusahaan, hal terpenting yang harus diselaraskan adalah...
 - A. Besaran dana yang diminta dengan keuntungan perusahaan
 - B. Lokasi kantor yayasan dengan kantor perusahaan
 - C. Isu program dengan nilai inti/kepedulian perusahaan - V-
 - D. Latar belakang pendidikan pengelola dengan manajer CSR
 5. Standar akuntansi keuangan yang relevan digunakan oleh organisasi nirlaba di Indonesia saat ini mengacu pada...
 - A. PSAK 1
 - B. ISAK 35 -V-
 - C. SAK ETAP
 - D. SAP (Standar Akuntansi Pemerintah)
 6. Tujuan utama dari diversifikasi sumber pendanaan adalah...
 - A. Memperkaya pengurus yayasan
 - B. Mengurangi risiko ketergantungan pada satu donor -V-
 - C. Mempersulit proses audit
 - D. Menghindari pajak
 7. Kegiatan pencatatan, pelabelan, dan pendataan aset organisasi secara berkala disebut...
 - A. Inventarisasi -V-

- B. Depresiasi
 - C. Amortisasi
 - D. Akreditasi
8. Laporan yang menunjukkan posisi aset, kewajiban, dan aset neto organisasi pada waktu tertentu disebut...
 - A. Laporan Arus Kas
 - B. Laporan Aktivitas
 - C. Laporan Posisi Keuangan (Neraca) -V-
 - D. Laporan Realisasi Anggaran
 9. Mekanisme pengumpulan dana dari publik dalam jumlah kecil namun dari banyak orang melalui platform digital disebut...
 - A. *Micro-financing*
 - B. *Crowdfunding* -V-
 - C. *Angel investing*
 - D. *Joint venture*
 10. Fungsi audit internal dalam organisasi PNF terutama bertujuan untuk...
 - A. Mencari kesalahan staf untuk dipecat
 - B. Menjamin kepatuhan prosedur dan efisiensi anggaran -V-
 - C. Memenuhi persyaratan bank
 - D. Mengambil alih tugas bendahara

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Studi Kasus Manajemen Aset: Sebuah PKBM di desa wisata mendapatkan bantuan 10 unit laptop, namun tidak memiliki ruang laboratorium yang aman. Listrik di desa juga sering tidak stabil. Sebagai manajer, rancanglah sebuah SOP (Standar Operasional Prosedur) penggunaan dan penyimpanan laptop tersebut agar aman, awet, dan dapat diakses maksimal oleh warga belajar. Pertimbangkan aspek kolaborasi dengan pihak lain di desa.

2. Tugas Fundraising: Anda mengelola sebuah Taman Bacaan Masyarakat (TBM) yang terancam tutup karena kehabisan dana sewa tempat. Buatlah kerangka strategi *fundraising* yang terdiri dari: (a) Identifikasi 2 calon donor potensial di lingkungan sekitar (selain pemerintah), (b) Ide produk/jasa kreatif yang bisa dijual oleh TBM untuk dana mandiri, dan (c) Konsep kampanye media sosial singkat untuk menarik donasi publik.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

BAB 10: IMPLEMENTASI DAN PENGELOLAAN PROSES PEMBELAJARAN

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Komponen-komponen manajemen operasional dalam pelaksanaan program pendidikan nonformal di lapangan.
2. Penyusunan jadwal dan alur kerja yang sistematis namun fleksibel sesuai dengan karakteristik warga belajar.
3. Identifikasi potensi kendala teknis dalam implementasi program serta merumuskan strategi mitigasinya.
4. Penerapan prinsip-prinsip andragogi untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif dan partisipatif.
5. Strategi fasilitasi yang memperkuat dinamika kelompok dan interaksi sosial antarpeserta.
6. Evaluasi penggunaan teknologi yang tepat guna, termasuk LMS dan media sosial, dalam mendukung proses pembelajaran.
7. Pengembangan mekanisme monitoring berbasis digital untuk memastikan efisiensi pelaksanaan program.

Pendahuluan

Implementasi program merupakan "momen kebenaran" atau *moment of truth* di mana seluruh perencanaan, pengorganisasian, dan persiapan yang telah dilakukan sebelumnya diuji dalam realitas lapangan yang sesungguhnya. Tahap ini bukan sekadar eksekusi mekanistik dari dokumen

proposal, melainkan sebuah proses dinamis yang menuntut kemampuan adaptasi, kepekaan sosial, dan keterampilan manajerial yang tinggi. Dalam konteks Pendidikan Nonformal (PNF), implementasi seringkali berhadapan dengan variabel yang tidak terduga, mulai dari fluktuasi kehadiran warga belajar hingga kendala teknis sarana prasarana. Keberhasilan pada tahap ini sangat menentukan apakah tujuan-tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan dapat terwujud menjadi perubahan perilaku dan peningkatan kompetensi yang nyata pada sasaran didik (Safuri et al., 2022).

Pengelolaan proses pembelajaran dalam PNF memiliki karakteristik yang unik karena berpusat pada peserta didik dewasa atau masyarakat yang memiliki otonomi dan pengalaman hidup yang kaya. Berbeda dengan pendidikan formal yang cenderung kaku dan terstruktur ketat, manajemen pembelajaran PNF menuntut keseimbangan antara struktur pedagogis dan fleksibilitas andragogis. Pengelola program harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang tidak menggurui, melainkan memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman. Dinamika kelompok menjadi faktor krusial yang harus dikelola dengan hati-hati, karena interaksi sosial yang positif dapat menjadi katalisator motivasi belajar, sementara konflik yang tidak tertangani dapat menghancurkan kohesi kelompok (Rosyati, 2023).

Selain aspek manusia, aspek operasional dan teknis juga memegang peranan vital dalam kelancaran implementasi. Pengaturan jadwal yang sensitif terhadap waktu kerja warga belajar, alur distribusi logistik yang efisien, serta kesiapan perangkat pembelajaran adalah elemen-elemen operasional yang harus dipastikan ketersediaannya. Kegagalan dalam manajemen operasional, seperti jadwal yang bentrok dengan musim panen atau materi ajar yang terlambat datang, dapat menurunkan kredibilitas lembaga dan antusiasme peserta. Oleh karena itu, disiplin eksekusi menjadi kompetensi yang mutlak diperlukan bagi setiap manajer program (Neliwati et al., 2023).

Era digital membawa dimensi baru dalam pengelolaan proses pembelajaran PNF. Integrasi teknologi informasi dan komunikasi bukan lagi sekadar pilihan tambahan, melainkan kebutuhan strategis untuk meningkatkan jangkauan dan efektivitas program. Pemanfaatan *Learning Management System* (LMS), media sosial, dan aplikasi monitoring digital memungkinkan pengelolaan yang lebih transparan dan berbasis data. Namun, penggunaan teknologi ini juga harus mempertimbangkan aspek kesenjangan digital dan kesiapan literasi teknologi dari warga belajar agar tidak justru menciptakan eksklusi baru (Tohani et al., 2023).

Tantangan terbesar dalam implementasi adalah menjaga konsistensi kualitas di tengah berbagai keterbatasan dan dinamika lapangan. Pengelola dituntut untuk menjadi pemecah masalah (*troubleshooter*) yang tangkas, yang mampu mengambil keputusan cepat saat terjadi penyimpangan dari rencana awal tanpa mengorbankan prinsip-prinsip dasar pendidikan. Sinergi antara manajemen logistik, fasilitasi pembelajaran, dan pemanfaatan teknologi menjadi kunci untuk menghadirkan layanan pendidikan yang bermutu dan berdampak.

Dalam bab ini, kita akan membedah secara mendalam tiga pilar utama implementasi program. Bagian pertama akan membahas manajemen operasional lapangan, mencakup penjadwalan dan penanganan kendala teknis. Bagian kedua akan mengeksplorasi dinamika kelompok dan penciptaan lingkungan belajar yang memberdayakan. Bagian ketiga akan menguraikan strategi pemanfaatan teknologi untuk mendukung implementasi dan monitoring program. Pemahaman komprehensif terhadap aspek-aspek ini akan membekali mahasiswa dengan kompetensi praktis untuk mengawal jalannya program dari awal hingga akhir.

10.1 Manajemen Operasional Program Lapangan

Manajemen operasional dalam program PNF adalah seni mengoordinasikan sumber daya, waktu, dan aktivitas untuk memastikan layanan pendidikan tersampaikan kepada warga

belajar secara efektif. Aspek ini mencakup pengaturan detail teknis yang seringkali terlihat sepele namun fatal jika diabaikan, seperti kepastian tempat belajar, ketersediaan alat tulis, hingga ketepatan waktu kehadiran tutor. Efektivitas operasional sangat bergantung pada kejelasan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah disusun pada tahap pengorganisasian, namun dalam pelaksanaannya membutuhkan fleksibilitas yang terukur (Susilawati & Sari, 2020). Tanpa manajemen operasional yang rapi, visi besar program akan terhambat oleh kekacauan administratif dan logistik di lapangan.

Kunci utama dalam manajemen operasional PNF adalah orientasi pada kenyamanan dan kemudahan akses bagi warga belajar. Berbeda dengan sekolah formal di mana siswa yang harus menyesuaikan diri dengan sistem sekolah, dalam PNF sistem operasional harus menyesuaikan diri dengan pola kehidupan warga belajar (Hayat et al., 2025). Hal ini menuntut manajer lapangan untuk memiliki data yang akurat mengenai ritme kehidupan komunitas sasaran. Pengaturan operasional yang kaku dan birokratis seringkali menjadi penyebab tingginya angka putus sekolah (*dropout*) dalam program pendidikan kesetaraan atau pelatihan masyarakat.

Selain itu, manajemen operasional juga berfungsi sebagai sistem peringatan dini terhadap potensi masalah. Melalui pengaturan alur kerja yang jelas dan mekanisme pelaporan harian atau mingguan, pengelola dapat segera mendeteksi jika terjadi ketidakberesan, seperti logistik yang menipis atau ketidakhadiran tutor. Respons cepat terhadap masalah operasional ini akan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap profesionalisme lembaga penyelenggara (Fahira et al., 2025).

Analogi/Contoh Kasus: Manajemen operasional program PNF ibarat tugas seorang manajer panggung (*stage manager*) dalam sebuah pertunjukan teater. Penonton (warga belajar) hanya melihat pertunjukan yang memukau di atas panggung (proses pembelajaran). Namun, di balik itu, manajer panggung bekerja keras memastikan bahwa pencahayaan menyala tepat waktu, properti tersedia saat dibutuhkan, aktor (tutor) siap di

posisi, dan jika ada masalah mendadak seperti mikrofon mati, ia segera memiliki cadangan. Jika manajer panggung gagal mengatur detail operasional ini, pertunjukan akan kacau balau, pesan cerita tidak tersampaikan, dan penonton akan kecewa, betapapun hebatnya naskah yang ditulis.

10.1.1 Penyusunan Jadwal dan Kalender Kegiatan

Penyusunan jadwal dalam PNF tidak dapat dilakukan secara sepihak oleh penyelenggara, melainkan harus melalui proses negosiasi dan kesepakatan dengan warga belajar. Prinsip fleksibilitas waktu menjadi prioritas utama karena sasaran PNF umumnya adalah orang dewasa yang bekerja atau memiliki tanggung jawab domestik (Safuri et al., 2022). Kalender kegiatan harus disinkronkan dengan siklus kehidupan komunitas, seperti musim tanam dan panen bagi petani, musim ombak bagi nelayan, atau jam kerja pabrik bagi buruh. Jadwal yang tidak sensitif konteks akan menyebabkan tingkat partisipasi yang rendah.

Selain waktu belajar tatap muka, kalender kegiatan juga harus mencakup jadwal evaluasi, kegiatan ekstrakurikuler, dan libur yang disesuaikan dengan hari besar lokal atau keagamaan. Transparansi jadwal sangat penting agar warga belajar dapat mengatur waktu mereka. Penggunaan teknologi sederhana seperti kalender digital yang dibagikan melalui grup pesan instan atau papan pengumuman fisik di lokasi strategis dapat membantu mengingatkan peserta mengenai agenda kegiatan (Tohani et al., 2023).

Studi Kasus: Di sebuah komunitas nelayan miskin di pesisir utara Jakarta, program kejar paket dilaksanakan dengan jadwal yang sangat dinamis. Pengelola tidak menetapkan jam belajar kaku pukul 08.00 pagi. Sebaliknya, jadwal disusun mingguan berdasarkan tabel pasang surut air laut dan cuaca. Jika cuaca buruk dan nelayan tidak melaut, durasi belajar diperpanjang. Sebaliknya, saat musim ikan melimpah, kegiatan belajar diliburkan atau dialihkan ke pembelajaran mandiri melalui modul audio. Pendekatan jadwal berbasis ritme alam ini

berhasil mempertahankan kehadiran bapak-bapak nelayan yang sebelumnya selalu *dropout* saat mengikuti program dengan jadwal sekolah formal.

10.1.2 Pengaturan Alur Kerja Pelaksanaan Program

Alur kerja atau *workflow* pelaksanaan program menggambarkan urutan langkah yang harus dilakukan oleh setiap elemen organisasi dalam menjalankan layanan harian. Alur ini memastikan bahwa setiap orang tahu apa yang harus dilakukan, kapan, dan bagaimana berkoordinasi dengan pihak lain. Alur kerja mencakup prosedur persiapan kelas, pelaksanaan pembelajaran, hingga penutupan dan pelaporan harian. Kejelasan alur kerja meminimalisir kebingungan dan tumpang tindih peran di lapangan (Neliwati et al., 2023).

Dokumentasi alur kerja dalam bentuk bagan alir (*flowchart*) yang sederhana dan ditempel di sekretariat program sangat membantu para tutor dan relawan. Alur kerja juga harus mencakup mekanisme komunikasi darurat. Misalnya, jika tutor berhalangan hadir mendadak, siapa yang harus dihubungi dan apa prosedur penggantinya. Konsistensi dalam menjalankan alur kerja akan membentuk budaya disiplin dan profesionalisme dalam organisasi.

Studi Kasus: Sebuah organisasi yang mendampingi pemulung di TPA Bantar Gebang memiliki alur kerja yang ketat untuk program pendidikan anak-anak. Alur dimulai pukul 13.00 di mana tutor wajib "jemput bola" ke lapak-lapak pemulung untuk mengajak anak-anak (karena anak-anak sering lupa waktu saat membantu orang tua). Pukul 13.30, anak-anak wajib mandi di fasilitas MCK yang disediakan program (alur kebersihan). Pukul 14.00 kegiatan belajar dimulai. Pukul 16.00, sebelum pulang, dilakukan pembagian makanan tambahan (alur nutrisi). Alur kerja yang terintegrasi antara penjemputan, kebersihan, pendidikan, dan nutrisi ini sangat efektif dalam menjaga keteraturan dan kesehatan anak-anak yang hidup di lingkungan ekstrem.

10.1.3 Penanganan Kendala Teknis di Lapangan

Kendala teknis adalah hal yang tak terhindarkan dalam implementasi program, mulai dari mati listrik, kerusakan alat peraga, hingga gangguan keamanan lingkungan. Manajemen operasional yang baik menuntut adanya rencana kontingensi atau mitigasi risiko untuk setiap potensi kendala tersebut. Pengelola harus memiliki daftar periksa (*checklist*) kesiapan teknis sebelum kegiatan dimulai untuk meminimalisir risiko gangguan. Kemampuan improvisasi juga sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang muncul tiba-tiba (Firmansyah & Wibowo, 2023).

Penanganan kendala teknis tidak hanya menjadi tanggung jawab pengelola, tetapi sebaiknya melibatkan partisipasi warga belajar. Misalnya, dalam pemeliharaan sarana belajar atau keamanan lokasi. Pelibatan ini menumbuhkan rasa memiliki. Selain itu, pencatatan setiap kendala yang terjadi dalam buku log masalah (*issue log*) sangat penting sebagai bahan evaluasi dan perbaikan sistem operasional di masa depan agar masalah serupa tidak terulang.

Studi Kasus: Program pelatihan komputer untuk pemuda di desa terpencil sering terkendala oleh pemadaman listrik bergilir yang tidak menentu. Untuk menangani kendala teknis ini, pengelola menerapkan strategi "Kelas Hibrida Energi". Mereka menginvestasikan dana untuk pengadaan genset kecil dan baterai cadangan (UPS) hanya untuk server dan satu laptop instruktur. Saat listrik mati, instruktur tetap bisa mendemonstrasikan materi, sementara peserta mencatat dan mendiskusikan teori. Praktik langsung dilakukan bergantian saat listrik menyala. Fleksibilitas teknis ini memastikan materi tetap tersampaikan meskipun infrastruktur desa sangat terbatas.

10.2 Dinamika Kelompok dan Lingkungan Belajar

Dinamika kelompok adalah kekuatan-kekuatan psikologis dan sosial yang berinteraksi dalam sebuah kelompok belajar, yang memengaruhi perilaku individu dan kinerja kelompok secara keseluruhan. Dalam PNF, di mana

pembelajaran seringkali berbasis komunitas, mengelola dinamika kelompok adalah keterampilan inti seorang fasilitator. Kelompok belajar yang sehat ditandai dengan tingginya kohesi, komunikasi yang terbuka, dan iklim saling mendukung. Sebaliknya, kelompok dengan dinamika negatif yang penuh persaingan tidak sehat atau dominasi individu tertentu akan menghambat proses belajar (Latief et al., 2022).

Penciptaan lingkungan belajar yang kondusif tidak hanya menyangkut aspek fisik, tetapi lebih utama adalah aspek psikososial. Lingkungan yang aman secara psikologis (*psychological safety*) memungkinkan warga belajar untuk berani bertanya, mencoba hal baru, dan bahkan melakukan kesalahan tanpa takut dipermalukan. Hal ini sangat krusial bagi warga belajar dewasa yang mungkin memiliki trauma masa lalu terhadap pendidikan sekolah atau rasa rendah diri karena status sosial ekonomi mereka. Pendekatan andragogi menempatkan penghargaan terhadap harga diri peserta sebagai fondasi interaksi (Knowles et al., 2020).

Fasilitator memegang peran kunci dalam menstimulasi partisipasi dan mengelola interaksi. Teknik-teknik fasilitasi seperti diskusi kelompok terpumpun, permainan peran, dan metode pemecahan masalah kolaboratif digunakan untuk membangun keterlibatan aktif. Fasilitator harus peka terhadap "suara-suara yang diam" dalam kelompok dan secara inklusif memberikan ruang bagi semua peserta untuk berkontribusi. Tujuan akhirnya adalah mentransformasi kumpulan individu menjadi sebuah komunitas pembelajar (*learning community*) yang saling memberdayakan.

Analogi/Contoh Kasus: Mengelola dinamika kelompok belajar ibarat seorang petani yang merawat ekosistem kebun. Peserta didik adalah tanaman yang beragam jenisnya. Fasilitator tidak bisa memaksakan tanaman untuk tumbuh dengan menarik batangnya ke atas. Tugas fasilitator adalah mengolah tanah (menciptakan iklim kondusif), memberi pupuk (memberikan motivasi dan materi), menyangi gulma (menyelesaikan konflik antarpeserta), dan memastikan setiap tanaman mendapatkan

sinar matahari yang cukup (kesempatan berpartisipasi yang adil). Ketika ekosistem tanahnya subur dan sehat, tanaman akan tumbuh dengan sendirinya secara optimal, saling menopang dan melindungi satu sama lain dari hama.

10.2.1 Menciptakan Iklim Belajar yang Kondusif (Andragogi)

Iklim belajar yang kondusif dalam perspektif andragogi adalah suasana yang menghargai pengalaman warga belajar sebagai sumber daya utama pembelajaran. Iklim ini dibangun di atas prinsip kesetaraan, di mana tutor bukanlah satu-satunya sumber pengetahuan, melainkan mitra belajar. Langkah pertama menciptakan iklim ini adalah dengan membangun kesepakatan belajar (*learning contract*) di awal program, di mana aturan main, tujuan, dan harapan disepakati bersama. Hal ini memberikan rasa kontrol dan otonomi kepada peserta (Rohim & Mulyadi, 2022).

Aspek fisik ruangan juga memengaruhi iklim belajar. Pengaturan tempat duduk yang melingkar atau bentuk U lebih disarankan daripada berbaris ke belakang, karena memfasilitasi kontak mata dan interaksi setara. Selain itu, penggunaan humor, sapaan personal, dan pendekatan yang empatik sangat efektif untuk mencairkan kekakuan dan membangun rasa percaya (*rapport*). Iklim yang kondusif membuat warga belajar merasa "diwongke" (dimanusiakan), yang merupakan prasyarat utama motivasi belajar orang dewasa.

Studi Kasus: Dalam program pemberdayaan perempuan korban kekerasan rumah tangga (KDRT), penciptaan iklim belajar yang aman adalah prioritas mutlak. Fasilitator tidak memulai dengan materi teknis ekonomi, melainkan dengan sesi "Lingkaran Rasa". Ruangan diatur senyaman mungkin dengan alas karpet, tanpa meja yang membatasi. Aturan utama yang disepakati adalah "apa yang dibicarakan di sini, tetap di sini" (kerahasiaan). Fasilitator memposisikan diri sebagai pendengar, bukan penceramah. Iklim penerimaan tanpa penghakiman ini membuat para ibu perlahan berani membuka diri, berbagi pengalaman, dan kemudian memiliki kepercayaan diri untuk

mulai belajar keterampilan menjahit sebagai bekal kemandirian ekonomi.

10.2.2 Stimulasi Partisipasi Aktif Warga Belajar

Partisipasi aktif adalah indikator keberhasilan proses pembelajaran orang dewasa. Metode ceramah satu arah cenderung mematikan partisipasi dan membosankan. Strategi stimulasi partisipasi melibatkan penggunaan metode pembelajaran aktif (*active learning*), seperti studi kasus, simulasi, demonstrasi, dan proyek kelompok. Pertanyaan terbuka yang memancing daya kritis (*probing questions*) harus lebih banyak digunakan daripada pertanyaan tertutup yang hanya membutuhkan jawaban ya atau tidak (Siregar & Handayani, 2023).

Pemberian tanggung jawab kepada peserta juga merupakan cara ampuh meningkatkan partisipasi. Misalnya, dengan menunjuk peserta secara bergilir untuk menjadi pemimpin diskusi, pencatat notulensi, atau pemimpin doa. Pengakuan dan apresiasi terhadap setiap kontribusi, sekecil apapun, akan memperkuat perilaku partisipatif. Fasilitator harus jeli melihat hambatan partisipasi, seperti rasa malu atau hambatan bahasa, dan mencari cara kreatif untuk mengatasinya.

Studi Kasus: Pada kelompok tani di pedalaman yang pesertanya sebagian besar buta aksara dan pemalu, fasilitator menggunakan metode "Peta Masalah" visual untuk menstimulasi partisipasi. Alih-alih meminta petani berbicara di depan kelas, fasilitator menggelar kertas lebar di lantai dan meminta petani menempelkan stiker warna merah pada gambar bagian tanaman yang sering terserang hama. Aktivitas fisik dan visual ini menghilangkan hambatan rasa malu. Petani berebut menempelkan stiker dan kemudian secara spontan berdiskusi menunjuk gambar tersebut. Partisipasi menjadi sangat hidup karena metode yang digunakan sesuai dengan karakteristik mereka.

10.2.3 Fasilitasi Interaksi Sosial dalam Kelompok Belajar

Pembelajaran sejatinya adalah proses sosial. Interaksi antarpeserta seringkali memberikan dampak pembelajaran yang lebih besar daripada materi instruksional itu sendiri (*peer learning*). Fasilitasi interaksi sosial bertujuan untuk membangun modal sosial, jaringan, dan solidaritas kelompok. Teknik pengelompokan peserta secara acak dan berganti-ganti dalam setiap sesi dapat mencegah terbentuknya klik-klik eksklusif dan mendorong peserta untuk berinteraksi dengan orang baru (Latief et al., 2022).

Fasilitator juga perlu merancang aktivitas yang membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*), di mana keberhasilan tugas bergantung pada kontribusi semua anggota. Kegiatan informal seperti makan bersama (*botram*) atau kerja bakti membersihkan tempat belajar juga sangat efektif mempererat ikatan emosional. Dalam kelompok yang heterogen, interaksi sosial yang terkelola dengan baik dapat menjadi sarana untuk melatih toleransi dan menghargai keberagaman.

Studi Kasus: Program integrasi sosial bagi pemuda antar-etnis di wilayah pasca-konflik menggunakan strategi "Proyek Sahabat". Peserta dibagi menjadi pasangan-pasangan dari latar belakang etnis yang berbeda. Mereka diberi tugas untuk mengerjakan satu proyek kerajinan tangan bersama yang harus selesai dalam satu minggu. Selama proses pengerjaan, mau tidak mau mereka harus berkomunikasi, bernegosiasi, dan bekerja sama. Fasilitator memantau interaksi mereka dan memberikan ruang refleksi di akhir. Hasilnya, prasangka perlahan runtuh dan tergantikan oleh persahabatan yang lahir dari interaksi intensif dalam menyelesaikan tujuan bersama.

10.3 Pemanfaatan Teknologi dalam Implementasi

Integrasi teknologi dalam implementasi program PNF bukan sekadar tren, melainkan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kualitas pembelajaran. Teknologi berfungsi sebagai *enabler* atau pemungkin yang dapat mengatasi hambatan jarak dan waktu. Dalam konteks PNF di Indonesia,

teknologi yang digunakan haruslah tepat guna, artinya sesuai dengan ketersediaan infrastruktur dan tingkat literasi digital pengguna. Tidak selalu harus menggunakan aplikasi canggih; teknologi sederhana yang sudah akrab di masyarakat seringkali lebih efektif (Tohani et al., 2023).

Pemanfaatan *Learning Management System* (LMS) memungkinkan materi pembelajaran terorganisir dengan baik dan dapat diakses kapan saja. Media sosial, yang penetrasinya sangat tinggi di Indonesia, dapat dimanfaatkan sebagai alat diseminasi informasi, diskusi kelompok, dan pameran karya warga belajar. Selain untuk pembelajaran, teknologi juga sangat vital untuk fungsi monitoring dan evaluasi. Aplikasi pengumpulan data berbasis seluler memungkinkan pelaporan *real-time* dari lapangan, meningkatkan akurasi data dan kecepatan pengambilan keputusan manajerial.

Namun, implementasi teknologi harus selalu dibarengi dengan pendampingan literasi digital. Pengelola program bertanggung jawab memastikan bahwa teknologi tidak menjadi tembok penghalang bagi peserta yang kurang cakap digital. Strategi "teknologi berwajah manusia", di mana teknologi dipadukan dengan interaksi tatap muka atau pendampingan personal (*high tech, high touch*), adalah pendekatan terbaik dalam PNF (Mutma et al., 2022).

Analogi/Contoh Kasus: Pemanfaatan teknologi dalam program PNF ibarat membangun jembatan untuk menghubungkan pulau-pulau terpencil. Pulau-pulau tersebut adalah warga belajar yang tersebar atau terisolasi. Jembatan (teknologi) memungkinkan distribusi logistik pengetahuan menjadi lancar dan cepat. Namun, jembatan yang canggih sekalipun tidak akan berguna jika warga pulau tidak tahu cara menyeberangnya atau takut melintasinya. Oleh karena itu, selain membangun jembatan, pengelola juga harus mengajarkan cara berjalan di atasnya dengan aman (literasi digital) dan meyakinkan mereka bahwa di seberang sana ada manfaat besar yang menanti.

10.3.1 Integrasi Learning Management System (LMS)

LMS dalam konteks PNF tidak harus berupa platform mahal seperti yang digunakan universitas. Definisi LMS dapat diperluas menjadi sistem apapun yang mengelola penyampaian konten dan interaksi pembelajaran secara digital. Untuk kelompok masyarakat dengan akses terbatas, grup WhatsApp atau Telegram yang dikelola secara terstruktur dapat berfungsi sebagai LMS sederhana (*micro-learning*). Materi disajikan dalam bentuk potongan-potongan kecil (teks, pesan suara, video pendek) yang ringan data (Tohani et al., 2023).

Bagi lembaga yang lebih mapan, penggunaan platform seperti Google Classroom atau Moodle dapat diterapkan. Kunci keberhasilan integrasi LMS adalah desain instruksional yang menarik dan kemudahan navigasi (*user interface*). Materi di LMS harus dirancang untuk memicu aktivitas, bukan sekadar repositori dokumen PDF. Fitur kuis interaktif, forum diskusi, dan pengumpulan tugas digital dapat meningkatkan keterlibatan peserta dalam pembelajaran mandiri.

Studi Kasus: Program pelatihan kewirausahaan untuk ibu rumah tangga di masa pandemi tidak bisa dilakukan tatap muka. Pengelola menggunakan WhatsApp sebagai LMS. Materi dibuat dalam bentuk "Kartu Kulwap" (Kuliah WhatsApp) berupa gambar infografis yang dikirim setiap pagi. Peserta merespons dengan pertanyaan atau foto tugas praktik mereka di grup. Fasilitator merekap keaktifan peserta dan memberikan bintang digital. Meskipun hanya menggunakan aplikasi *chatting*, struktur pembelajarannya tertata rapi: ada presensi, materi, diskusi, dan penugasan, yang efektif menjangkau ibu-ibu yang hanya memiliki gawai sederhana.

10.3.2 Penggunaan Media Sosial untuk Diseminasi Program

Media sosial (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) memiliki potensi luar biasa untuk diseminasi program, rekrutmen peserta, dan *branding* lembaga. Selain itu, media sosial dapat digunakan sebagai platform *showcase* atau pameran karya warga belajar, yang memberikan rasa bangga dan pengakuan

publik. Dalam proses pembelajaran, media sosial memfasilitasi *social learning*, di mana peserta dapat belajar dari konten yang dibagikan oleh komunitas yang lebih luas (Mutma et al., 2022).

Strategi penggunaan media sosial harus terencana. Konten edukasi yang dikemas secara menghibur (*edutainment*) cenderung lebih disukai. *Live streaming* atau siaran langsung dapat digunakan untuk sesi tanya jawab interaktif atau menyiarkan acara wisuda agar dapat disaksikan keluarga peserta. Namun, etika digital dan privasi peserta harus tetap dijaga ketat dalam setiap publikasi di media sosial.

Studi Kasus: Sebuah sanggar tari tradisional yang dikelola secara nonformal ingin menarik minat generasi Z. Mereka menggunakan TikTok untuk mendiseminasi program. Tutor dan peserta membuat tantangan (*challenge*) tarian tradisional berdurasi 15 detik dengan musik yang sedang tren. Video-video ini menjadi viral di kalangan remaja lokal. Akibatnya, pendaftar program meningkat pesat. Media sosial tidak hanya menjadi alat promosi, tetapi juga media pembelajaran di mana peserta berlatih gerakan agar terlihat bagus di video, secara tidak langsung meningkatkan keterampilan menari mereka.

10.3.3 Monitoring Pelaksanaan Berbasis Digital

Monitoring pelaksanaan secara manual seringkali lambat dan rentan kesalahan rekapitulasi. Sistem monitoring berbasis digital memungkinkan pengumpulan data kehadiran, kemajuan materi, dan masalah lapangan secara *real-time*. Alat yang digunakan bisa sesederhana Google Form atau aplikasi survei berbasis ODK (*Open Data Kit*) yang bisa bekerja secara *offline* dan mengirim data saat ada sinyal internet. Data yang masuk dapat langsung diolah menjadi dasbor visual yang memudahkan manajer memantau kesehatan program (Anshory et al., 2024).

Penggunaan teknologi geolokasi (GPS) juga dapat memverifikasi kehadiran tutor di lokasi kegiatan yang terpencil. Dokumentasi kegiatan berupa foto *timestamp* (berpenanda waktu dan lokasi) menjadi bukti akuntabilitas yang kuat bagi donatur.

Efisiensi yang dihasilkan dari monitoring digital ini memungkinkan staf pengelola untuk lebih fokus pada analisis kualitas dan pendampingan, daripada sibuk menginput data kertas.

Studi Kasus: Sebuah program literasi yang tersebar di 50 desa di pegunungan Papua menghadapi kesulitan memantau keaktifan taman baca. Pengelola mengembangkan sistem monitoring sederhana berbasis SMS *gateway* dan formulir digital di gawai tutor. Setiap selesai kegiatan, tutor mengirimkan kode singkat via SMS (jika tidak ada internet) atau mengisi form di aplikasi yang mencakup jumlah anak yang datang dan judul buku yang dibaca. Data ini langsung masuk ke server pusat di Jayapura. Manajer program bisa melihat grafik keaktifan setiap taman baca di layar komputernya. Jika ada taman baca yang datanya kosong selama 3 hari berturut-turut, sistem memberikan notifikasi merah, sehingga manajer bisa segera menghubungi tutor untuk menanyakan kendala.

Rangkuman

1. Implementasi program PNF menuntut manajemen operasional yang rapi, mencakup penjadwalan fleksibel yang disepakati bersama dan alur kerja yang jelas untuk menjamin kelancaran layanan.
2. Penanganan kendala teknis memerlukan rencana mitigasi risiko dan kemampuan improvisasi, serta pelibatan warga belajar dalam pemecahan masalah operasional.
3. Dinamika kelompok dan iklim belajar yang kondusif (aman, setara, menghargai pengalaman) merupakan prasyarat keberhasilan pembelajaran orang dewasa (andragogi).
4. Fasilitator berperan menstimulasi partisipasi aktif dan mengelola interaksi sosial untuk membangun modal sosial dan komunitas pembelajar yang solid.
5. Integrasi teknologi, mulai dari LMS sederhana hingga media sosial, memperluas akses dan efektivitas pembelajaran, namun harus memperhatikan kesenjangan digital.

6. Monitoring berbasis digital meningkatkan akurasi, kecepatan, dan akuntabilitas data pelaksanaan program, memungkinkan pengambilan keputusan manajerial yang lebih responsif.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa manajemen operasional dalam PNF harus lebih fleksibel dibandingkan pendidikan formal. Berikan contoh konkret penyesuaian operasional untuk kelompok sasaran buruh pabrik.
2. Analisis dampak psikologis dari iklim belajar yang tidak kondusif (misalnya, tutor yang otoriter) terhadap motivasi belajar orang dewasa. Bagaimana hal ini memengaruhi keberlanjutan partisipasi mereka?
3. Bandingkan kelebihan dan kekurangan penggunaan LMS canggih (seperti Moodle) dengan LMS sederhana (grup WhatsApp) untuk program pemberdayaan masyarakat pedesaan. Mana yang Anda pilih dan mengapa?
4. Rancanglah sebuah skenario penanganan kendala teknis untuk situasi berikut: "Tutor utama sakit mendadak 1 jam sebelum pelatihan dimulai, dan lokasi pelatihan berada di daerah susah sinyal."
5. Bagaimana media sosial dapat difungsikan tidak hanya sebagai alat promosi, tetapi juga sebagai alat pembelajaran kolaboratif (*social learning*)? Berikan contoh aktivitasnya.

Soal Pilihan Ganda

1. Prinsip utama dalam penyusunan jadwal kegiatan belajar PNF adalah...
 - A. Mengikuti jam kerja kantor pemerintah
 - B. Kesepakatan dan fleksibilitas dengan warga belajar -V-

- C. Sepenuhnya ditentukan oleh tutor
 - D. Mengikuti standar sekolah formal
2. Suasana pembelajaran yang menghargai pengalaman peserta, setara, dan saling mendukung disebut...
- A. Iklim birokratis
 - B. Iklim kompetitif
 - C. Iklim kondusif -V-
 - D. Iklim instruksional
3. Pendekatan pembelajaran orang dewasa yang menekankan pada kemandirian dan pengalaman disebut...
- A. Pedagogi
 - B. Andragogi -V-
 - C. Sosiologi
 - D. Psikologi
4. Tujuan utama dari penggunaan "peta masalah" visual dalam diskusi kelompok masyarakat buta aksara adalah...
- A. Menghemat biaya alat tulis
 - B. Menstimulasi partisipasi aktif tanpa hambatan baca-tulis -V-
 - C. Membuat kelas terlihat indah
 - D. Menguji kemampuan menggambar peserta
5. Platform digital sederhana yang paling sering digunakan sebagai LMS alternatif di Indonesia karena penetrasinya yang tinggi adalah...
- A. Canvas
 - B. Blackboard
 - C. WhatsApp Group -V-
 - D. Coursera
6. Manfaat utama monitoring pelaksanaan program berbasis digital/seluler adalah...
- A. Menambah biaya operasional

- B. Mempersulit kinerja tutor
 - C. Data *real-time* dan akurasi lokasi -V-
 - D. Menghilangkan peran manajer
7. Jika terjadi konflik antarkelompok dalam sebuah kelas pelatihan, langkah pertama yang sebaiknya dilakukan fasilitator adalah...
- A. Mengeluarkan peserta yang berkonflik
 - B. Menghentikan program selamanya
 - C. Memfasilitasi dialog dan mencari akar masalah -V-
 - D. Melapor kepada polisi
8. Pengaturan tempat duduk berbentuk huruf U (*U-shape*) disarankan dalam pembelajaran orang dewasa karena...
- A. Memudahkan tutor mengawasi ujian
 - B. Memfasilitasi kontak mata dan interaksi setara -V-
 - C. Menghemat ruang kelas
 - D. Merupakan aturan pemerintah
9. Istilah untuk pembelajaran yang memanfaatkan interaksi antarpeserta didik untuk saling berbagi pengetahuan adalah...
- A. *Peer learning* -V-
 - B. *Self-learning*
 - C. *Direct instruction*
 - D. *E-learning*
10. Rencana cadangan yang disiapkan untuk menghadapi risiko kegagalan teknis disebut...
- A. Rencana Strategis
 - B. Rencana Pembelajaran
 - C. Rencana Kontingensi -V-
 - D. Rencana Anggaran

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Studi Kasus Operasional: Anda mengelola program "Sekolah Perempuan" di daerah rawan banjir. Saat ini musim hujan dan debit air sungai mulai naik, namun ujian akhir semester dijadwalkan minggu depan. Buatlah rencana operasional darurat yang mencakup: (a) Mekanisme komunikasi peringatan dini kepada peserta, (b) Opsi lokasi atau metode ujian alternatif, dan (c) Prosedur pengamanan aset dokumen pembelajaran.
2. Tugas Dinamika Kelompok: Dalam sebuah kelompok pelatihan kewirausahaan, terdapat dominasi dari 2 orang peserta yang sangat vokal dan berpendidikan tinggi, sementara 10 peserta lain yang berpendidikan rendah cenderung diam dan pasif. Sebagai fasilitator, rancanglah sebuah aktivitas pembelajaran (durasi 30 menit) yang memaksa terjadinya pemerataan partisipasi dan memecah dominasi tersebut secara halus.

[illegible]

BAB 11: MONITORING DALAM PENGORGANISASIAN PROGRAM

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Perbedaan secara konseptual dan praktis antara kegiatan monitoring dan evaluasi dalam siklus program PNF.
2. Tujuan strategis dari pemantauan proses secara berkala bagi keberhasilan program.
3. Identifikasi ruang lingkup monitoring yang mencakup aspek input, proses, dan output.
4. Penyusunan instrumen monitoring sederhana berupa *check-list* dan panduan observasi.
5. Rumusan Indikator Kinerja Utama (KPI) yang relevan untuk program pendidikan nonformal.
6. Analisis data hasil monitoring untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan perbaikan.
7. Rancangan mekanisme umpan balik (*feedback loop*) yang konstruktif kepada tim pelaksana.

Pendahuluan

Dalam manajemen pengorganisasian program Pendidikan Nonformal (PNF), perencanaan yang matang dan pengorganisasian sumber daya yang solid belum cukup untuk menjamin keberhasilan. Seringkali, kegagalan program bukan disebabkan oleh konsep yang buruk, melainkan oleh ketidakmampuan pengelola untuk mendeteksi penyimpangan (*deviation*) yang terjadi selama proses pelaksanaan. Program sosial dan pendidikan beroperasi dalam lingkungan yang

dinamis, di mana variabel-variabel tak terduga, seperti perubahan cuaca, motivasi peserta, atau kendala logistik, selalu muncul. Tanpa adanya mekanisme pengawasan yang berkelanjutan, program ibarat kapal yang berlayar tanpa kompas dan radar; ia mungkin bergerak, tetapi tidak ada jaminan ia tetap berada di jalur yang benar menuju tujuan. Di sinilah letak urgensi dari fungsi monitoring atau pemantauan.

Monitoring dapat didefinisikan sebagai proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program, memantau perubahan yang fokus pada proses dan keluaran (*output*). Berbeda dengan evaluasi yang seringkali bersifat *post-factum* (setelah kejadian), monitoring bersifat *on-going* (sedang berlangsung). Ia berfungsi sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) yang memungkinkan manajer program untuk melakukan intervensi korektif segera sebelum masalah kecil membesar menjadi kegagalan fatal. Dalam konteks tata kelola yang baik (*good governance*), monitoring juga merupakan instrumen transparansi dan akuntabilitas, memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan sesuai dengan peruntukannya dan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan (Sofyani & Pratolo, 2021).

Bab ini akan mengupas secara mendalam aspek teoretis dan teknis dari monitoring dalam pengorganisasian program PNF. Pembahasan dimulai dengan memperjelas distingsi fundamental antara monitoring dan evaluasi, serta memetakan ruang lingkup monitoring yang komprehensif. Selanjutnya, mahasiswa akan dibekali dengan keterampilan teknis dalam mengembangkan instrumen monitoring, mulai dari yang bersifat kuantitatif seperti *checklist* dan Indikator Kinerja Utama (KPI), hingga yang bersifat kualitatif seperti teknik observasi lapangan dan *logbook*.

Bagian akhir bab ini akan fokus pada aspek yang sering diabaikan namun paling krusial: pelaporan dan tindak lanjut. Data monitoring yang menumpuk di laci meja tidak memiliki nilai guna jika tidak diolah menjadi informasi yang memicu tindakan perbaikan. Oleh karena itu, mekanisme umpan balik

(*feedback loop*) dan strategi perbaikan program (*corrective action*) akan dibahas secara rinci. Dengan menguasai materi ini, pengelola program diharapkan tidak hanya mampu menjadi administrator yang pasif, melainkan manajer yang responsif dan adaptif dalam mengawal kualitas layanan pendidikan.

11.1 Konsep Dasar dan Fungsi Monitoring

Monitoring, dalam arsitektur manajemen program, adalah aktivitas manajerial yang berfokus pada efisiensi dan kepatuhan pelaksanaan terhadap rencana yang telah ditetapkan. Secara filosofis, monitoring berangkat dari asumsi bahwa realitas lapangan selalu memiliki potensi untuk menyimpang dari perencanaan ideal. Oleh karena itu, fungsi utama monitoring adalah pengendalian (*controlling*) dan penjaminan mutu (*quality assurance*). Ia menjawab pertanyaan mendasar: "Apakah kita melakukan pekerjaan dengan benar?" (*Are we doing things right?*), dan "Apakah sumber daya telah digunakan sesuai rencana?".

Konsep monitoring modern telah bergeser dari pendekatan "kepolisian" yang mencari kesalahan (*fault-finding*) menuju pendekatan "kemitraan" yang berorientasi pada pemecahan masalah (*problem-solving*). Dalam pendekatan lama, monitoring sering ditakuti oleh staf lapangan karena dianggap sebagai ancaman. Namun, dalam manajemen PNF kontemporer, monitoring dipandang sebagai mekanisme pendukung (*support mechanism*) untuk membantu staf lapangan mengatasi hambatan yang mereka hadapi (Pratolo et al., 2020). Data yang dihasilkan dari monitoring memberikan visibilitas bagi pengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya tambahan atau memodifikasi strategi taktis di tengah jalan.

Fungsi monitoring juga erat kaitannya dengan akuntabilitas. Donor, pemerintah, dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan membutuhkan bukti bahwa program berjalan. Laporan monitoring berkala menjadi bukti empiris tentang denyut nadi organisasi. Tanpa data monitoring yang valid, klaim keberhasilan sebuah program hanyalah narasi kosong tanpa dasar. Oleh karena itu, sistem monitoring harus

dibangun secara terintegrasi dalam struktur organisasi, bukan sebagai aktivitas tambahan yang bersifat insidental.

Analogi/Contoh Kasus: Monitoring ibarat *dashboard* (panel instrumen) pada sebuah mobil yang sedang melaju. Pengemudi (manajer program) perlu terus-menerus melihat indikator bensin (sumber daya), kecepatan (progres waktu), dan suhu mesin (kondisi tim). Jika lampu indikator bensin menyala merah, pengemudi tahu ia harus segera mengisi bensin, bukan menunggu sampai mobil mogok total. Evaluasi, di sisi lain, ibarat proses pemeriksaan menyeluruh di bengkel setelah perjalanan selesai untuk melihat apakah mobil tersebut masih layak jalan untuk perjalanan berikutnya. Tanpa *dashboard* (monitoring), pengemudi buta terhadap kondisi kendaraannya dan berisiko tinggi mengalami kecelakaan atau mogok di tengah jalan.

11.1.1 Perbedaan Monitoring dan Evaluasi

Seringkali istilah monitoring dan evaluasi digabungkan menjadi "Monev", namun keduanya memiliki perbedaan ontologis dan metodologis yang tegas. Monitoring adalah proses rutin dan terus-menerus yang dilakukan selama program berjalan untuk memeriksa kesesuaian proses dengan rencana. Fokusnya adalah pada *input* (sumber daya), aktivitas, dan *output* (luaran langsung). Pelakunya biasanya adalah pihak internal manajemen. Tujuannya adalah untuk perbaikan langsung (*immediate correction*) terhadap penyimpangan operasional (Neliwati et al., 2023).

Sebaliknya, evaluasi adalah penilaian yang dilakukan secara periodik (biasanya di pertengahan atau akhir program) untuk menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, dan dampak (*impact*) dari program tersebut. Evaluasi menjawab pertanyaan "Apakah kita melakukan hal yang benar?" (*Are we doing the right things?*). Evaluasi seringkali melibatkan pihak eksternal untuk menjamin objektivitas dan bertujuan untuk pengambilan keputusan strategis, seperti apakah program akan dilanjutkan, diperluas, atau dihentikan. Memahami perbedaan ini penting agar pengelola tidak terjebak melakukan evaluasi dampak yang

prematur saat program baru berjalan, atau sebaliknya hanya melakukan monitoring administratif saat program sudah selesai. Studi Kasus: Dalam sebuah program pelatihan kewirausahaan pemuda pesisir, monitoring dilakukan setiap minggu dengan mengecek daftar hadir peserta, ketersediaan materi pelatihan, dan apakah instruktur datang tepat waktu. Jika ditemukan kehadiran menurun, manajer langsung menghubungi peserta. Sedangkan evaluasi dilakukan enam bulan setelah pelatihan selesai, dengan meneliti apakah para lulusan benar-benar membuka usaha baru dan apakah pendapatan mereka meningkat. Monitoring menjaga agar pelatihan berjalan lancar, evaluasi menilai apakah pelatihan tersebut berguna mengubah nasib peserta.

11.1.2 Tujuan Pemantauan Proses Secara Berkala

Tujuan utama pemantauan proses secara berkala adalah untuk menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu bagi manajemen guna pengambilan keputusan operasional. Pemantauan berkala mencegah terjadinya efek bola salju, di mana masalah kecil yang dibiarkan menumpuk menjadi krisis besar yang tak tertangani. Misalnya, pemborosan anggaran yang terdeteksi di bulan pertama dapat segera dihentikan, menyelamatkan kesehatan finansial program hingga akhir periode (Fahira et al., 2025).

Selain fungsi korektif, pemantauan berkala bertujuan untuk mendokumentasikan pembelajaran dan praktik baik (*best practices*) secara *real-time*. Seringkali inovasi lapangan muncul dari respons spontan staf terhadap kendala. Tanpa pemantauan dan pencatatan rutin, inovasi-inovasi mikro ini akan hilang dan tidak terlembagakan. Pemantauan juga berfungsi untuk memotivasi staf; ketika staf mengetahui bahwa kinerja mereka dipantau dan diperhatikan, mereka cenderung bekerja dengan standar yang lebih tinggi dan merasa didukung oleh manajemen. Studi Kasus: Sebuah PKBM yang menjalankan program Paket C menggunakan sistem pemantauan berkala bulanan. Setiap akhir bulan, tutor wajib melaporkan capaian materi. Pada bulan ke-3,

monitoring menunjukkan bahwa 40% peserta tertinggal dalam materi Matematika. Berkat data ini, pengelola segera mengambil tindakan dengan menambah jam tutorial khusus Matematika di bulan ke-4. Jika pemantauan tidak dilakukan, keteringgalan ini baru akan diketahui saat ujian akhir semester, di mana sudah terlambat untuk melakukan perbaikan, dan berpotensi menyebabkan tingkat kelulusan yang rendah.

11.1.3 Ruang Lingkup Monitoring dalam PNF

Ruang lingkup monitoring dalam program PNF mencakup tiga dimensi utama: dimensi administratif/keuangan, dimensi teknis edukatif, dan dimensi sosial. Dimensi administratif memantau penggunaan anggaran, pengelolaan inventaris, dan kepatuhan terhadap jadwal. Ini memastikan akuntabilitas dan efisiensi sumber daya (Anshory et al., 2024). Dimensi teknis edukatif memantau proses pembelajaran itu sendiri: kesesuaian metode yang digunakan tutor dengan prinsip andragogi, interaksi dalam kelas, dan penggunaan media pembelajaran.

Dimensi sosial, yang sering unik dalam PNF, memantau dinamika hubungan antara program dengan masyarakat. Ini mencakup penerimaan komunitas, partisipasi tokoh masyarakat, dan potensi konflik yang mungkin muncul. Mengingat sifat PNF yang fleksibel, ruang lingkup monitoring juga harus mencakup pemantauan terhadap perubahan konteks lingkungan (seperti musim panen atau bencana alam) yang dapat memengaruhi partisipasi warga belajar, sehingga program dapat segera beradaptasi.

Studi Kasus: Dalam program literasi digital untuk lansia, ruang lingkup monitoring tidak hanya mencakup apakah tablet berfungsi dan dana konsumsi cukup (administratif). Monitoring juga mencakup apakah instruktur sabar dan menggunakan ukuran huruf yang besar sesuai kebutuhan lansia (teknis edukatif). Lebih jauh, monitoring juga melihat apakah keluarga lansia mendukung atau justru melarang mereka ikut (sosial). Temuan bahwa banyak lansia dilarang anak-anaknya karena

takut tablet rusak menjadi masukan penting bagi pengelola untuk mengadakan sosialisasi kepada keluarga peserta.

11.2 Pengembangan Instrumen Monitoring

Instrumen monitoring adalah alat bantu yang digunakan untuk mengumpulkan data secara sistematis di lapangan. Kualitas data monitoring sangat bergantung pada kualitas instrumen yang digunakan; instrumen yang buruk akan menghasilkan data sampah (*garbage in, garbage out*). Pengembangan instrumen harus didasarkan pada indikator keberhasilan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan (Logframe atau Kerangka Kerja Logis). Instrumen harus valid (mengukur apa yang seharusnya diukur), reliabel (konsisten), dan praktis (mudah digunakan oleh staf lapangan yang sibuk).

Dalam konteks PNF, instrumen monitoring harus dirancang sesederhana mungkin namun mampu menangkap esensi data yang dibutuhkan. Instrumen yang terlalu rumit dan tebal akan membebani petugas lapangan dan berpotensi diisi secara asal-asalan. Digitalisasi instrumen, misalnya menggunakan formulir berbasis seluler (seperti ODK atau Google Form), semakin disarankan untuk meningkatkan efisiensi pengumpulan dan rekapitulasi data (Tohani et al., 2023).

Kombinasi antara instrumen kuantitatif dan kualitatif sangat disarankan. Instrumen kuantitatif memberikan gambaran tentang besaran dan frekuensi, sementara instrumen kualitatif memberikan penjelasan tentang konteks dan penyebab. Pengembangan instrumen sebaiknya melibatkan staf lapangan untuk memastikan bahwa pertanyaan atau butir amatan yang disusun relevan dan dapat dipahami dengan mudah di lapangan.

Analogi/Contoh Kasus: Instrumen monitoring ibarat stetoskop dan termometer bagi seorang dokter. Tanpa alat-alat ini, dokter hanya bisa menduga-duga kondisi pasien berdasarkan penglihatan mata telanjang. Termometer (*checklist*/kuantitatif) memberikan angka pasti tentang suhu tubuh (demam atau tidak), sementara stetoskop (observasi/kualitatif) memungkinkan dokter mendengar detak jantung dan napas

untuk mendiagnosis masalah lebih dalam. Kombinasi kedua alat ini memberikan diagnosis yang akurat. Jika dokter menggunakan termometer yang rusak (instrumen tidak valid), ia mungkin salah memberi obat.

11.2.1 Penyusunan Check-list Pemantauan

Check-list atau daftar periksa adalah instrumen monitoring paling dasar namun sangat efektif untuk memastikan kepatuhan terhadap standar operasional. Instrumen ini berisi daftar butir-butir kegiatan atau kondisi yang harus ada, dengan opsi jawaban biner (Ya/Tidak, Ada/Tidak Ada) atau skala sederhana. *Check-list* sangat berguna untuk memantau aspek logistik, administrasi, dan prosedur rutin. Keunggulannya adalah objektivitas yang tinggi dan kemudahan dalam pengisian serta analisis (Susilawati & Sari, 2020).

Dalam penyusunannya, *check-list* harus diurutkan secara logis mengikuti alur kegiatan. Kalimat yang digunakan harus operasional dan tidak bermakna ganda. Misalnya, hindari butir "Kelas kondusif" yang subjektif, gantilah dengan "Tersedia kursi yang cukup untuk semua peserta" atau "Pencahayaannya ruangan terang". *Check-list* yang baik juga menyediakan kolom "Catatan" untuk memberikan ruang bagi petugas monitoring menjelaskan jika ada butir yang tidak terpenuhi.

Studi Kasus: Untuk memantau kesiapan kelas pelatihan menjahit di sebuah LKP, disusunlah *check-list* kesiapan harian. Butirnya meliputi: (1) Ruangan bersih dan lampu menyala (Ya/Tidak), (2) Mesin jahit berfungsi baik (jumlah unit: ____), (3) Bahan kain tersedia sesuai jumlah peserta (Ya/Tidak), (4) Daftar hadir tersedia di meja (Ya/Tidak). Petugas piket hanya perlu waktu 5 menit untuk mengisi ini setiap pagi. Suatu hari, *check-list* menunjukkan "Mesin jahit berfungsi" dijawab "Tidak" pada 3 unit. Hal ini langsung menjadi notifikasi bagi teknisi untuk melakukan perbaikan sebelum kelas dimulai.

11.2.2 Teknik Observasi Lapangan dan Logbook

Observasi lapangan adalah teknik pemantauan kualitatif di mana pemantau mengamati langsung jalannya kegiatan untuk menangkap dinamika yang tidak terekam dalam angka. Observasi bisa bersifat partisipatif (pemantau ikut terlibat) atau non-partisipatif. Untuk menjaga fokus, observasi biasanya dipandu oleh pedoman observasi yang berisi aspek-aspek kunci yang harus diamati, seperti interaksi antara tutor dan peserta, tingkat antusiasme, atau kendala tak terduga yang muncul (Wahyuni & Setiawan, 2024).

Hasil observasi dan kejadian-kejadian penting dicatat dalam *logbook* atau buku catatan harian program. *Logbook* berfungsi sebagai memori institusional yang merekam kronologi kejadian, tantangan yang dihadapi, dan solusi spontan yang diambil di lapangan. *Logbook* sangat berharga untuk menjelaskan "mengapa" angka statistik tertentu muncul (misalnya, kehadiran rendah pada tanggal tertentu ternyata karena ada banjir yang dicatat di *logbook*).

Studi Kasus: Dalam monitoring program pemberdayaan masyarakat adat, angka partisipasi pria terlihat rendah. Melalui observasi lapangan, pemantau melihat bahwa jam kegiatan berbenturan dengan waktu adat berburu. Di *logbook* fasilitator tercatat: "Tanggal 15: Hanya 3 bapak-bapak yang datang. Ternyata sedang musim buah di hutan. Solusi sementara: mengalihkan materi ke diskusi informal di malam hari." Catatan kualitatif ini memberikan konteks yang tidak bisa ditangkap hanya oleh daftar hadir, dan menjadi dasar untuk mengubah jadwal kegiatan secara resmi.

11.2.3 Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators)

Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah metrik terukur yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan organisasi atau kegiatan tertentu dalam mencapai target operasionalnya. Dalam monitoring, KPI berfungsi sebagai kompas yang menunjukkan apakah program berada di jalur yang benar menuju tujuan akhir. KPI yang baik harus memenuhi kriteria

SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). KPI harus diturunkan dari tujuan program dan dibatasi jumlahnya agar fokus pada hal-hal yang paling kritikal (Pratolo & Anwar, 2022).

KPI dalam PNF biasanya mencakup indikator input (misal: penyerapan anggaran 90%), proses (misal: tingkat kehadiran peserta minimal 80%, kepuasan peserta terhadap tutor minimal skor 4 dari 5), dan output (misal: 100% peserta menyelesaikan tugas akhir). Penetapan KPI memberikan standar yang jelas bagi staf tentang apa yang diharapkan dari kinerja mereka, sehingga monitoring menjadi lebih objektif dan berbasis data.

Studi Kasus: Sebuah program beasiswa kursus bahasa Inggris menetapkan KPI monitoring sebagai berikut: (1) *Attendance Rate*: Rata-rata kehadiran peserta per bulan minimal 85%, (2) *Assignment Submission*: 90% peserta mengumpulkan tugas tepat waktu, (3) *Drop-out Rate*: Maksimal 5% peserta berhenti di tengah jalan. Setiap bulan, manajer program melihat dasbor data. Jika KPI kehadiran turun di bawah 85% pada kelas tertentu, itu adalah "lampu merah" untuk segera melakukan investigasi dan konseling kepada peserta atau evaluasi terhadap tutor kelas tersebut.

11.3 Pelaporan dan Tindak Lanjut Monitoring

Pelaporan dan tindak lanjut adalah tahap di mana data diubah menjadi kebijaksanaan dan aksi. Tanpa tahap ini, monitoring hanyalah ritual administratif yang membuang waktu. Laporan monitoring harus disusun secara sistematis, menyajikan data yang telah diolah, analisis penyebab masalah, dan rekomendasi tindakan. Laporan ini harus didistribusikan kepada pihak-pihak yang relevan, mulai dari pelaksana lapangan hingga pimpinan puncak, dan jika perlu, kepada donor atau komite masyarakat (Rosyati, 2023).

Prinsip utama dalam tahap ini adalah *responsiveness* atau daya tanggap. Temuan monitoring menuntut respons cepat. Tindak lanjut dapat berupa tindakan korektif (*corrective action*)

untuk mengembalikan program ke jalur semula, atau tindakan adaptif (*adaptive action*) berupa penyesuaian rencana jika asumsi awal ternyata tidak lagi valid. Budaya organisasi yang sehat tidak menghukum staf atas temuan negatif dalam monitoring, melainkan menggunakan temuan tersebut sebagai peluang perbaikan bersama (*learning opportunity*).

Pentingnya dokumentasi tindak lanjut juga tidak boleh diabaikan. Setiap keputusan perubahan yang diambil berdasarkan hasil monitoring harus dicatat. Hal ini penting untuk jejak audit dan pembelajaran di masa depan, agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama atau mencoba solusi yang pernah gagal sebelumnya.

Analogi/Contoh Kasus: Sistem pelaporan dan tindak lanjut monitoring bekerja seperti termostat pada pendingin ruangan (AC). Sensor (monitoring) mendeteksi suhu ruangan. Data suhu dikirim ke prosesor (pelaporan). Jika suhu lebih panas dari yang diset (target), prosesor memerintahkan kompresor untuk bekerja lebih keras (tindak lanjut/koreksi) sampai suhu kembali sesuai target. Jika termostat hanya mengukur suhu tapi tidak terhubung ke kompresor, ruangan akan tetap panas meskipun kita tahu suhunya berapa. Begitu pula monitoring tanpa tindak lanjut; kita tahu ada masalah, tapi program tetap "panas" dan bermasalah.

11.3.1 Pengolahan Temuan Hasil Monitoring

Data mentah dari *checklist*, kuesioner, dan *logbook* harus diolah menjadi informasi yang bermakna. Pengolahan data kuantitatif melibatkan statistik deskriptif sederhana, seperti menghitung persentase capaian, rata-rata, dan membandingkannya dengan target KPI. Visualisasi data dalam bentuk grafik garis (tren waktu) atau diagram batang sangat membantu untuk melihat pola kinerja secara cepat (Sari & Huda, 2024).

Untuk data kualitatif dari observasi dan *logbook*, dilakukan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola masalah yang berulang atau isu-isu yang mendasar. Sintesis antara data

kuantitatif dan kualitatif akan menghasilkan analisis yang utuh: data angka menunjukkan "apa" yang terjadi, dan data narasi menjelaskan "mengapa" hal itu terjadi. Hasil pengolahan ini kemudian diringkas dalam *executive summary* yang menyoroti temuan kunci dan status kesehatan program (misalnya: Hijau/Aman, Kuning/Waspada, Merah/Bahaya).

Studi Kasus: Dalam monitoring program desa vokasi, data kuantitatif menunjukkan penyerapan anggaran baru 30% padahal waktu sudah berjalan 50% (Status Kuning). Pengolahan data kualitatif dari *logbook* menemukan bahwa keterlambatan disebabkan oleh sulitnya mencari vendor alat tenun di daerah tersebut. Sintesis temuan ini disajikan dalam laporan: "Keterlambatan serapan anggaran (fakta kuantitatif) disebabkan oleh kendala rantai pasok lokal (fakta kualitatif). Rekomendasi: Perluasan area pencarian vendor ke kota provinsi atau revisi spesifikasi alat."

11.3.2 Mekanisme Umpan Balik (Feedback Loop)

Umpan balik atau *feedback loop* adalah proses mengembalikan informasi hasil monitoring kepada sumber data (staf lapangan dan peserta) untuk memicu perbaikan diri. Mekanisme ini harus bersifat dua arah dan konstruktif. Rapat evaluasi bulanan adalah forum klasik untuk mekanisme ini, di mana data kinerja dipresentasikan dan didiskusikan bersama. Namun, umpan balik juga bisa dilakukan secara personal dan *real-time*, misalnya melalui aplikasi pesan instan segera setelah masalah terdeteksi (Latief et al., 2022).

Umpan balik yang efektif harus spesifik, berbasis data, dan berorientasi solusi, bukan menyerang pribadi. Tujuannya adalah memberdayakan staf untuk mengambil inisiatif perbaikan. Selain kepada staf, umpan balik juga perlu disampaikan kepada warga belajar, misalnya tentang kemajuan belajar mereka, untuk menjaga motivasi dan transparansi.

Studi Kasus: Setelah monitoring kelas, pengelola tidak memarahi tutor di depan umum. Ia menerapkan mekanisme umpan balik *sandwich* dalam pertemuan empat mata: (1)

Apresiasi: "Saya suka energimu di kelas tadi, peserta terlihat antusias," (2) Koreksi berbasis data: "Namun, dari data *checklist*, saya lihat 3 dari 5 tujuan pembelajaran sesi ini belum tersampaikan karena waktu habis untuk *ice breaking*," (3) Dorongan: "Mari kita atur lagi manajemen waktunya minggu depan, saya yakin kamu bisa menyeimbangkannya." Cara ini membuat tutor menerima masukan tanpa merasa diserang dan termotivasi untuk memperbaiki diri.

11.3.3 Perbaikan Program Berdasarkan Hasil Pantauan

Tindak lanjut pamungkas dari monitoring adalah eksekusi perbaikan program. Berdasarkan analisis dan umpan balik, manajemen membuat keputusan. Keputusan bisa berupa (1) Meneruskan strategi yang ada karena terbukti efektif, (2) Melakukan penyesuaian minor (*tweaking*), seperti mengubah jadwal atau mengganti vendor, atau (3) Melakukan perombakan mayor (*overhaul*) jika ditemukan kesalahan fundamental dalam asumsi program (Anshory et al., 2024).

Setiap tindakan perbaikan harus ditetapkan penanggung jawabnya (*Person in Charge*) dan tenggat waktunya. Perbaikan ini kemudian menjadi objek monitoring pada periode berikutnya untuk melihat apakah intervensi tersebut berhasil menyelesaikan masalah. Siklus "Pantau - Analisis - Perbaiki - Pantau Lagi" ini adalah inti dari manajemen mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*) dalam organisasi PNF.

Studi Kasus: Hasil monitoring menunjukkan tingkat *drop-out* peserta kursus komputer sangat tinggi di bulan kedua. Analisis menunjukkan penyebabnya adalah materi yang terlalu sulit bagi pemula. Tindakan perbaikan yang diambil adalah: (1) Merevisi kurikulum dengan memecah materi sulit menjadi modul-modul yang lebih kecil, (2) Menambahkan sesi mentoring sebaya (*peer-tutor*), dan (3) Mengadakan kelas tambahan di hari Sabtu bagi yang tertinggal. Pada bulan berikutnya, monitoring fokus melihat dampak dari ketiga intervensi ini. Hasilnya, tingkat retensi peserta naik kembali ke angka 90%.

Rangkuman

1. Monitoring adalah proses pemantauan rutin (*on-going*) yang berfokus pada proses dan *output* untuk tujuan pengendalian, berbeda dengan evaluasi yang bersifat periodik dan menilai dampak.
2. Tujuan utama monitoring adalah deteksi dini masalah, optimasi sumber daya, dan akuntabilitas pelaksanaan program.
3. Ruang lingkup monitoring PNF mencakup dimensi administratif (keuangan/logistik), teknis edukatif (pembelajaran), dan sosial (dinamika komunitas).
4. Instrumen monitoring yang efektif menggabungkan pendekatan kuantitatif (*check-list*, KPI) dan kualitatif (observasi, *logbook*) untuk mendapatkan gambaran utuh.
5. Indikator Kinerja Utama (KPI) harus disusun dengan prinsip SMART untuk memberikan standar pengukuran yang objektif.
6. Pelaporan monitoring harus ditindaklanjuti dengan mekanisme umpan balik (*feedback loop*) yang konstruktif dan tindakan perbaikan (*corrective action*) yang nyata.
7. Siklus monitoring dan perbaikan yang berkelanjutan adalah kunci dari penjaminan mutu dalam organisasi program PNF.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan dengan contoh konkret mengapa sebuah organisasi PNF bisa gagal mencapai tujuannya meskipun memiliki perencanaan yang baik, jika tidak menerapkan sistem monitoring yang efektif.
2. Bandingkan karakteristik "monitoring" dan "evaluasi" dalam aspek waktu pelaksanaan, fokus analisis, dan tujuan penggunaannya.

3. Anda adalah manajer program literasi desa. Rancanglah 3 Indikator Kinerja Utama (KPI) yang memenuhi kriteria SMART untuk memantau kinerja tutor di program Anda.
4. Mengapa instrumen kualitatif seperti *logbook* dan observasi tetap diperlukan dalam monitoring, padahal data kuantitatif (angka) dianggap lebih objektif? Jelaskan peran data kualitatif tersebut.
5. Analisis situasi berikut: Hasil monitoring menunjukkan partisipasi warga menurun drastis. Setelah ditelusuri, ternyata ada konflik antara tutor dengan tokoh adat. Tindakan perbaikan apa yang harus segera dilakukan oleh manajer program?

Soal Pilihan Ganda

1. Perbedaan mendasar antara monitoring dan evaluasi terletak pada...
 - A. Monitoring dilakukan oleh pihak eksternal, evaluasi oleh internal.
 - B. Monitoring fokus pada dampak jangka panjang, evaluasi pada proses.
 - C. Monitoring dilakukan secara rutin selama program berjalan, evaluasi dilakukan secara periodik -V-
 - D. Monitoring membutuhkan biaya mahal, evaluasi tidak membutuhkan biaya.
2. Fungsi monitoring sebagai "sistem peringatan dini" bertujuan untuk...
 - A. Menghukum staf yang berkinerja buruk.
 - B. Mendeteksi penyimpangan sedini mungkin agar dapat segera diperbaiki -V-
 - C. Mengganti seluruh rencana program di tengah jalan.
 - D. Mencari alasan untuk menghentikan program.

3. Instrumen monitoring yang berisi daftar butir kegiatan dengan pilihan jawaban "Ya/Tidak" disebut...
 - A. *Logbook*
 - B. *Interview Guide*
 - C. *Check-list -V-*
 - D. *Focus Group Discussion*
4. Indikator Kinerja Utama (KPI) yang baik harus memenuhi kriteria SMART. Huruf "M" dalam SMART berarti...
 - A. *Meaningful* (Bermakna)
 - B. *Measurable* (Terukur) -V-
 - C. *Massive* (Masif)
 - D. *Multipurpose* (Serbaguna)
5. Catatan harian yang dibuat oleh fasilitator untuk merekam kejadian penting, tantangan, dan dinamika lapangan disebut...
 - A. Laporan Keuangan
 - B. Proposal
 - C. *Logbook -V-*
 - D. Absensi
6. Tindakan menyampaikan kembali hasil temuan monitoring kepada staf pelaksana untuk tujuan perbaikan kinerja disebut...
 - A. Audit investigasi
 - B. *Feedback loop* (Mekanisme umpan balik) -V-
 - C. Sanksi administrasi
 - D. Promosi jabatan
7. Jika hasil monitoring menunjukkan penyerapan anggaran sangat rendah dibandingkan target waktu, aspek yang bermasalah adalah...
 - A. Dimensi sosial
 - B. Dimensi teknis edukatif
 - C. Dimensi dampak

- D. Dimensi administratif/keuangan -V-
8. Pendekatan monitoring modern lebih menekankan pada fungsi...
- A. *Fault-finding* (Mencari kesalahan)
 - B. *Policing* (Kepolisian)
 - C. *Problem-solving* dan *Quality Assurance* -V-
 - D. *Top-down instruction*
9. Manakah di bawah ini yang merupakan contoh KPI tingkat *Output*?
- A. Meningkatnya kesejahteraan ekonomi peserta dalam 5 tahun.
 - B. Tersedianya anggaran sebesar 10 juta rupiah.
 - C. 50 peserta berhasil menyelesaikan pelatihan dan mendapatkan sertifikat -V-
 - D. Tutor memiliki kualifikasi S1.
10. Langkah pertama dalam pengolahan data monitoring kuantitatif biasanya adalah...
- A. Membuat narasi fiktif
 - B. Statistik deskriptif (menghitung persentase/rata-rata) -V-
 - C. Wawancara mendalam
 - D. Mengubah data agar terlihat bagus

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Desain Instrumen: Anda mengelola "Taman Bacaan Masyarakat (TBM) Keliling" yang menggunakan motor roda tiga. Buatlah sebuah instrumen *check-list* monitoring harian (minimal 10 butir) yang harus diisi oleh petugas sebelum berangkat keliling, mencakup aspek kondisi kendaraan, kelengkapan buku, dan perlengkapan administrasi.
2. Analisis Kasus: Sebuah program pelatihan menjahit menargetkan setiap peserta menghasilkan 1 baju per minggu. Data monitoring minggu ke-4 menunjukkan rata-rata hanya

0,5 baju per peserta. Di *logbook*, instruktur mencatat: "Listrik sering mati siang hari" dan "Bahan kain dari suplier sering terlambat datang". Sebagai manajer, buatlah analisis singkat dan rekomendasi perbaikan (tindak lanjut) yang konkret untuk mengatasi masalah ini.



FORMULIR EVALUASI PROGRAM

EVALUASI REAKSI PESERTA			
Aspek	Pertanyaan	Skor	Catatan

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Evaluator

.....
(Nama)

EVALUASI PROSES		
Kriteria	Penilaian	Bukti

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Evaluator

.....
(Nama)

EVALUASI HASIL			
Kompetensi	Target	Capaian	Bukti

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Evaluator

.....
(Nama)

EVALUASI DAMPAK			
Dampak	Indikator	Temuan	Rekomendasi

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
Evaluator

.....
(Nama)

BAB 12: EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN NONFORMAL

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Perbedaan berbagai model evaluasi program pendidikan nonformal, termasuk CIPP, Goal Oriented, dan Evaluasi Responsif.
2. Penerapan komponen evaluasi Konteks, Input, Proses, dan Produk dalam analisis program pemberdayaan masyarakat.
3. Rancangan instrumen pengukuran untuk menilai perubahan perilaku pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.
4. Analisis dampak program pendidikan nonformal bagi masyarakat luas melampaui peserta didik langsung.
5. Penyusunan kerangka kerja studi penelusuran (*tracer study*) untuk mengevaluasi dampak jangka panjang program.
6. Prinsip etika dan objektivitas dalam pelaksanaan dan pelaporan hasil evaluasi.
7. Rekomendasi kebijakan berbasis data hasil evaluasi untuk pengembangan program masa depan.

Pendahuluan

Evaluasi merupakan tahap kulminasi dalam siklus manajemen program pendidikan nonformal yang berfungsi sebagai cermin reflektif dan kompas strategis. Berbeda dengan monitoring yang bersifat pemantauan rutin untuk perbaikan operasional, evaluasi adalah penilaian mendalam dan sistematis untuk menentukan nilai, manfaat, dan signifikansi dari sebuah intervensi sosial. Dalam konteks pendidikan nonformal yang

sering kali beroperasi di lingkungan dengan sumber daya terbatas dan tantangan sosial yang kompleks, evaluasi bukan sekadar ritual administratif akhir tahun. Ia adalah mekanisme pertanggungjawaban moral dan profesional kepada pemangku kepentingan, terutama kepada masyarakat yang menjadi subjek pembangunan. Tanpa evaluasi yang rigor, klaim keberhasilan sebuah program hanyalah asumsi yang tidak teruji, dan kegagalan program akan terus berulang tanpa pembelajaran yang berarti.

Urgensi evaluasi semakin mendesak di era yang menuntut akuntabilitas berbasis bukti (*evidence-based accountability*). Donor, pemerintah, dan masyarakat sipil menuntut transparansi mengenai efektivitas dana dan energi yang telah diinvestasikan. Evaluasi memberikan data empiris apakah perubahan sosial yang diharapkan benar-benar terjadi atau hanya bersifat semu. Lebih jauh lagi, evaluasi dalam pendidikan nonformal memiliki dimensi politis dan etis, karena ia menilai intervensi yang menyentuh kehidupan kelompok-kelompok masyarakat yang sering kali terpinggirkan. Sebuah evaluasi yang salah desain atau bias dapat mencederai martabat komunitas dan mematikan inisiatif lokal yang sedang tumbuh. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai model, metode, dan etika evaluasi adalah kompetensi mutlak bagi pengelola program.

Bab ini akan membedah secara komprehensif lanskap evaluasi program pendidikan nonformal, dimulai dengan eksplorasi berbagai model evaluasi yang telah mapan dalam literatur akademik. Kita akan menelaah Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) yang menawarkan pendekatan holistik, Model Berbasis Tujuan yang fokus pada pencapaian target, hingga Model Evaluasi Responsif yang lebih cair dan peka terhadap dinamika manusiawi di lapangan. Pemilihan model yang tepat sangat bergantung pada filosofi program dan pertanyaan evaluasi yang ingin dijawab. Mahasiswa akan diajak untuk tidak terpaku pada satu model, melainkan mampu

mengadaptasi model yang paling relevan dengan konteks spesifik program yang dikelola.

Selanjutnya, pembahasan akan bergerak ke jantung evaluasi, yaitu penilaian hasil dan dampak (*impact assessment*). Pendidikan nonformal tidak hanya bertujuan mentransfer pengetahuan, tetapi mengubah perilaku dan struktur sosial. Bab ini akan menguraikan teknik pengukuran perubahan pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotor, serta metode analisis dampak sosial yang lebih luas. Kita juga akan membahas metode evaluasi jangka panjang seperti *tracer study*, yang sering kali diabaikan namun vital untuk melihat keberlanjutan manfaat program setelah intervensi berakhir.

Bagian akhir bab ini akan menekankan aspek fundamental yang menjaga integritas evaluasi, yaitu etika dan objektivitas. Evaluator sering kali dihadapkan pada dilema antara menyenangkan pemberi dana dan menyuarakan kebenaran lapangan yang mungkin pahit. Prinsip kejujuran dalam pelaporan, pentingnya pelibatan pihak eksternal untuk menjaga independensi, dan strategi pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan kebijakan akan dibahas secara mendalam. Tujuannya adalah mencetak evaluator yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki integritas moral yang kokoh.

Dengan menguasai materi dalam bab ini, mahasiswa diharapkan mampu bertransformasi dari sekadar pelaksana program menjadi pemikir strategis yang mampu menilai, mengkritisi, dan memperbaiki kualitas pendidikan nonformal. Evaluasi yang berkualitas adalah kunci untuk memastikan bahwa pendidikan nonformal terus berevolusi menjadi instrumen pembebasan dan pemberdayaan yang efektif, relevan, dan berkelanjutan bagi masyarakat Indonesia.

12.1 Model-Model Evaluasi Program

Model evaluasi adalah kerangka kerja konseptual yang memberikan panduan sistematis mengenai apa yang harus dievaluasi, bagaimana data dikumpulkan, dan bagaimana keputusan diambil berdasarkan data tersebut. Dalam dunia

pendidikan nonformal yang sangat beragam, tidak ada satu model "satu ukuran untuk semua" (*one size fits all*). Setiap model memiliki asumsi filosofis dan fokus metodologis yang berbeda. Pemilihan model evaluasi harus disesuaikan dengan tujuan evaluasi itu sendiri, apakah untuk perbaikan internal (*formative*), pertanggungjawaban eksternal (*summative*), atau untuk memahami dinamika program secara mendalam.

Model evaluasi membantu evaluator untuk menstrukturkan kompleksitas realitas program menjadi komponen-komponen yang dapat dianalisis. Tanpa model yang jelas, evaluasi berisiko menjadi pengumpulan data acak yang tidak bermakna. Model memberikan peta jalan yang menghubungkan antara pertanyaan evaluasi dengan metodologi yang digunakan. Penggunaan model yang tepat juga memfasilitasi komunikasi antara evaluator dan pemangku kepentingan, karena adanya bahasa dan kerangka pikir yang sama dalam melihat keberhasilan atau kegagalan program (Sianipar et al., 2023).

Selain fungsi teknis, model evaluasi juga membawa implikasi nilai. Beberapa model lebih berorientasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara kaku oleh perencana program, sementara model lain lebih terbuka terhadap hasil-hasil yang tidak terduga dan perspektif peserta didik. Dalam konteks pemberdayaan masyarakat, model evaluasi yang partisipatif dan responsif sering kali lebih disukai karena memberikan suara kepada mereka yang sering kali tidak didengar. Namun, model yang berorientasi manajemen juga tetap penting untuk menjamin efisiensi dan akuntabilitas penggunaan sumber daya.

Analogi/Contoh Kasus: Memilih model evaluasi ibarat memilih lensa kamera untuk memotret sebuah pemandangan. Model CIPP ibarat lensa *wide-angle* yang menangkap keseluruhan panorama dari latar belakang (konteks) hingga hasil akhir (produk) secara komprehensif. Model Berbasis Tujuan ibarat lensa *telephoto* yang fokus tajam pada satu titik target tertentu (tujuan) dan mengabaikan objek di sekitarnya. Model Evaluasi

Responsif ibarat lensa makro yang digunakan untuk melihat detail-detail kecil, tekstur, dan nuansa interaksi manusia yang sering luput dari pandangan jarak jauh. Seorang fotografer (evaluator) yang handal harus tahu kapan menggunakan lensa yang tepat untuk mendapatkan gambar (informasi) yang paling dibutuhkan.

12.1.1 Model CIPP (Context, Input, Process, Product)

Model CIPP yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam merupakan salah satu model evaluasi yang paling komprehensif dan banyak digunakan dalam pendidikan nonformal. Model ini memandang evaluasi bukan sekadar pembuktian hasil, melainkan sebagai upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Evaluasi Konteks (*Context*) berfokus pada penilaian kebutuhan, masalah, dan peluang yang mendasari program, membantu evaluator menentukan apakah tujuan program relevan dengan situasi lingkungan. Evaluasi Input (*Input*) menilai strategi, sumber daya, dan rencana kerja yang disiapkan untuk mencapai tujuan, menjawab pertanyaan tentang kelayakan dan ketersediaan modalitas program.

Evaluasi Proses (*Process*) memantau pelaksanaan program untuk mendeteksi hambatan operasional dan memastikan kesesuaian dengan rencana, berfungsi sebagai umpan balik formatif selama program berjalan. Terakhir, Evaluasi Produk (*Product*) mengukur, menafsirkan, dan menilai capaian program, baik luaran langsung maupun dampak jangka panjang, serta membandingkannya dengan tujuan awal. Kekuatan utama model CIPP adalah kemampuannya memberikan informasi holistik di setiap tahapan siklus program, sehingga sangat berguna bagi pengambil keputusan untuk melakukan perbaikan manajerial (Ernawati et al., 2025).

Studi Kasus: Di sebuah desa pesisir yang mengalami kemiskinan ekstrem akibat kerusakan terumbu karang, sebuah LSM menerapkan model CIPP untuk mengevaluasi program konservasi berbasis masyarakat. Pada evaluasi Konteks, ditemukan bahwa masalah utama bukan hanya kerusakan alam,

tetapi juga jeratan utang nelayan pada tengkulak, yang memaksa mereka menggunakan bom ikan. Pada evaluasi Input, dinilai apakah anggaran untuk pembuatan rumpon dan pelatihan selama memadai. Evaluasi Proses memantau partisipasi nelayan dalam patroli laut, yang ternyata rendah karena bentrok dengan jam melaut. Evaluasi Produk akhirnya menunjukkan bahwa meskipun terumbu karang mulai pulih (dampak lingkungan), kesejahteraan nelayan belum meningkat signifikan karena masalah utang belum tersentuh (kegagalan dampak ekonomi). Evaluasi menyeluruh ini merekomendasikan penambahan komponen koperasi simpan pinjam dalam program selanjutnya.

12.1.2 Model Evaluasi Berbasis Tujuan (Goal Oriented)

Model Evaluasi Berbasis Tujuan, yang dipelopori oleh Ralph W. Tyler, adalah pendekatan klasik yang berfokus secara eksklusif pada sejauh mana tujuan-tujuan program yang telah ditetapkan sebelumnya berhasil dicapai. Proses evaluasi dimulai dengan merumuskan tujuan program secara spesifik dan terukur, kemudian mengembangkan instrumen untuk mengukur kinerja peserta atau program berdasarkan tujuan tersebut. Kesenjangan antara kinerja aktual dan tujuan yang ditetapkan menjadi dasar penilaian keberhasilan (Sianipar et al., 2023).

Keunggulan model ini terletak pada kesederhanaan dan kejelasannya. Ia memberikan jawaban tegas mengenai efektivitas program dalam mencapai target yang dijanjikan. Namun, kritikus menunjukkan bahwa model ini cenderung kaku dan dapat mengabaikan hasil sampingan (*side effects*) yang mungkin positif atau negatif namun tidak termasuk dalam tujuan formal. Dalam pendidikan nonformal yang dinamis, terkadang dampak terpenting justru muncul di luar tujuan tertulis. Oleh karena itu, evaluator perlu waspada agar tidak terjebak pada "visi terowongan" yang hanya melihat target angka semata.

Studi Kasus: Sebuah program pelatihan vokasi menjahit bagi perempuan miskin kota di daerah kumuh Jakarta menetapkan tujuan spesifik: "80% lulusan mampu menjahit

kemeja standar industri dalam waktu 2 jam dan mendapatkan penghasilan minimal UMR dalam 3 bulan pasca-pelatihan." Evaluasi dilakukan dengan uji kompetensi menjahit dan survei pendapatan alumni. Hasilnya menunjukkan 90% lulus uji kompetensi, namun hanya 40% yang mendapatkan penghasilan UMR. Berdasarkan model ini, program dinilai gagal mencapai tujuan ekonominya. Evaluasi ini mengungkap bahwa meskipun pelatihan teknis berhasil (output), akses ke pasar kerja formal bagi warga yang tidak memiliki ijazah SMA (hambatan struktural) belum tertangani, sehingga tujuan akhir tidak tercapai.

12.1.3 Model Evaluasi Responsif

Model Evaluasi Responsif, yang dikembangkan oleh Robert Stake, menawarkan pendekatan yang sangat berbeda dengan menekankan pada pemahaman terhadap isu, masalah, dan kepedulian para pemangku kepentingan di lapangan, daripada sekadar mengukur ketercapaian tujuan formal. Evaluator dalam model ini bertindak lebih sebagai antropolog atau pengamat partisipan yang berinteraksi secara alami dengan peserta program. Fokus utamanya adalah pada aktivitas program (*program activities*) dan respons orang-orang yang terlibat di dalamnya, serta menangkap beragam perspektif nilai yang ada (Hilmiy & Sa'di, 2024).

Model ini sangat relevan untuk program pemberdayaan masyarakat yang kompleks dan cair, di mana tujuan program mungkin berevolusi seiring waktu. Ia menghargai subjektivitas dan pengalaman manusia, serta berusaha menggambarkan "rasa" dari program tersebut. Laporan evaluasi responsif sering kali berbentuk narasi deskriptif yang kaya, studi kasus, atau potret kehidupan, yang lebih mudah dipahami oleh masyarakat awam dibandingkan laporan statistik yang kering. Namun, tantangannya adalah potensi bias evaluator dan kesulitan dalam menggeneralisasi temuan.

Studi Kasus: Sebuah program pendidikan literasi adat bagi Suku Anak Dalam (Orang Rimba) di hutan Jambi dievaluasi

menggunakan pendekatan responsif. Evaluator tidak datang membawa tes membaca standar nasional. Sebaliknya, ia tinggal bersama komunitas selama satu bulan, mengamati interaksi antara fasilitator dan anak-anak rimba, serta mendengarkan keluhan tetua adat. Evaluator menemukan bahwa meskipun kemampuan membaca huruf latin anak-anak rendah (jika diukur tes standar), program ini berhasil membangun kebanggaan terhadap identitas budaya mereka dan kemampuan bernegosiasi dengan orang luar terkait harga getah karet. Temuan kualitatif ini menunjukkan keberhasilan program dalam dimensi pemberdayaan yang tidak akan terdeteksi oleh evaluasi berbasis tujuan konvensional.

12.2 Evaluasi Hasil dan Dampak (Impact Assessment)

Evaluasi hasil (*outcome*) dan dampak (*impact*) adalah upaya untuk melihat melampaui batas-batas kegiatan program. Jika monitoring bertanya "apakah kegiatan terlaksana?", evaluasi hasil bertanya "apakah peserta berubah?", dan evaluasi dampak bertanya "apakah masyarakat menjadi lebih baik?". Penilaian ini mencoba mengukur perubahan yang terjadi sebagai konsekuensi langsung maupun tidak langsung dari intervensi program. Perubahan ini bisa terjadi pada tingkat individu (pengetahuan, sikap, keterampilan), tingkat organisasi, maupun tingkat komunitas yang lebih luas.

Tantangan utama dalam evaluasi dampak adalah atribusi, yaitu memastikan bahwa perubahan yang terjadi benar-benar disebabkan oleh program kita, bukan oleh faktor eksternal lain. Misalnya, apakah peningkatan pendapatan petani disebabkan oleh pelatihan pertanian yang kita berikan, atau karena harga komoditas global sedang naik? Untuk mengatasi ini, metode evaluasi dampak sering menggunakan kelompok pembanding (*control group*) atau metode analisis kontribusi kualitatif. Evaluasi dampak membutuhkan perspektif jangka panjang, karena perubahan sosial yang signifikan, seperti perubahan budaya patriarki atau pengentasan kemiskinan struktural, jarang terjadi dalam semalam.

Dalam konteks pendidikan nonformal, evaluasi dampak juga harus peka terhadap dimensi *intangible* atau tak kasat mata. Peningkatan kepercayaan diri, kohesi sosial, atau kesadaran politik sering kali merupakan dampak yang lebih berharga daripada sekadar angka-angka statistik. Oleh karena itu, kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) menjadi standar emas dalam melakukan penilaian dampak yang komprehensif dan akurat.

Analogi/Contoh Kasus: Evaluasi hasil dan dampak ibarat melempar batu ke tengah danau yang tenang. Hasil (*outcome*) adalah percikan air pertama yang terjadi saat batu menyentuh permukaan (perubahan langsung pada peserta pelatihan). Dampak (*impact*) adalah gelombang riak yang menyebar luas hingga ke tepian danau, menggerakkan daun teratai dan perahu kertas yang jauh dari titik lemparan (perubahan pada keluarga peserta dan komunitas). Seorang evaluator tidak hanya mengukur besar batu atau tinggi percikan, tetapi harus mampu melacak seberapa jauh riak gelombang tersebut merambat dan apa efeknya terhadap ekosistem danau secara keseluruhan.

12.2.1 Pengukuran Perubahan Perilaku (Kognitif, Afektif, Psikomotor)

Evaluasi pada tingkat individu peserta didik berfokus pada tiga domain utama taksonomi Bloom: kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotor (keterampilan). Perubahan kognitif diukur melalui tes tulis atau lisan untuk melihat peningkatan pemahaman konsep. Perubahan psikomotor dinilai melalui observasi unjuk kerja atau tes praktik, melihat kemampuan peserta melakukan tugas spesifik. Namun, tantangan terbesar adalah mengukur perubahan afektif dan perilaku nyata pasca-pelatihan, yang menuntut instrumen seperti skala sikap, wawancara mendalam, atau observasi perilaku dalam situasi nyata (Prasetyo, 2023).

Penting untuk membedakan antara "bisa melakukan" (kompetensi) dengan "mau melakukan" (performa). Seseorang mungkin lulus tes pengetahuan tentang kebersihan lingkungan

(kognitif) dan bisa mempraktikkan cara memilah sampah (psikomotor), namun dalam kesehariannya tetap membuang sampah sembarangan (perilaku). Evaluasi perilaku yang valid harus dilakukan beberapa waktu setelah program selesai (*post-program evaluation*) di lingkungan asli peserta, untuk melihat apakah pembelajaran telah terinternalisasi menjadi kebiasaan baru.

Studi Kasus: Program sanitasi total berbasis masyarakat di sebuah pemukiman kumuh bantaran sungai bertujuan mengubah perilaku Buang Air Besar Sembarangan (BABS). Evaluasi kognitif menunjukkan warga paham bahaya tinja. Namun, evaluasi perilaku dilakukan dengan observasi partisipatif dan pengecekan jamban komunal tiga bulan setelah pemicuan. Evaluator menemukan bahwa jamban yang dibangun justru dijadikan gudang, dan warga kembali ke sungai. Investigasi mendalam mengungkap hambatan budaya dan kenyamanan. Evaluasi ini menyimpulkan bahwa intervensi teknis (bangun jamban) berhasil, namun intervensi perilaku gagal karena kurangnya pendekatan psikososial yang berkelanjutan bagi kelompok masyarakat yang sudah terbiasa dengan pola hidup lama.

12.2.2 Analisis Manfaat Program bagi Masyarakat Luas

Dampak program PNF tidak berhenti pada individu peserta, tetapi meluber (*spillover effect*) ke lingkungan sekitarnya. Analisis manfaat sosial (*social benefit analysis*) mencoba menangkap dampak eksternalitas ini. Misalnya, seorang ibu yang mengikuti kursus literasi gizi tidak hanya menjadi lebih sehat sendiri, tetapi juga meningkatkan status gizi anak-anaknya dan mungkin memengaruhi tetangganya untuk memasak lebih sehat. Evaluator perlu mengidentifikasi penerima manfaat tidak langsung (*indirect beneficiaries*) dan mengukur perubahan pada indikator komunitas, seperti angka kesehatan desa, tingkat kriminalitas, atau dinamika ekonomi lokal (Prasetyo, 2023).

Metode yang digunakan bisa berupa *Social Return on Investment* (SROI), yang mencoba memvaluasi dampak sosial,

lingkungan, dan ekonomi ke dalam nilai moneter. Meskipun rumit, analisis ini penting untuk membuktikan kepada donor dan pemerintah bahwa investasi pada pendidikan nonformal memberikan pengembalian nilai sosial yang tinggi. Selain itu, metode *Most Significant Change* (MSC) yang berbasis cerita juga efektif untuk menangkap dampak-dampak kualitatif yang tidak terduga di tingkat komunitas.

Studi Kasus: Sebuah program internet desa di pulau terpencil melatih 20 pemuda menjadi agen digital. Evaluasi dampak tidak hanya melihat pendapatan ke-20 pemuda tersebut. Evaluator menelusuri manfaat bagi masyarakat luas. Ditemukan bahwa berkat bantuan para agen digital ini, para nelayan tua kini bisa mengakses ramalan cuaca BMKG (keselamatan meningkat), ibu-ibu pengrajin bisa menjual tenun via lokapasar (ekonomi desa tumbuh), dan urusan administrasi kependudukan warga bisa diurus secara daring tanpa harus menyeberang laut mahal ke kota kabupaten (efisiensi biaya publik). Analisis ini menunjukkan bahwa program pelatihan segelintir pemuda telah menjadi katalisator modernisasi bagi seluruh pulau.

12.2.3 Metode Evaluasi Jangka Panjang (Tracer Study)

Tracer study atau studi penelusuran alumni adalah metode evaluasi retrospektif untuk melacak jejak lulusan program setelah sekian lama meninggalkan lembaga pendidikan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan umpan balik mengenai relevansi kurikulum dengan dunia kerja, status kebekerjaan atau wirausaha lulusan, serta kontribusi mereka di masyarakat. Dalam PNF, *tracer study* menjadi alat vital untuk memvalidasi klaim "siap kerja" atau "mandiri" yang sering didengungkan (Neliwati et al., 2023).

Pelaksanaan *tracer study* menghadapi tantangan teknis dalam melacak alamat dan kontak alumni, terutama pada populasi rentan yang sering berpindah tempat tinggal. Pemanfaatan teknologi digital, media sosial, dan pembentukan ikatan alumni yang kuat menjadi strategi kunci. Data dari *tracer study* bukan hanya statistik angka pengangguran, tetapi juga

narasi perjalanan karir yang memberikan wawasan tentang kesenjangan kompetensi yang mungkin masih ada, sehingga kurikulum dapat terus direvisi sesuai kebutuhan nyata di lapangan.

Studi Kasus: Sebuah Balai Latihan Kerja (BLK) Komunitas yang melatih penyandang disabilitas daksa dalam keterampilan perbaikan elektronik melakukan *tracer study* terhadap alumni 2 tahun terakhir. Hasilnya mengejutkan: 70% alumni bekerja, namun sebagian besar bukan sebagai teknisi elektronik, melainkan di sektor informal lain yang tidak relevan. Wawancara mendalam mengungkapkan bahwa meskipun mereka ahli memperbaiki alat, mereka ditolak oleh bengkel-bengkel umum karena stigma dan aksesibilitas tempat kerja yang buruk. Temuan evaluasi jangka panjang ini memaksa BLK untuk merevisi programnya: tidak lagi hanya melatih keterampilan teknis, tetapi juga menambahkan modul kewirausahaan mandiri dan advokasi kepada pemberi kerja, agar lulusan benar-benar bisa berdaya secara ekonomi.

12.3 Etika dan Objektivitas dalam Evaluasi

Evaluasi adalah aktivitas yang sarat nilai dan kekuasaan. Hasil evaluasi dapat menentukan nasib sebuah program: diperpanjang dananya atau dihentikan, dipuji atau dikritik. Oleh karena itu, evaluator memikul tanggung jawab etis yang berat. Prinsip utama etika evaluasi adalah menghormati hak, martabat, dan kesejahteraan orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Ini mencakup *informed consent* (persetujuan sadar) dari responden, jaminan kerahasiaan data, dan perlindungan terhadap kelompok rentan agar tidak tereksplotasi sebagai objek data semata (Radite et al., 2022).

Objektivitas adalah cita-cita yang harus dikejar, meskipun objektivitas murni sulit dicapai karena setiap evaluator membawa bias perspektifnya sendiri. Objektivitas dibangun melalui penggunaan metodologi yang ketat, triangulasi data (menggunakan berbagai sumber dan metode), serta transparansi mengenai batasan evaluasi. Konflik kepentingan (*conflict of*

interest) adalah musuh utama objektivitas. Seorang evaluator tidak boleh memiliki kepentingan finansial atau personal terhadap hasil evaluasi, misalnya mengevaluasi program yang dirancang oleh dirinya sendiri atau kerabatnya. Integritas evaluator diuji ketika temuan lapangan menunjukkan kegagalan program yang didukung oleh donor atau pejabat kuat.

Analogi/Contoh Kasus: Seorang evaluator ibarat hakim di pengadilan. Ia harus memutuskan perkara (kinerja program) berdasarkan bukti-bukti (data) yang valid, bukan berdasarkan pesanan dari pihak yang berkuasa atau opini pribadi. Jika hakim menerima suap atau memiliki hubungan saudara dengan terdakwa, putusannya menjadi cacat hukum dan mencederai rasa keadilan. Demikian pula, jika evaluator memanipulasi data untuk "menyenangkan" donor atau menyembunyikan kegagalan demi menjaga nama baik lembaga, ia telah melakukan kejahatan intelektual yang menyesatkan publik dan merugikan penerima manfaat yang seharusnya mendapatkan program yang lebih baik. Palu hakim adalah penanya evaluator; keduanya harus digunakan dengan integritas mutlak.

12.3.1 Prinsip Kejujuran dalam Pelaporan Hasil

Kejujuran adalah mata uang paling berharga dalam evaluasi. Laporan evaluasi harus menyajikan potret program "apa adanya", baik keberhasilan yang membanggakan maupun kegagalan yang memalukan. Sering kali ada tekanan, baik halus maupun kasar, dari pengelola program atau donor untuk memoles laporan (*sugar-coating*) agar program terlihat sukses. Evaluator yang beretika harus menolak tekanan ini. Menyembunyikan data negatif sama dengan membiarkan masalah terus terjadi dan membuang sumber daya yang seharusnya bisa dialihkan ke solusi yang lebih efektif.

Kejujuran juga mencakup pengakuan terhadap keterbatasan metodologis. Jika data sampel terlalu sedikit atau ada area yang tidak terjangkau, hal ini harus dinyatakan secara terbuka dalam laporan (*limitations of the study*). Pelaporan yang jujur namun konstruktif tidak bertujuan untuk menyalahkan

(*blaming*), melainkan untuk pembelajaran (*learning*). Bahasa yang digunakan dalam laporan harus objektif, berbasis data, dan menghargai upaya yang telah dilakukan, namun tegas dalam menunjuk area yang perlu perbaikan.

Studi Kasus: Sebuah proyek pertanian lahan kering di Nusa Tenggara Timur yang didanai donor asing mengalami kegagalan panen total akibat salah prediksi iklim dan pemilihan bibit yang tidak cocok. Pengelola lokal meminta evaluator untuk tidak terlalu menonjolkan kegagalan panen tersebut dalam laporan, dan lebih fokus pada tingginya partisipasi rapat warga. Evaluator menolak. Dalam laporannya, ia secara jujur memaparkan data kegagalan panen dan kerugian petani, namun ia membingkainya sebagai "pembelajaran mahal" tentang pentingnya kearifan lokal dalam mitigasi iklim. Kejujuran ini awalnya membuat marah, namun akhirnya dihargai oleh donor pusat yang kemudian merevisi strategi mereka untuk lebih mendengarkan petani lokal pada fase berikutnya.

12.3.2 Pelibatan Pihak Eksternal sebagai Evaluator

Untuk menjamin independensi dan objektivitas, pelibatan pihak eksternal sebagai evaluator sering kali diperlukan, terutama untuk evaluasi sumatif atau evaluasi dampak program berskala besar. Evaluator eksternal adalah individu atau lembaga yang tidak memiliki hubungan struktural atau emosional dengan program yang dievaluasi. Mereka datang dengan "mata segar" (*fresh eyes*) yang mampu melihat hal-hal yang mungkin sudah dianggap lumrah atau luput dari perhatian pengelola internal (*blind spots*) (Sianipar et al., 2023).

Namun, pelibatan evaluator eksternal juga memiliki tantangan, seperti kurangnya pemahaman konteks lokal atau budaya organisasi. Oleh karena itu, model evaluasi partisipatif yang menggabungkan evaluator eksternal dengan tim internal sering menjadi solusi jalan tengah. Pihak eksternal menjaga standar metodologi dan objektivitas, sementara pihak internal menyediakan konteks dan akses ke data. Kunci keberhasilannya

adalah transparansi dan kepercayaan antara kedua belah pihak sejak awal proses evaluasi.

Studi Kasus: Sebuah program pendidikan perdamaian di daerah pasca-konflik Maluku dievaluasi. Jika dilakukan oleh staf internal, ada kekhawatiran bias karena staf tersebut berasal dari salah satu kelompok yang bertikai. Lembaga pengelola kemudian menyewa konsultan evaluator eksternal dari universitas di Jawa yang netral. Evaluator eksternal ini bekerja sama dengan asisten peneliti lokal dari kedua belah pihak yang bertikai untuk mengumpulkan data. Kehadiran pihak eksternal yang netral membuat responden dari kedua komunitas merasa aman untuk berbicara jujur tentang perasaan mereka, menghasilkan data evaluasi yang jauh lebih kredibel dan diterima oleh semua pihak.

12.3.3 Pemanfaatan Hasil Evaluasi untuk Pengembangan Kebijakan

Tujuan akhir evaluasi bukanlah laporan yang menumpuk di lemari, melainkan pemanfaatan (*utilization*) hasil tersebut untuk pengambilan keputusan dan perbaikan kebijakan. Siklus evaluasi baru dianggap selesai jika rekomendasi yang dihasilkannya diadopsi menjadi tindakan nyata. Pemanfaatan ini bisa bersifat instrumental (langsung mengubah program), konseptual (mengubah cara pandang terhadap masalah), atau persuasif (digunakan untuk advokasi). Evaluator bertanggung jawab untuk mengomunikasikan hasil evaluasi dalam format yang mudah dipahami oleh pengambil kebijakan (*policy brief*), bukan hanya dalam bahasa akademis yang rumit (Hilmiy & Sa'di, 2024).

Mekanisme tindak lanjut (*follow-up*) harus dibangun, di mana manajemen wajib merespons setiap rekomendasi evaluasi. Hasil evaluasi juga dapat menjadi dasar advokasi kebijakan publik. Data keberhasilan sebuah model PNF di tingkat mikro dapat dibawa ke pemerintah daerah atau pusat untuk direplikasi menjadi kebijakan nasional. Sebaliknya, data kegagalan sebuah

kebijakan *top-down* dapat digunakan untuk mendesak revisi aturan yang tidak pro-rakyat.

Studi Kasus: Evaluasi terhadap program pendidikan kesetaraan bagi pekerja migran Indonesia (PMI) di luar negeri menunjukkan tingginya angka putus sekolah karena jadwal ujian nasional yang kaku dan bentrok dengan jam kerja majikan. Evaluator tidak hanya melaporkan ini ke PKBM penyelenggara, tetapi menyusun *policy brief* yang dikirimkan ke Kemendikbudristek dan BP2MI. Berdasarkan data evaluasi tersebut, pemerintah kemudian mengeluarkan kebijakan khusus yang memberikan fleksibilitas waktu dan tempat pelaksanaan ujian bagi PMI di luar negeri. Ini adalah contoh nyata bagaimana evaluasi program mikro bertransformasi menjadi perbaikan kebijakan makro yang berdampak luas.

Rangkuman

1. Evaluasi program PNF adalah penilaian sistematis untuk menentukan nilai dan manfaat program, berbeda dengan monitoring yang berfokus pada perbaikan operasional rutin.
2. Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*) menawarkan kerangka evaluasi holistik yang mencakup seluruh siklus program, cocok untuk perbaikan berkelanjutan.
3. Model Berbasis Tujuan (*Goal Oriented*) fokus pada pengukuran ketercapaian target spesifik, memberikan kejelasan namun berisiko mengabaikan dampak sampingan.
4. Model Evaluasi Responsif menekankan pemahaman terhadap perspektif pemangku kepentingan dan dinamika aktivitas program secara kualitatif.
5. Evaluasi dampak (*Impact Assessment*) mengukur perubahan jangka panjang pada individu dan masyarakat, mengatasi tantangan atribusi dengan metode campuran.
6. Evaluasi hasil belajar mencakup ranah kognitif, afektif, dan psikomotor, dengan tantangan terbesar pada pengukuran perubahan perilaku nyata pasca-program.

7. *Tracer study* atau studi penelusuran alumni adalah metode krusial untuk menilai relevansi jangka panjang program terhadap dunia kerja dan kehidupan lulusan.
8. Etika dan objektivitas evaluasi dijaga melalui prinsip kejujuran pelaporan, pelibatan evaluator eksternal yang independen, dan perlindungan terhadap subjek evaluasi.
9. Hasil evaluasi harus dimanfaatkan secara optimal untuk perbaikan program, pembelajaran organisasi, dan advokasi pengembangan kebijakan publik.

Latihan

Soal Esai

1. Bandingkan kelebihan dan kekurangan antara Model CIPP dan Model Goal Oriented. Dalam situasi program PNF seperti apa Anda akan memilih menggunakan Model Responsif? Jelaskan alasannya.
2. Jelaskan tantangan utama dalam melakukan evaluasi dampak (*impact assessment*) pada program pemberdayaan masyarakat. Bagaimana cara mengatasi masalah atribusi (memastikan perubahan disebabkan oleh program)?
3. Mengapa pengukuran perubahan perilaku (ranah psikomotor dan afektif) dalam PNF dianggap lebih sulit daripada pengukuran pengetahuan (kognitif)? Berikan contoh instrumen yang tepat untuk mengukurnya.
4. Anda diminta mengevaluasi program pelatihan digital bagi penyandang disabilitas yang diklaim sukses besar oleh pengelolanya. Langkah-langkah apa yang akan Anda lakukan untuk menjaga objektivitas evaluasi dan menghindari konflik kepentingan?
5. Apa yang dimaksud dengan *Tracer Study* dan mengapa metode ini penting bagi keberlanjutan lembaga kursus dan

pelatihan (LKP)? Informasi strategis apa yang bisa didapatkan darinya?

Soal Pilihan Ganda

1. Model evaluasi yang membagi fokus penilaian ke dalam empat komponen: Konteks, Input, Proses, dan Produk adalah...
 - A. Model Goal Oriented
 - B. Model Kirkpatrick
 - C. Model CIPP -V-
 - D. Model Responsif

2. Evaluasi yang dilakukan untuk menilai kebutuhan dan masalah yang mendasari sebuah program sebelum program dimulai termasuk dalam komponen...
 - A. Evaluasi Proses
 - B. Evaluasi Produk
 - C. Evaluasi Konteks -V-
 - D. Evaluasi Input

3. Pendekatan evaluasi yang lebih menekankan pada pemahaman aktivitas program dan perspektif orang-orang di dalamnya daripada sekadar tujuan formal adalah...
 - A. Evaluasi Eksperimental
 - B. Evaluasi Berbasis Tujuan
 - C. Evaluasi Responsif -V-
 - D. Cost-Benefit Analysis

4. Penilaian terhadap perubahan sikap, nilai, dan minat peserta didik termasuk dalam pengukuran ranah...
 - A. Kognitif
 - B. Afektif -V-
 - C. Psikomotor
 - D. Kontekstual

5. Metode evaluasi retrospektif untuk melacak status dan kondisi alumni beberapa waktu setelah lulus program disebut...
 - A. *Tracer Study* -V-
 - B. *Feasibility Study*
 - C. *Case Study*
 - D. *Pilot Study*
6. Prinsip etika evaluasi yang mengharuskan evaluator meminta izin dan menjelaskan tujuan evaluasi kepada responden disebut...
 - A. *Conflict of Interest*
 - B. *Informed Consent* -V-
 - C. *Triangulasi*
 - D. *Akuntabilitas*
7. Tantangan memastikan bahwa perubahan yang terjadi di masyarakat benar-benar disebabkan oleh program kita dan bukan faktor lain disebut masalah...
 - A. Relevansi
 - B. Efisiensi
 - C. Atribusi -V-
 - D. Distribusi
8. Penggunaan evaluator dari luar organisasi (eksternal) terutama bertujuan untuk menjaga...
 - A. Efisiensi biaya
 - B. Kecepatan data
 - C. Objektivitas dan independensi -V-
 - D. Kerahasiaan internal
9. Jika hasil evaluasi menunjukkan program gagal mencapai target, sikap evaluator yang beretika adalah...
 - A. Manipulasi data agar terlihat sukses demi menyenangkan donor.
 - B. Menyembunyikan laporan tersebut dari publik.

- C. Melaporkan kegagalan secara jujur sebagai bahan pembelajaran -V-
 - D. Menyalahkan peserta didik atas kegagalan tersebut.
10. Dokumen ringkas yang menyajikan hasil evaluasi dan rekomendasi praktis untuk pengambil keputusan kebijakan disebut...
- A. Disertasi
 - B. *Policy Brief* -V-
 - C. Transkrip Wawancara
 - D. Kuesioner

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Desain Evaluasi: Anda diminta mengevaluasi program "Desa Bebas Sampah" yang telah berjalan 2 tahun. Rancanglah sebuah matriks evaluasi sederhana menggunakan Model CIPP. Tentukan minimal satu pertanyaan kunci dan satu metode pengumpulan data untuk masing-masing komponen (Context, Input, Process, Product).
2. Analisis Etika: Seorang evaluator menemukan bukti adanya penyelewengan dana dalam program bantuan pendidikan anak yatim yang ia evaluasi. Namun, ia diancam oleh oknum pengelola program agar tidak memasukkan temuan itu ke dalam laporan. Sebagai evaluator profesional, analisis dilema etika ini dan langkah konkret apa yang harus diambil untuk tetap menjaga integritas namun juga keamanan diri.

FORMULIR LAPORAN PROGRAM

IDENTITAS PROGRAM	
Nama Program	
Pelaksana Program	
Mitra Program	
Durasi Program	
Lokasi Program	

RINGKASAN PELAKSANAAN

DATA PESERTA

HASIL MONITORING DAN EVALUASI

ANALISIS EFEKTIVITAS PROGRAM

REKOMENDASI

(Kota, tanggal, bulan dan tahun)
 Pengelola Program

.....
 (Nama)



BAB 13: PENYUSUNAN LAPORAN AKHIR DAN DISEMINASI

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Struktur dan sistematika laporan akhir program yang komprehensif dan akuntabel.
2. Teknik penyajian data dan visualisasi informasi untuk meningkatkan keterbacaan laporan.
3. Rumusaan refleksi kritis dan rekomendasi strategis berdasarkan temuan evaluasi program.
4. Teknik *storytelling* dalam mendokumentasikan praktik baik (*best practices*) program.
5. Strategi diseminasi dan publikasi hasil program melalui berbagai media.
6. Teknik presentasi yang efektif di hadapan para pemangku kepentingan.
7. Proses pertanggungjawaban publik dan serah terima program kepada masyarakat.

Pendahuluan

Banyak pengelola program Pendidikan Nonformal (PNF) yang memiliki energi luar biasa saat memulai kegiatan di lapangan, namun kehabisan napas ketika tiba waktunya untuk menuliskan apa yang telah terjadi. Fenomena ini seringkali menyebabkan program-program yang sebenarnya berdampak besar menjadi "hilang" atau tidak tercatat dalam sejarah pengembangan masyarakat karena lemahnya dokumentasi dan pelaporan. Laporan akhir sering disalahartikan sekadar sebagai

beban administratif untuk mencairkan termin terakhir dana dari donor. Padahal, laporan akhir adalah sebuah monumen intelektual. Ia adalah bukti otentik bahwa sebuah intervensi sosial pernah terjadi, dana telah dikelola dengan amanah, dan perubahan telah diupayakan. Tanpa laporan yang baik, sebuah program ibarat pohon yang tumbang di tengah hutan tanpa ada yang mendengar; kejadiannya nyata, namun dampaknya tidak terekam dan tidak menjadi pembelajaran bagi siapa pun.

Penyusunan laporan akhir dan diseminasi merupakan tahap pengunci dalam siklus manajemen program. Tahap ini mengubah pengalaman implisit di lapangan menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dibagikan. Dalam konteks akuntabilitas, laporan akhir berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban kepada pemberi mandat, baik itu pemerintah, donor swasta, maupun masyarakat itu sendiri. Transparansi dalam melaporkan kegagalan sama pentingnya dengan melaporkan keberhasilan. Sebuah laporan yang jujur akan menjadi bahan evaluasi yang sangat berharga untuk perbaikan kebijakan di masa depan. Oleh karena itu, kemampuan menulis laporan bukanlah sekadar keterampilan teknis klerikal, melainkan kompetensi analitis tingkat tinggi yang menuntut kemampuan sintesis data dan refleksi kritis.

Selain pelaporan formal, aspek diseminasi atau penyebarluasan informasi memegang peranan vital dalam memperluas dampak program. Diseminasi bertujuan untuk membagikan praktik baik (*best practices*) dan pelajaran yang dipetik (*lessons learned*) kepada khalayak yang lebih luas. Di era digital saat ini, diseminasi tidak lagi terbatas pada pencetakan buku laporan yang tebal dan membosankan. Pengelola program dituntut untuk kreatif mengemas informasi dalam bentuk narasi *storytelling*, video dokumenter pendek, infografis di media sosial, atau artikel di jurnal ilmiah. Strategi komunikasi yang tepat akan meningkatkan visibilitas lembaga dan membuka peluang kemitraan baru (Mutma et al., 2022).

Bab ini akan memandu pembaca untuk menguasai seni mengakhiri program dengan elegan dan bermartabat. Kita akan

membedah anatomi laporan akhir yang standar namun komunikatif, mulai dari penyajian data visual hingga penulisan rekomendasi yang tajam. Kita juga akan mengeksplorasi cara-cara mendokumentasikan "jiwa" program melalui kisah-kisah perubahan manusia, bukan hanya deretan angka statistik. Selanjutnya, bab ini akan membahas strategi pertanggungjawaban publik, termasuk bagaimana merancang acara gelar karya dan proses serah terima program yang menjamin keberlanjutan. Dengan menguasai bab ini, pengelola program akan mampu menutup siklus manajemen dengan sebuah warisan pengetahuan yang abadi.

13.1 Teknik Penulisan Laporan Program

Laporan program adalah jembatan komunikasi antara pelaksana di lapangan dengan pengambil keputusan di tingkat manajerial atau donatur. Kualitas laporan sering kali menjadi cerminan dari kualitas manajemen program itu sendiri. Laporan yang berantakan, tidak sistematis, dan minim data akan menimbulkan persepsi bahwa program tersebut juga dijalankan dengan cara yang sama. Teknik penulisan laporan menuntut kedisiplinan dalam mengorganisir informasi, ketajaman dalam menganalisis data, dan kejelasan dalam menyampaikannya. Penulis laporan harus mampu memilah mana informasi yang relevan dan strategis, serta mana yang hanya merupakan detail teknis yang cukup diletakkan di lampiran.

Prinsip utama dalam penulisan laporan adalah "berbicara dengan data". Klaim keberhasilan seperti "masyarakat sangat antusias" tidak memiliki bobot jika tidak didukung oleh data kuantitatif (jumlah kehadiran, persentase kenaikan nilai) atau data kualitatif (kutipan wawancara, testimoni). Selain itu, laporan harus memiliki alur narasi yang logis. Ia harus menceritakan sebuah perjalanan: dari masalah awal yang dihadapi, intervensi yang dilakukan, tantangan yang muncul, hingga hasil akhir yang dicapai. Konsistensi antara tujuan awal yang ditetapkan dalam proposal dengan hasil yang dilaporkan

dalam laporan akhir menjadi indikator utama integritas program (Neliwati et al., 2023).

Aspek visualisasi juga menjadi semakin penting dalam laporan modern. Pembaca laporan, terutama eksekutif atau donatur yang sibuk, jarang memiliki waktu untuk membaca ratusan halaman teks yang padat. Penggunaan grafik, tabel, diagram, dan foto yang representatif dapat membantu menyampaikan pesan kunci dengan lebih cepat dan efektif. Kemampuan untuk menyederhanakan kompleksitas data menjadi tampilan visual yang mudah dipahami (*data storytelling*) kini menjadi kompetensi wajib bagi penyusun laporan. Laporan yang baik tidak hanya akurat secara substansi, tetapi juga menarik secara estetika dan mudah dinavigasi.

Analogi/Contoh Kasus: Laporan akhir program ibarat "Kotak Hitam" (*Black Box*) pada sebuah pesawat terbang. Selama penerbangan (pelaksanaan program), banyak hal terjadi: turbulensi, perubahan rute, atau pemandangan indah. Ketika pesawat telah mendarat (program selesai), Kotak Hitam inilah yang merekam seluruh data penting: ketinggian, kecepatan, percakapan di kokpit, dan kinerja mesin. Bagi para insinyur (evaluator/donor), data dari Kotak Hitam sangat vital untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi selama penerbangan, mengapa pesawat berhasil mendarat dengan selamat, atau apa penyebab masalah jika terjadi insiden. Laporan akhir merekam jejak "penerbangan" program agar penerbangan berikutnya bisa lebih aman dan efisien.

13.1.1 Struktur dan Sistematika Laporan Akhir

Struktur laporan akhir yang baku namun fleksibel sangat diperlukan untuk memastikan semua informasi penting tersaji secara runtut. Secara umum, sistematika laporan terdiri dari tiga bagian utama: bagian awal, bagian isi, dan bagian akhir. Bagian awal mencakup halaman judul, lembar pengesahan, kata pengantar, daftar isi, dan yang paling krusial adalah ringkasan eksekutif (*executive summary*). Ringkasan eksekutif adalah sari pati laporan yang sering kali menjadi satu-satunya bagian yang

dibaca oleh pengambil keputusan tingkat tinggi, sehingga harus ditulis dengan sangat persuasif dan padat (Prasetyo, 2023).

Bagian isi merupakan tubuh utama laporan yang memuat pendahuluan (latar belakang dan tujuan), pelaksanaan kegiatan (waktu, tempat, metode), hasil dan capaian program (perbandingan target vs realisasi), kendala dan solusi, serta penggunaan anggaran. Bagian akhir berisi kesimpulan, rekomendasi, dan lampiran-lampiran (dokumentasi foto, daftar hadir, bukti transaksi). Sistematika ini membantu pembaca untuk menavigasi informasi dengan mudah dan menemukan bagian yang mereka butuhkan tanpa harus membaca keseluruhan dokumen secara linear.

Studi Kasus: Sebuah program literasi untuk anak-anak pemulung di kawasan Bantar Gebang menyusun laporan akhirnya dengan struktur yang sangat rapi. Pada bagian Ringkasan Eksekutif, mereka menonjolkan data kunci: "50 anak bebas buta huruf, 3 anak kembali ke sekolah formal". Bagian Isi tidak hanya menceritakan kegiatan mengajar, tetapi juga merinci tantangan sosial seperti orang tua yang melarang anak belajar demi memulung. Bagian Lampiran mereka sangat lengkap, memuat pindaian karya tulis anak-anak sebagai bukti otentik capaian kompetensi, bukan sekadar foto seremonial. Sistematika yang kuat ini membuat donor segera menyetujui pendanaan tahap kedua karena merasa mendapatkan gambaran utuh dan transparan.

13.1.2 Teknik Penyajian Data dan Visualisasi

Data yang disajikan dalam bentuk narasi panjang sering kali membosankan dan sulit dipahami polanya. Teknik visualisasi data bertujuan mengubah angka-angka abstrak menjadi bentuk visual yang intuitif. Penggunaan diagram batang (*bar chart*) efektif untuk membandingkan capaian antar wilayah atau kelompok. Diagram garis (*line chart*) sangat baik untuk menunjukkan tren perkembangan dari waktu ke waktu, misalnya peningkatan pendapatan peserta pelatihan. Sementara itu, diagram lingkaran (*pie chart*) cocok untuk menunjukkan proporsi

atau komposisi, seperti sebaran gender peserta (Mutma et al., 2022).

Selain grafik standar, penggunaan infografis yang menggabungkan ikon, angka besar, dan teks singkat sangat disarankan untuk menonjolkan *highlight* capaian program. Prinsip desain visual seperti kontras warna, hierarki informasi, dan kesederhanaan harus diperhatikan. Jangan membebani satu grafik dengan terlalu banyak data. Setiap visualisasi harus disertai dengan narasi interpretatif yang menjelaskan makna di balik grafik tersebut, bukan sekadar mengulang angka yang sudah tertera.

Studi Kasus: Program pemberdayaan ekonomi bagi nelayan tradisional di pesisir utara Jawa memiliki data pendapatan harian yang fluktuatif selama satu tahun pendampingan. Jika ditulis dalam tabel, data ini akan memusingkan. Tim penyusun laporan mengubahnya menjadi Grafik Garis yang menunjukkan tren kenaikan pendapatan di musim panceklik setelah adanya intervensi teknologi pengolahan ikan. Mereka juga membuat Infografis Peta Sebaran yang menunjukkan lokasi-lokasi pemasaran baru produk olahan ikan tersebut. Visualisasi ini membuat pembaca laporan langsung memahami dampak ekonomi program dalam sekilas pandang, jauh lebih efektif daripada paragraf deskriptif yang panjang.

13.1.3 Penulisan Refleksi dan Rekomendasi

Bagian refleksi dan rekomendasi adalah "mahkota" dari sebuah laporan akhir. Di sinilah penulis laporan menunjukkan kedalaman analisisnya. Refleksi bukan sekadar mendaftar kendala, melainkan menganalisis "mengapa" kendala itu terjadi dan "pembelajaran apa" yang didapat darinya. Refleksi yang baik bersifat jujur dan kritis, berani mengakui kekurangan strategi internal maupun hambatan eksternal yang tidak terprediksi.

Rekomendasi harus disusun berdasarkan temuan dan refleksi tersebut. Rekomendasi yang baik harus bersifat operasional, spesifik, dan ditujukan kepada pihak yang tepat. Misalnya, rekomendasi untuk pemerintah daerah, rekomendasi

untuk donor, dan rekomendasi untuk pengelola program selanjutnya. Hindari rekomendasi yang normatif seperti "perlu ditingkatkan lagi", tetapi gunakan kalimat aksi seperti "perlu dialokasikan anggaran khusus untuk transportasi peserta dari pulau terluar".

Studi Kasus: Laporan akhir program advokasi hak tanah masyarakat adat di pedalaman Kalimantan memuat bab refleksi yang tajam. Mereka menuliskan bahwa kegagalan mencapai target sertifikasi tanah adat disebabkan oleh kurangnya pelibatan tokoh pemuda adat dalam negosiasi awal, sehingga terjadi kesenjangan komunikasi antargenerasi. Berdasarkan refleksi ini, mereka menyusun rekomendasi spesifik: "Program selanjutnya wajib membentuk Dewan Perwakilan Pemuda Adat sebagai syarat awal pendampingan" dan "Perlu adanya pelatihan hukum agraria bagi fasilitator lokal sebelum diterjunkan". Rekomendasi ini sangat berharga bagi lembaga donor untuk memperbaiki desain proyek di masa depan agar tidak mengulang kesalahan yang sama.

13.2 Dokumentasi dan Publikasi Praktik Baik (Best Practices)

Dokumentasi program sering kali dianggap sebagai aktivitas sampingan yang hanya dilakukan jika ada sisa waktu. Padahal, dokumentasi adalah aset pengetahuan (*knowledge asset*) yang sangat berharga. Praktik baik atau *best practices* adalah metode, strategi, atau proses yang telah terbukti berhasil memberikan hasil optimal dan layak untuk direplikasi di tempat lain. Tanpa dokumentasi dan publikasi yang baik, inovasi sosial yang ditemukan di satu desa akan mati di desa itu saja dan tidak memberi manfaat bagi daerah lain yang menghadapi masalah serupa.

Publikasi praktik baik bertujuan untuk manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan perluasan dampak (*scaling up*). Konten publikasi harus dikemas sesuai dengan target audiensnya. Untuk audiens akademis, artikel jurnal atau prosiding konferensi adalah wadah yang tepat. Untuk

masyarakat umum dan praktisi, buku saku, video pendek, atau utas di media sosial akan lebih efektif. Kunci dari publikasi ini adalah kemampuan untuk menyarikan esensi keberhasilan tanpa terjebak pada detail teknis yang membosankan, serta kejujuran untuk menyertakan prasyarat keberhasilan agar replikasi tidak gagal (Tohani et al., 2023).

Analogi/Contoh Kasus: Mendokumentasikan praktik baik ibarat seorang petani yang menyimpan benih unggul hasil panen terbaiknya di lumbung. Jika petani tersebut hanya memakan semua hasil panennya tanpa menyisihkan benih, maka musim tanam berikutnya ia harus mulai dari nol lagi. Namun, jika ia menyeleksi benih terbaik, mencatat cara tanamnya, dan membagikan benih serta ilmunya kepada petani lain, maka ketahanan pangan satu desa akan terjamin. Publikasi praktik baik adalah proses "membagikan benih unggul" inovasi sosial agar bisa tumbuh subur di ladang-ladang komunitas lain.

13.2.1 Teknik Storytelling dalam Laporan Program

Storytelling atau bercerita adalah teknik komunikasi yang menggunakan narasi untuk menyampaikan pesan. Dalam konteks laporan program, *storytelling* digunakan untuk memberikan "wajah manusia" pada data statistik. Alih-alih hanya menulis "100 perempuan telah dilatih", laporan dapat mengangkat kisah satu orang peserta, misalnya Ibu Aminah, menceritakan kondisinya sebelum pelatihan, perjuangannya selama belajar, dan perubahan hidup yang ia rasakan setelahnya. Kisah personal ini membangun koneksi emosional dengan pembaca dan membuat dampak program terasa nyata.

Teknik *storytelling* yang baik mengikuti struktur narasi klasik: pengenalan tokoh, konflik atau tantangan yang dihadapi, intervensi program sebagai titik balik, dan resolusi atau kondisi akhir yang lebih baik. Namun, penulisan kisah ini harus tetap memegang etika, yaitu tidak mengeksploitasi kemiskinan atau penderitaan subjek (*poverty porn*) demi mendramatisasi cerita. Fokus cerita haruslah pada ketangguhan dan pemberdayaan subjek, bukan pada belas kasihan (Mutma et al., 2022).

Studi Kasus: Laporan program perlindungan pekerja migran Indonesia (PMI) menyertakan profil mendalam tentang seorang mantan PMI yang menjadi korban penipuan. Kisah ini ditulis dengan teknik: dimulai dari mimpi-mimpinya saat berangkat, konflik saat gaji tidak dibayar, pertemuannya dengan lembaga bantuan hukum program, proses advokasi yang menegangkan, hingga akhirnya ia berhasil mendapatkan haknya dan kini menjadi paralegal desa. Kisah ini disajikan di antara grafik statistik kasus hukum, memberikan konteks emosional yang kuat tentang mengapa program bantuan hukum ini sangat vital bagi kemanusiaan, melampaui sekadar angka keberhasilan kasus.

13.2.2 Pembuatan Konten Dokumentasi Visual (Video/Foto)

Di era media sosial, konten visual seperti foto dan video memiliki daya sebar (*virality*) yang jauh lebih tinggi daripada teks. Dokumentasi visual harus direncanakan sejak awal program, bukan dadakan. Fotografi program harus mampu menangkap momen interaksi, ekspresi emosi, dan proses kegiatan, bukan hanya foto seremonial pejabat yang sedang berpidato. Video dokumenter pendek (durasi 1-3 menit) sangat efektif untuk merangkum perjalanan program dan menampilkan testimoni peserta.

Aspek teknis seperti pencahayaan, komposisi, dan kualitas audio harus diperhatikan agar konten terlihat profesional. Namun, aspek etika visual jauh lebih penting. Pengambilan gambar harus atas izin subjek (*informed consent*), terutama jika melibatkan anak-anak atau kelompok rentan. Hindari visual yang merendahkan martabat, seperti memotret orang yang sedang menangis histeris atau berpakaian tidak layak tanpa tujuan advokasi yang jelas. Visual harus menampilkan subjek yang berdaya dan bermartabat (Coombs & Holladay, 2022).

Studi Kasus: Sebuah program rehabilitasi berbasis masyarakat untuk penyandang disabilitas mental di pedesaan membuat dokumentasi video. Alih-alih merekam kondisi pasung

yang mengerikan (yang sering dilakukan media untuk sensasi), tim dokumentasi fokus merekam proses pemulihan: momen saat rantai pasung dibuka, saat mereka mulai mandi sendiri, dan saat mereka bekerja di kebun sayur komunitas. Video tersebut diberi narasi oleh keluarga pasien, menceritakan harapan mereka. Video ini diunggah di YouTube dan sangat menyentuh hati pemirsa, mengubah stigma masyarakat bahwa "orang gila" tidak bisa sembuh, sekaligus menarik donasi publik untuk perluasan program.

13.2.3 Publikasi Hasil Program melalui Media Massa/Jurnal

Publikasi eksternal berfungsi untuk melegitimasi kredibilitas lembaga dan berkontribusi pada diskursus publik. Media massa (koran, portal berita daring) dapat digunakan untuk menjangkau masyarakat umum dan pembuat kebijakan. Menulis rilis pers (*press release*) atau opini di koran tentang isu yang diangkat program adalah strategi advokasi yang efektif. Sementara itu, publikasi di jurnal pengabdian masyarakat atau jurnal ilmiah ditujukan untuk komunitas akademis, guna menguji validitas metodologi program dan menyumbangkan teori baru dalam pemberdayaan masyarakat.

Strategi publikasi harus disesuaikan dengan kanal yang dipilih. Media massa menyukai kisah yang memiliki nilai berita (*news value*), aktualitas, dan dampak kemanusiaan (*human interest*). Jurnal ilmiah menuntut ketatnya metodologi, analisis teoretis, dan referensi yang kuat. Kolaborasi dengan jurnalis atau akademisi dapat membantu pengelola program mengemas materi publikasi agar sesuai dengan standar masing-masing media.

Studi Kasus: Tim program pendidikan konservasi hutan adat merasa bahwa model sekolah alam mereka sangat unik. Mereka memutuskan untuk mempublikasikannya melalui dua jalur. Pertama, mereka mengundang wartawan lokal untuk meliput kegiatan wisuda sekolah alam, menghasilkan berita di koran daerah yang meningkatkan kebanggaan warga adat. Kedua, manajer program bekerja sama dengan dosen

pendamping menulis artikel ilmiah tentang "Etnopedagogi dalam Konservasi Hutan" yang diterbitkan di jurnal nasional terakreditasi SINTA. Artikel jurnal ini kemudian menjadi referensi bagi dinas kehutanan dalam menyusun kebijakan perhutanan sosial, membuktikan bahwa publikasi akademis bisa berdampak pada kebijakan nyata.

13.3 Presentasi dan Pertanggungjawaban Publik

Pertanggungjawaban publik (*public accountability*) adalah kewajiban etis organisasi pengelola dana umat atau dana publik untuk menjelaskan kinerjanya secara transparan kepada masyarakat luas. Ini melampaui pelaporan administratif kepada donor. Pertanggungjawaban publik membangun kepercayaan (*trust*) dan legitimasi sosial (*social legitimacy*) yang merupakan modal utama keberlanjutan organisasi nirlaba. Bentuknya bisa berupa pertemuan balai warga, lokakarya hasil program, atau pameran terbuka.

Presentasi di hadapan publik menuntut keterampilan komunikasi yang berbeda dengan presentasi akademik. Audiens publik sangat beragam, sehingga bahasa yang digunakan harus populer, hindari jargon teknis, dan lebih banyak menggunakan visualisasi. Tujuannya bukan untuk memamerkan kecerdasan pengelola, tetapi untuk membuat masyarakat paham apa yang telah dilakukan, apa hasilnya, dan ke mana dana mereka pergi. Sesi tanya jawab yang terbuka dan jujur dalam forum ini sangat krusial untuk mengklarifikasi isu miring dan menampung aspirasi untuk program selanjutnya.

Analogi/Contoh Kasus: Acara pertanggungjawaban publik ibarat sebuah "Festival Panen Raya" di desa. Setelah berbulan-bulan bekerja di sawah (pelaksanaan program), petani mengundang seluruh warga desa untuk melihat hasil panennya. Tumpukan padi (hasil program) dipamerkan, ada pesta makan bersama (perayaan keberhasilan), dan petani menjelaskan bagaimana musim tanam kali ini berjalan, hama apa yang menyerang, dan berapa hasil yang didapat. Warga desa ikut bergembira dan menilai apakah panen tersebut berhasil. Jika

petaninya jujur dan hasilnya bagus, warga akan percaya untuk menitipkan sawahnya lagi di musim depan. Jika petaninya menyembunyikan hasil panen, warga akan curiga dan hilang kepercayaan.

13.3.1 Teknik Presentasi Efektif di Depan Stakeholder

Presentasi yang efektif di depan *stakeholder* (pemerintah, donor, mitra swasta) harus bersifat persuasif dan strategis. Struktur presentasi yang disarankan adalah: (1) *Hook*: Mulai dengan fakta mengejutkan atau kisah emosional yang relevan dengan masalah, (2) *Solusi*: Jelaskan intervensi program secara ringkas, (3) *Bukti*: Sajikan data capaian dan testimoni, (4) *Call to Action*: Tutup dengan ajakan untuk keberlanjutan atau replikasi kerja sama. Penggunaan alat bantu visual (*slide*) harus minimalis teks, dominan gambar dan grafik (Smith & Chen, 2021).

Pembicara harus menguasai panggung, menjaga kontak mata, dan mampu membaca bahasa tubuh audiens. Antisipasi pertanyaan sulit terutama terkait efisiensi anggaran dan keberlanjutan program. Menjawab dengan jujur "kami belum berhasil di aspek ini, dan ini rencana perbaikannya" jauh lebih dihargai daripada jawaban defensif yang berbelit-belit.

Studi Kasus: Manajer program rumah singgah anak jalanan melakukan presentasi di hadapan calon donor CSR perusahaan multinasional. Ia tidak memulai dengan sejarah yayasan, tetapi dengan memutar video 30 detik tentang seorang anak binaan yang sedang mengamen di lampu merah. Setelah atensi audiens tertangkap, ia memaparkan data jumlah anak jalanan di kota tersebut dan model intervensi "pendidikan vokasi jalanan" yang mereka kembangkan. Ia menutup presentasi dengan tawaran kemitraan yang spesifik: "Dengan investasi X rupiah, Bapak/Ibu bisa menyelamatkan 50 anak dari jalanan tahun ini." Presentasi yang fokus pada solusi dan dampak ini berhasil meyakinkan perusahaan untuk memberikan komitmen pendanaan jangka panjang.

13.3.2 Penyelenggaraan Gelar Karya atau Ekshibisi Program

Gelar karya atau ekshibisi adalah metode diseminasi yang interaktif dan partisipatif. Dalam acara ini, hasil-hasil program tidak hanya dipaparkan di layar, tetapi dipamerkan secara fisik. Peserta didik dapat memajang produk kerajinan, mendemonstrasikan keterampilan, atau menampilkan pertunjukan seni. Pengunjung dapat berinteraksi langsung dengan penerima manfaat, mendengar cerita mereka tanpa perantara laporan tertulis. Hal ini memberikan bukti otentik kualitas program.

Penyelenggaraan gelar karya membutuhkan manajemen acara (*event management*) yang baik. Lokasi harus strategis dan aksesibel. Penataan *booth* atau area pameran harus menarik. Melibatkan media lokal dan tokoh masyarakat untuk hadir akan meningkatkan gaung acara. Gelar karya juga bisa menjadi ajang pemasaran produk warga belajar, memberikan manfaat ekonomi langsung bagi mereka.

Studi Kasus: Kelompok perempuan penenun di desa terpencil menyelenggarakan "Festival Tenun Nusantara" sebagai penutup program pendampingan pewarna alami. Balai desa disulap menjadi galeri seni. Kain-kain tenun dipajang dengan pencahayaan yang artistik. Para ibu penenun mendemonstrasikan proses menenun di tempat, membiarkan pengunjung mencoba alat tenun. Acara ini dihadiri oleh kolektor kain dari kota dan pejabat dinas pariwisata. Tidak hanya berhasil menjual banyak kain, acara ini juga meyakinkan pemerintah daerah untuk menjadikan desa tersebut sebagai Desa Wisata Tenun, menjamin keberlanjutan ekonomi pasca-program.

13.3.3 Serah Terima Program kepada Masyarakat/Pemerintah

Serah terima program atau *exit strategy* adalah momen kritis perpindahan tanggung jawab pengelolaan dari lembaga pendamping kepada komunitas atau pemerintah lokal. Proses ini menandai kemandirian komunitas. Serah terima harus didasarkan pada dokumen berita acara yang legal, mencakup daftar aset yang diserahkan, dokumen SOP pengelolaan, dan

data peserta. Namun, lebih dari sekadar dokumen, serah terima adalah transfer wewenang psikologis.

Upacara serah terima sebaiknya dilakukan secara adat atau formal yang melibatkan banyak saksi untuk mengikat komitmen penerima. Sebelum serah terima, pastikan kapasitas pengelola lokal sudah siap melalui pelatihan intensif. Pendampingan pasca-serah terima (*after-care*) dalam frekuensi yang berkurang tetap diperlukan untuk memastikan transisi berjalan mulus dan aset tidak mangkrak.

Studi Kasus: Program penyediaan air bersih berbasis masyarakat (PAMSIMAS) di sebuah desa kekeringan telah selesai membangun instalasi pipa dan tandon. Lembaga pendamping melakukan serah terima kepada "Badan Pengelola Air Minum Desa" (BP-SPAMS) yang dibentuk dari warga. Dalam musyawarah desa, kunci ruang mesin pompa diserahkan secara simbolis dari manajer program kepada ketua pengelola lokal. Diserahkan pula buku panduan perawatan teknis dan buku rekening iuran warga. Momen ini menegaskan bahwa mulai hari itu, air bersih adalah milik dan tanggung jawab warga sepenuhnya. Kejelasan transisi ini membuat warga merasa memiliki dan rajin membayar iuran pemeliharaan, sehingga fasilitas air tetap mengalir bertahun-tahun kemudian.

Rangkuman

1. Laporan akhir adalah instrumen akuntabilitas dan manajemen pengetahuan, bukan sekadar kewajiban administratif, yang harus disusun dengan struktur logis dan data yang valid.
2. Visualisasi data menggunakan grafik, diagram, dan infografis sangat penting untuk menyederhanakan informasi kompleks dan meningkatkan keterbacaan laporan bagi pengambil keputusan.
3. Bagian refleksi dan rekomendasi merupakan inti analisis laporan yang memberikan pembelajaran berharga untuk perbaikan program di masa depan.

4. Dokumentasi praktik baik (*best practices*) melalui teknik *storytelling* dan konten visual (foto/video) memperkuat sisi humanis program dan memperluas dampak inspiratifnya.
5. Publikasi di media massa dan jurnal ilmiah berfungsi untuk advokasi kebijakan dan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan pemberdayaan masyarakat.
6. Pertanggungjawaban publik melalui presentasi, gelar karya, dan serah terima program yang transparan membangun kepercayaan (*trust*) dan legitimasi sosial bagi organisasi PNF.

Latihan

Soal Esai

1. Jelaskan mengapa "Ringkasan Eksekutif" dianggap sebagai bagian paling krusial dalam sebuah laporan akhir program. Informasi apa saja yang wajib ada di dalamnya?
2. Analisis perbedaan dampak antara laporan yang hanya menyajikan tabel angka statistik dengan laporan yang mengombinasikan data statistik dan kisah naratif (*storytelling*) peserta.
3. Anda adalah manajer program yang gagal mencapai target utama karena bencana alam. Bagaimana Anda akan menuliskan hal ini dalam bab "Refleksi dan Evaluasi" di laporan akhir agar tetap objektif dan tidak terkesan mencari alasan?
4. Rancanglah konsep acara "Gelar Karya" sederhana untuk program pelatihan kuliner bagi remaja putus sekolah. Siapa target pengunjungnya dan apa saja agenda acaranya untuk menunjukkan keberhasilan program?
5. Mengapa proses serah terima program kepada masyarakat (*handover*) sering menjadi titik kritis keberlanjutan? Jelaskan persiapan apa yang harus dilakukan sebelum serah terima resmi.

Soal Pilihan Ganda

1. Bagian laporan yang berisi sari pati keseluruhan isi dokumen dan biasanya dibaca pertama kali oleh pengambil keputusan adalah...
 - A. Kata Pengantar
 - B. Ringkasan Eksekutif (*Executive Summary*) -V-
 - C. Lampiran
 - D. Daftar Pustaka
2. Jenis grafik yang paling tepat digunakan untuk menunjukkan tren kenaikan atau penurunan jumlah peserta dari bulan ke bulan adalah...
 - A. Diagram Lingkaran (*Pie Chart*)
 - B. Diagram Batang (*Bar Chart*)
 - C. Diagram Garis (*Line Chart*) -V-
 - D. Tabel Matriks
3. Teknik penulisan yang menggunakan narasi kisah personal peserta untuk menggugah emosi pembaca laporan disebut...
 - A. *Copywriting*
 - B. *Storytelling* -V-
 - C. *Technical Writing*
 - D. *Journaling*
4. Dalam mendokumentasikan foto kegiatan yang melibatkan anak-anak, prinsip etika utama yang harus dipenuhi adalah...
 - A. Menggunakan kamera mahal
 - B. Meminta izin persetujuan (*Informed Consent*) -V-
 - C. Mengedit foto agar terlihat lebih dramatis
 - D. Meminta anak berpose sedih
5. Tujuan utama dari publikasi praktik baik (*best practices*) adalah...
 - A. Untuk menyombongkan diri
 - B. Untuk replikasi dan perluasan dampak (*scaling up*) -V-
 - C. Untuk menghabiskan anggaran sisa

- D. Untuk memenuhi halaman koran
6. Dokumen legal yang biasanya menandai perpindahan tanggung jawab pengelolaan program dari lembaga ke komunitas disebut...
- A. Berita Acara Serah Terima (BAST) -V-
 - B. Proposal Program
 - C. Kuitansi Pembayaran
 - D. Surat Tugas
7. Salah satu manfaat menyelenggarakan pameran atau gelar karya hasil warga belajar adalah...
- A. Membuktikan secara otentik kualitas hasil belajar kepada publik -V-
 - B. Membuat warga belajar lelah
 - C. Menghindari audit keuangan
 - D. Mengurangi interaksi dengan masyarakat
8. Sebuah rekomendasi dalam laporan akhir yang baik harus bersifat...
- A. Normatif dan umum
 - B. Operasional, spesifik, dan tepat sasaran -V-
 - C. Mengawang-awang
 - D. Menyalahkan pihak lain
9. Media publikasi yang paling tepat untuk menjangkau audiens akademisi dan peneliti adalah...
- A. Koran lokal
 - B. Baliho di jalan
 - C. Jurnal Ilmiah terakreditasi -V-
 - D. Selebaran/Pamflet
10. Langkah terakhir dalam siklus manajemen program sebelum program benar-benar ditutup adalah...
- A. Perencanaan
 - B. Diseminasi dan Serah Terima -V-

- C. Monitoring
- D. Pengorganisasian

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Analisis Data Laporan: Anda memiliki data berikut dari program bank sampah: Bulan 1 (50 kg), Bulan 2 (80 kg), Bulan 3 (60 kg - turun karena banjir), Bulan 4 (120 kg). Buatlah draf paragraf narasi pelaporan yang menjelaskan data tersebut dengan menyertakan analisis penyebab (banjir) dan strategi pemulihan yang dilakukan di bulan ke-4.
2. Perencanaan Diseminasi: Sebuah program "Sekolah Perempuan Desa" telah berhasil melahirkan 20 pemimpin perempuan lokal yang kini aktif di musyawarah desa. Rancanglah sebuah strategi diseminasi multi-kanal (minimal 3 kanal berbeda: misal medsos, acara, media massa) untuk menyebarkan keberhasilan ini agar menginspirasi desa-desa lain. Jelaskan konten apa yang akan dimuat di masing-masing kanal.

BAB 14: PENGORGANISASIAN PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Tujuan

Pada bab ini akan diulas tentang:

1. Analisis hubungan sinergis antara pendidikan nonformal (PNF) dan konsep pemberdayaan masyarakat.
2. Peran pendidikan populer dan agen perubahan dalam transformasi sosial.
3. Perbedaan dan penerapan tiga model utama pengorganisasian masyarakat: Pengembangan Lokal, Perencanaan Sosial, dan Aksi Sosial.
4. Evaluasi strategi kemandirian berkelanjutan dalam program pemberdayaan.
5. Analisis faktor-faktor kunci keberhasilan kelembagaan PKBM dan SKB sebagai basis pengorganisasian.
6. Sintesis pembelajaran dari praktik baik lokal dan internasional untuk inovasi program PNF.

Pendahuluan

Apakah pendidikan hanya sekadar transfer pengetahuan di dalam ruang kelas, ataukah ia merupakan instrumen pembebasan yang mampu mengubah struktur sosial yang timpang? Pertanyaan ini menjadi landasan ontologis ketika kita membicarakan pengorganisasian program pemberdayaan masyarakat. Dalam konteks pembangunan kontemporer, Pendidikan Nonformal (PNF) tidak lagi dipandang sebagai

suplemen atau pelengkap pendidikan sekolah semata, melainkan sebagai mesin utama penggerak pemberdayaan. Pemberdayaan masyarakat adalah sebuah proses multidimensi yang bertujuan mengubah masyarakat dari kondisi ketidakberdayaan (*powerlessness*) menjadi masyarakat yang memiliki kontrol atas aset, sumber daya, dan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka.

Sinergi antara PNF dan pemberdayaan masyarakat terletak pada fungsi pendidikan sebagai alat penyadaran kritis (*conscientization*). Tanpa pendidikan yang memadai, masyarakat yang terpinggirkan seringkali menerima kemiskinan dan ketertindasan sebagai nasib yang tidak terelakkan. Melalui pengorganisasian program PNF yang tepat, seperti keaksaraan fungsional atau pelatihan vokasi, masyarakat dibekali dengan alat analisis untuk memahami realitas sosial mereka dan keterampilan teknis untuk mengubahnya. Pengorganisasian di sini berfungsi sebagai wadah yang menyatukan individu-individu yang teratomisasi menjadi kekuatan kolektif yang terstruktur dan memiliki daya tawar (Arnowo, 2025).

Namun, mengorganisir program pemberdayaan bukanlah tugas yang sederhana. Ia menuntut pemahaman mendalam tentang dinamika kekuasaan, struktur sosial, dan psikologi komunitas. Kegagalan banyak program pemberdayaan seringkali disebabkan oleh pendekatan yang teknokratis dan *top-down*, yang mengabaikan kapasitas agensi manusia di tingkat lokal. Oleh karena itu, bab ini akan mengeksplorasi model-model pengorganisasian yang bervariasi, mulai dari model yang menekankan konsensus dan gotong royong hingga model yang berani melakukan konfrontasi struktural untuk menuntut keadilan sosial (Nebore et al., 2025).

Dalam bab pamungkas ini, kita akan menyatukan seluruh konsep yang telah dipelajari dari bab-bab sebelumnya, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi, ke dalam kerangka makro pemberdayaan masyarakat. Kita akan membedah bagaimana prinsip pendidikan populer menjadi napas bagi gerakan pemberdayaan, serta bagaimana peran krusial seorang agen

perubahan (*change agent*) dalam memfasilitasi transisi sosial. Pembahasan juga akan menitik pada strategi membangun kemandirian agar program tidak menciptakan ketergantungan baru pada lembaga donor atau pemerintah.

Lebih jauh, bab ini akan menyajikan analisis komparatif terhadap model-model pengorganisasian masyarakat klasik yang dikembangkan oleh Jack Rothman, yaitu Pengembangan Lokal (*Locality Development*), Perencanaan Sosial (*Social Planning*), dan Aksi Sosial (*Social Action*). Pemahaman terhadap taksonomi ini sangat vital bagi mahasiswa untuk dapat memilih strategi yang paling relevan dengan konteks masalah yang dihadapi, apakah itu masalah infrastruktur desa, masalah kebijakan publik, atau masalah ketidakadilan struktural.

Akhirnya, teori tanpa bukti empiris hanyalah spekulasi. Oleh karena itu, bagian akhir bab ini akan didedikasikan untuk membedah studi kasus keberhasilan pengorganisasian PNF, baik melalui institusi formal seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB), maupun pembelajaran dari organisasi internasional. Melalui sintesis pengalaman lapangan dan teori, mahasiswa diharapkan memiliki wawasan holistik untuk merancang masa depan pendidikan nonformal yang benar-benar memberdayakan dan membebaskan.

14.1 Sinergi PNF dan Pemberdayaan Masyarakat

Hubungan antara Pendidikan Nonformal (PNF) dan pemberdayaan masyarakat bersifat intrinsik dan saling memperkuat; PNF menyediakan "perangkat lunak" berupa kapasitas manusia, sementara pemberdayaan menyediakan "perangkat keras" berupa akses dan kontrol terhadap sumber daya. Pemberdayaan tanpa pendidikan berisiko menjadi mobilisasi buta, sedangkan pendidikan tanpa orientasi pemberdayaan hanya akan menghasilkan individu pintar yang teralienasi dari masalah lingkungannya. Dalam paradigma ini, PNF berfungsi sebagai intervensi strategis untuk memutus mata rantai kemiskinan dengan cara meningkatkan modal manusia

dan modal sosial secara simultan (Lukman, 2021). Program PNF tidak hanya mengajarkan *life skills*, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kemandirian dan partisipasi yang menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan pemberdayaan.

Sinergi ini terlihat jelas ketika program PNF dirancang untuk menjawab kebutuhan praktis sekaligus kebutuhan strategis masyarakat. Kebutuhan praktis berkaitan dengan kelangsungan hidup jangka pendek, seperti keterampilan bertani atau menjahit, sedangkan kebutuhan strategis berkaitan dengan posisi tawar masyarakat dalam struktur sosial, seperti kemampuan advokasi atau literasi hukum. Pengorganisasian program yang efektif harus mampu menyeimbangkan kedua aspek ini. Jika hanya fokus pada aspek praktis, program PNF terjebak pada vokasionalisme sempit; jika hanya fokus pada aspek strategis tanpa basis ekonomi, program akan kehilangan relevansi bagi masyarakat miskin yang butuh makan hari ini (Maulida & Siahaan, 2025).

Dalam konteks masyarakat yang terpinggirkan, PNF menjadi wahana untuk redistribusi pengetahuan. Pengetahuan yang selama ini dimonopoli oleh elit atau pakar didemokratisasi melalui proses belajar yang partisipatif. Sinergi ini menuntut pengelola program untuk meninggalkan gaya instruksional gaya bank (*banking concept of education*) dan beralih ke gaya hadap masalah (*problem-posing education*). Masyarakat diajak untuk tidak hanya menghafal informasi, tetapi menganalisis mengapa mereka miskin, mengapa lingkungan mereka rusak, dan bagaimana pengetahuan baru dapat digunakan untuk memperbaiki situasi tersebut (Tohani, 2021).

Keberhasilan sinergi ini sangat bergantung pada integrasi program PNF ke dalam kelembagaan lokal yang ada. PNF tidak boleh menjadi entitas asing yang berdiri sendiri, melainkan harus melebur dengan organisasi sosial, kelompok tani, atau majelis taklim yang sudah mengakar di masyarakat. Pengorganisasian yang baik memanfaatkan struktur sosial yang ada sebagai wahana pembelajaran, sehingga proses pemberdayaan menjadi lebih organik dan resistensi kultural dapat diminimalisir. PNF

memberikan konten dan metode, sementara organisasi lokal memberikan legitimasi dan basis massa (Iqbal et al., 2024).

Selain itu, sinergi ini juga bermanifestasi dalam pembentukan jejaring solidaritas. Melalui kelompok belajar PNF, individu-individu yang sebelumnya terisolasi dalam masalah pribadi mereka dipertemukan dalam ruang interaksi yang intensif. Mereka menyadari bahwa masalah yang mereka hadapi adalah masalah kolektif yang membutuhkan solusi kolektif. Inilah titik mula terbentuknya modal sosial yang kuat, yang merupakan energi utama bagi gerakan pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan (Latief et al., 2022).

Pada akhirnya, tujuan akhir dari sinergi PNF dan pemberdayaan adalah terciptanya transformasi sosial. PNF bukan sekadar alat untuk menyesuaikan diri dengan status quo, melainkan alat untuk mempertanyakan dan mengubahnya menuju tatanan yang lebih adil. Pengorganisasian program harus diarahkan untuk mencetak warga negara yang kritis, produktif, dan bertanggung jawab, yang mampu menjadi subjek aktif dalam pembangunan, bukan sekadar objek penerima bantuan.

Analogi/Contoh Kasus: Sinergi PNF dan pemberdayaan masyarakat ibarat proses menanam padi di sawah yang kering. PNF adalah sistem irigasi yang membawa air (pengetahuan dan keterampilan) ke lahan tersebut. Pemberdayaan adalah proses pengolahan tanah, pemupukan, dan perawatan (penguatan organisasi, akses modal, advokasi) agar padi bisa tumbuh. Jika hanya ada air (pendidikan) tetapi tanahnya keras dan tidak diolah (tidak ada pemberdayaan struktur), air akan menggenang sia-sia atau menguap. Sebaliknya, jika tanah diolah tapi tidak ada air, tanaman akan mati kekeringan. Hanya dengan memadukan irigasi pengetahuan dan pengolahan lahan sosial, panen kesejahteraan dapat terwujud.

14.1.1 Konsep Pendidikan Populer dalam Pemberdayaan

Pendidikan populer (*popular education*) adalah pendekatan pedagogis yang mendasari banyak gerakan pemberdayaan, berakar pada pemikiran bahwa pendidikan

harus menjadi praktik pembebasan. Berbeda dengan pendidikan formal yang seringkali bersifat elitis, pendidikan populer berpihak pada kaum tertindas dan memandang pengalaman hidup mereka sebagai sumber pengetahuan yang sah dan berharga. Proses belajarnya bersifat dialogis, horisontal, dan bertujuan untuk membangkitkan kesadaran kritis (*conscientization*) terhadap struktur ketidakadilan yang membelenggu mereka. Dalam pengorganisasian PNF, konsep ini diterjemahkan menjadi kurikulum yang fleksibel, metode diskusi partisipatif, dan materi yang digali dari masalah nyata sehari-hari (Maysara, 2025).

Penerapan pendidikan populer menuntut fasilitator untuk melepas jubah "maha tahu" dan menjadi teman belajar yang setara. Tujuannya adalah membantu masyarakat "membaca dunia", bukan hanya membaca kata-kata. Ini berarti menganalisis relasi kuasa, ekonomi, dan politik yang memengaruhi kehidupan mereka. Ketika masyarakat sadar bahwa kemiskinan mereka bukan takdir Tuhan melainkan akibat kebijakan yang tidak adil atau kurangnya akses, maka energi untuk melakukan perubahan akan muncul secara dahsyat. Pendidikan populer mengubah kepasrahan menjadi aksi (Arnowo, 2025).

Studi Kasus: Di sebuah desa di pinggiran hutan yang tanahnya dikuasai oleh korporasi sawit, kelompok tani miskin seringkali dikriminalisasi ketika mencoba menggarap lahan. Program PNF masuk bukan dengan mengajarkan cara menanam sawit, melainkan dengan Pendidikan Hukum Kritis. Fasilitator menggunakan metode pendidikan populer: petani diajak menceritakan kasus penangkapan rekan mereka, lalu bersama-sama membedah Undang-Undang Pokok Agraria dan peraturan terkait perhutanan sosial. Petani yang tadinya buta hukum dan takut pada aparat, kini memahami hak-hak mereka. Hasilnya, mereka mampu mengorganisir diri untuk mengajukan permohonan Tanah Objek Reforma Agraria (TORA) secara legal dan kolektif, mengubah posisi mereka dari korban menjadi pejuang hak.

14.1.2 Peran Agen Perubahan (Change Agent)

Agen perubahan atau *change agent* adalah individu atau kelompok yang bertugas memengaruhi keputusan inovasi sasaran ke arah yang diinginkan oleh lembaga perubahan. Dalam konteks PNF, agen perubahan bisa berasal dari luar (petugas lapangan, penyuluh) atau dari dalam komunitas itu sendiri (kader lokal, tokoh masyarakat). Peran utama mereka adalah sebagai katalisator, penghubung sumber daya (*resource linker*), dan pemecah masalah (*process helper*). Agen perubahan yang efektif harus memiliki kemampuan komunikasi lintas budaya, empati yang tinggi, dan kredibilitas moral di mata masyarakat (Idawati, 2023).

Tantangan terbesar bagi agen perubahan adalah menjaga keseimbangan antara mengarahkan dan memfasilitasi. Jika terlalu dominan, masyarakat menjadi tergantung; jika terlalu pasif, program tidak berjalan. Agen perubahan yang sukses adalah mereka yang mampu mentransfer kemampuan kepemimpinan kepada masyarakat lokal, sehingga pada akhirnya peran mereka menjadi tidak diperlukan lagi (*working themselves out of a job*). Dalam pengorganisasian program, rekrutmen dan pelatihan agen perubahan lokal harus menjadi prioritas strategis untuk menjamin keberlanjutan program (Nebore et al., 2025).

Studi Kasus: Di sebuah pemukiman nelayan miskin kota yang kumuh dan rawan penyakit, program kesehatan sering gagal karena penolakan warga. Seorang bidan desa yang juga merupakan penduduk asli setempat mengambil peran sebagai Agen Perubahan Internal. Ia tidak menggunakan bahasa medis yang rumit. Sebaliknya, ia memanfaatkan forum arisan ibu-ibu dan pengajian bapak-bapak untuk menyelipkan pesan tentang sanitasi. Ia memberikan contoh nyata dengan merubah halaman rumahnya menjadi apotek hidup dan membuat sistem filter air sederhana. Karena ia adalah bagian dari komunitas ("orang kita"), warga lebih percaya dan meniru tindakannya. Ia berhasil menggerakkan gotong royong pembuatan jamban komunal yang

sebelumnya selalu ditolak jika diusulkan oleh petugas dinas dari luar.

14.1.3 Membangun Kemandirian Berkelanjutan

Kemandirian adalah tujuan akhir dari setiap intervensi pemberdayaan, di mana masyarakat mampu mengelola masalah dan memenuhi kebutuhan mereka tanpa bergantung terus-menerus pada bantuan eksternal. Membangun kemandirian berkelanjutan memerlukan strategi *exit* yang terencana sejak awal program. Ini mencakup penguatan kapasitas kelembagaan lokal, pembentukan unit usaha ekonomi produktif, dan pembangunan jejaring kemitraan yang luas. Program PNF harus didesain untuk secara bertahap mengurangi subsidi dan peran pendamping, seiring dengan meningkatnya kapasitas komunitas (Safuri et al., 2022).

Aspek keberlanjutan tidak hanya finansial, tetapi juga sosial dan ekologis. Kemandirian sosial berarti adanya mekanisme pengambilan keputusan dan resolusi konflik yang berfungsi baik di masyarakat. Kemandirian ekologis berarti praktik pemberdayaan yang dilakukan tidak merusak lingkungan hidup yang menjadi basis sumber daya mereka. Pengorganisasian program harus memastikan bahwa teknologi atau metode yang diperkenalkan adalah teknologi tepat guna yang dapat dirawat dan direplikasi oleh masyarakat dengan sumber daya lokal yang tersedia (Hayat et al., 2025).

Studi Kasus: Kelompok perempuan penenun di pedalaman Nusa Tenggara Timur (NTT) awalnya sangat bergantung pada LSM pendamping untuk bahan baku benang dan pemasaran. Untuk membangun kemandirian berkelanjutan, program PNF yang dijalankan fokus pada dua hal: manajemen koperasi dan budidaya kapas serta pewarna alam. Ibu-ibu dilatih tidak hanya menenun, tetapi juga menghitung harga pokok produksi dan menanam tanaman nila/tarum. Setelah 3 tahun, LSM menarik diri. Koperasi perempuan tersebut kini mampu membeli benang sendiri dari hasil simpanan, memproduksi pewarna sendiri dari kebun desa, dan memasarkan kain tenun

secara langsung melalui media sosial yang dikelola oleh anak-anak muda desa. Mereka mandiri secara ekonomi dan ekologi, tanpa tergantung lagi pada donor.

14.2 Model-Model Pengorganisasian Masyarakat (Community Organizing)

Pengorganisasian masyarakat (*community organizing*) adalah sebuah metode intervensi sosial yang bertujuan untuk menggalang kekuatan masyarakat agar mereka mampu memecahkan masalah bersama. Dalam literatur dan praktik pekerjaan sosial, terdapat berbagai model pengorganisasian yang dapat diadopsi oleh program PNF, tergantung pada tujuan dan kondisi lapangan. Jack Rothman (1968) merumuskan tiga model klasik yang hingga kini masih sangat relevan: Pengembangan Lokal (*Locality Development*), Perencanaan Sosial (*Social Planning*), dan Aksi Sosial (*Social Action*). Memahami distingsi dan aplikasi ketiga model ini memungkinkan pengelola program PNF untuk memilih strategi yang paling tepat (presisi) dalam menghadapi kompleksitas masalah sosial (Iqbal et al., 2024).

Ketiga model ini memiliki asumsi yang berbeda mengenai struktur masyarakat, peran pengorganisir, dan strategi perubahan. Model Pengembangan Lokal berasumsi bahwa masyarakat memiliki potensi namun kurang terintegrasi, sehingga fokusnya adalah membangun konsensus dan kapasitas proses. Model Perencanaan Sosial berasumsi bahwa masalah sosial adalah masalah teknis yang membutuhkan solusi rasional berdasarkan data, dengan peran ahli yang dominan. Sedangkan Model Aksi Sosial berasumsi bahwa terdapat ketidakadilan struktural dan konflik kepentingan, sehingga perubahan hanya bisa dicapai melalui redistribusi kekuasaan dan konfrontasi terukur (Purwadi et al., 2021).

Dalam praktiknya, pengorganisasian program PNF jarang menggunakan satu model secara murni (eksklusif). Seringkali terjadi percampuran (*mixing and phasing*) antar model. Misalnya, sebuah program mungkin dimulai dengan Pengembangan Lokal untuk membangun kepercayaan,

kemudian menggunakan Perencanaan Sosial untuk merancang infrastruktur, dan beralih ke Aksi Sosial untuk menuntut kebijakan yang mendukung. Fleksibilitas dalam berpindah antar model adalah kompetensi tingkat lanjut yang harus dimiliki oleh pengelola program PNF yang profesional.

Pemilihan model yang salah dapat berakibat fatal. Menggunakan pendekatan konsensus (Pengembangan Lokal) di tengah situasi penindasan struktural yang parah mungkin hanya akan melanggengkan status quo. Sebaliknya, menggunakan pendekatan konfrontatif (Aksi Sosial) dalam situasi yang sebenarnya membutuhkan solusi teknis (misalnya wabah penyakit) bisa jadi kontraproduktif dan memecah belah komunitas. Oleh karena itu, analisis situasi yang tajam di awal program menjadi penentu keberhasilan penerapan model pengorganisasian ini.

Analogi/Contoh Kasus: Tiga model pengorganisasian ini ibarat tiga cara berbeda untuk memperbaiki jembatan desa yang rusak. Pengembangan Lokal adalah mengajak seluruh warga desa bergotong royong, menyumbang bambu dan tenaga, untuk memperbaiki jembatan itu bersama-sama demi kerukunan. Perencanaan Sosial adalah mendatangkan insinyur sipil untuk menghitung beban jembatan, membuat desain beton yang tahan lama, dan mengajukan anggaran teknis ke pemerintah daerah. Aksi Sosial adalah mengorganisir warga untuk melakukan demonstrasi di kantor bupati, menuntut pemerintah segera memperbaiki jembatan tersebut karena itu adalah hak warga negara dan kewajiban negara yang telah diabaikan. Ketiganya punya tujuan sama (jembatan baik), tapi jalannya berbeda.

14.2.1 Model Pengembangan Lokal (Locality Development)

Model Pengembangan Lokal menekankan pada partisipasi luas warga masyarakat dalam menentukan tujuan dan pelaksanaan tindakan perubahan. Asumsi dasarnya adalah perubahan sosial dapat terjadi secara efektif melalui partisipasi aktif warga dalam proses demokratis. Kata kuncinya adalah: swadaya, gotong royong, konsensus, dan peningkatan kapasitas

(*capacity building*). Dalam model ini, masyarakat dipandang sebagai satu kesatuan yang kohesif, dan peran pengorganisir PNF adalah sebagai *enabler* (pemungkin) atau fasilitator yang membantu memecahkan hambatan komunikasi dan membangun kepemimpinan lokal (Nebore et al., 2025).

Model ini sangat cocok diterapkan pada komunitas homogen di pedesaan atau komunitas adat yang masih memegang teguh nilai kebersamaan. Program PNF yang menggunakan model ini biasanya fokus pada pembangunan infrastruktur skala kecil, pembentukan kelompok usaha bersama, atau kegiatan sosial budaya. Kelemahannya adalah model ini seringkali lambat dalam menghasilkan perubahan fisik yang besar dan cenderung menghindari konflik-konflik struktural yang mendasar, sehingga kurang efektif untuk mengatasi masalah ketidakadilan yang berakar kuat.

Studi Kasus: Di sebuah kampung nelayan miskin kota yang kumuh dan tidak memiliki ruang publik, sebuah PKBM menerapkan model Pengembangan Lokal. Fasilitator tidak datang membawa uang untuk membangun taman. Sebaliknya, ia memfasilitasi rembuk warga setiap malam Jumat. Warga diajak bermimpi tentang kampung yang bersih. Melalui proses diskusi panjang (konsensus), warga sepakat untuk membersihkan lahan pembuangan sampah liar menjadi perpustakaan komunitas. Warga menyumbang tenaga, ibu-ibu menyumbang konsumsi, dan pemuda mencari donasi buku bekas (swadaya). Hasilnya adalah sebuah perpustakaan sederhana yang sangat dirawat oleh warga karena mereka merasa memilikinya sepenuhnya, sekaligus mempererat ikatan sosial antar tetangga yang sebelumnya renggang.

14.2.2 Model Perencanaan Sosial (Social Planning)

Model Perencanaan Sosial menekankan pada proses pemecahan masalah secara teknis dan rasional menyangkut masalah sosial substantif, seperti kenakalan remaja, kesehatan, atau perumahan. Model ini sangat berorientasi pada tugas (*task-oriented*) dan data. Peran ahli atau pakar sangat dominan dalam

mengidentifikasi kebutuhan, menganalisis data, dan merancang solusi yang efisien. Partisipasi masyarakat tetap ada, namun seringkali sebatas sebagai sumber data atau konsumen layanan, bukan penentu kebijakan utama. Pengorganisir PNF dalam model ini bertindak sebagai pakar (*expert*) atau analis data (Fahira et al., 2025).

Model ini efektif untuk menangani masalah-masalah kompleks yang membutuhkan keahlian teknis khusus dan skala intervensi yang besar, seringkali dalam kerangka kerja sama dengan birokrasi pemerintah. Namun, bahayanya adalah pendekatan teknokratis ini bisa mengalienasi masyarakat dan menciptakan program yang "benar secara teknis tapi salah secara sosial". Solusi yang dirancang di atas meja seringkali tidak sensitif terhadap nuansa budaya lokal jika tidak diimbangi dengan dialog yang memadai.

Studi Kasus: Pemerintah daerah ingin mengatasi masalah tingginya angka *stunting* di sebuah kecamatan terpencil. Program PNF yang dijalankan menggunakan model Perencanaan Sosial. Tim ahli gizi dan kesehatan didatangkan untuk melakukan survei antropometri kepada seluruh balita (berbasis data). Berdasarkan data tersebut, dirancanglah program pemberian makanan tambahan (PMT) dengan menu yang dihitung kalori dan proteinnya secara presisi oleh ahli gizi (solusi teknis). Kader posyandu dilatih untuk mendistribusikan paket makanan tersebut sesuai SOP yang ketat. Meskipun partisipasi warga dalam perencanaan minim, program ini berhasil menurunkan angka *stunting* secara signifikan dalam waktu singkat karena intervensinya tepat sasaran dan berbasis bukti ilmiah (*evidence-based*).

14.2.3 Model Aksi Sosial (Social Action)

Model Aksi Sosial berasumsi bahwa terdapat segmen masyarakat yang kurang beruntung (termarginalkan) yang perlu diorganisir untuk menuntut redistribusi sumber daya atau perlakuan yang adil sesuai dengan demokrasi dan keadilan sosial. Model ini melihat masyarakat sebagai arena konflik

kepentingan antara pemegang kekuasaan (penindas) dan rakyat (tertindas). Strateginya adalah memobilisasi massa, membangun aliansi, dan melakukan taktik-taktik tekanan (*pressure*) seperti negosiasi keras, kampanye publik, atau aksi protes. Peran pengorganisir PNF adalah sebagai agitator atau advokat yang membangkitkan keberanian masyarakat (Iqbal et al., 2024).

Model ini relevan ketika akar masalah adalah kebijakan yang diskriminatif atau penguasaan sumber daya yang monopolis. Program PNF dalam model ini seringkali berupa pendidikan politik, paralegal, atau advokasi kebijakan. Tantangannya adalah risiko konflik yang tinggi dan kemungkinan represi dari pihak penguasa. Oleh karena itu, pengorganisasian harus sangat disiplin, solid, dan memiliki strategi mitigasi risiko yang matang agar gerakan tidak dipatahkan di tengah jalan.

Studi Kasus: Komunitas petani di pinggiran hutan lindung menghadapi ancaman penggusuran oleh perusahaan tambang yang mendapat izin konsesi di atas lahan garapan mereka. Model pengembangan lokal atau perencanaan sosial tidak akan mempan menghadapi kekuatan modal besar ini. Sebuah organisasi bantuan hukum masuk dengan model **Aksi Sosial**. Mereka memberikan pendidikan hukum kritis kepada petani. Petani diorganisir menjadi serikat yang solid. Mereka melakukan riset tentang pelanggaran AMDAL perusahaan, lalu menggelar aksi damai menduduki kantor DPRD dan meluncurkan kampanye media sosial "Save Our Forest". Tekanan publik dan ancaman boikot membuat perusahaan akhirnya bersedia duduk di meja negosiasi dan mengakui wilayah kelola rakyat.

14.3 Studi Kasus Keberhasilan Pengorganisasian PNF

Mempelajari teori semata tidaklah cukup; kita perlu melihat bagaimana teori-teori tersebut bekerja dalam realitas yang penuh tantangan. Studi kasus keberhasilan (*success stories*) memberikan bukti empiris dan inspirasi tentang bagaimana prinsip-prinsip pengorganisasian diterjemahkan ke dalam

praktik. Analisis terhadap keberhasilan institusi PNF seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) di Indonesia menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan lokal, adaptabilitas program, dan kemitraan strategis adalah kunci utama. Institusi-institusi ini berhasil bertransformasi dari sekadar penyelenggara ujian paket menjadi pusat inkubasi kemandirian masyarakat (Rosyati, 2023).

Selain itu, melihat keluar ke arah praktik organisasi sosial internasional juga memberikan wawasan berharga tentang standar manajemen, akuntabilitas, dan inovasi metodologi yang dapat diadopsi. Banyak model pemberdayaan global, seperti *Grameen Bank* atau *Barefoot College*, memiliki prinsip-prinsip universal yang relevan dengan konteks Indonesia. Pembelajaran lintas budaya ini memperkaya khazanah strategi pengorganisir PNF lokal agar tidak terjebak pada cara-cara konvensional yang monoton.

Sintesis dari pengalaman lapangan (praktik) dan kerangka konseptual (teori) melahirkan apa yang disebut sebagai praksis (*praxis*), tindakan yang dilandasi refleksi teoretis. Studi kasus keberhasilan mengajarkan bahwa tidak ada jalan pintas dalam pemberdayaan. Keberhasilan selalu merupakan buah dari ketekunan, kemampuan membaca konteks, dan keberanian untuk mencoba inovasi-inovasi sosial baru. Bagian ini akan mengupas contoh-contoh konkret tersebut sebagai bekal pamungkas bagi mahasiswa sebelum terjun ke masyarakat.

Analogi/Contoh Kasus: Menganalisis studi kasus keberhasilan ibarat mempelajari "kotak hitam" (*black box*) dari pesawat yang berhasil mendarat dengan mulus di tengah badai. Kita tidak hanya melihat pesawatnya utuh (hasil akhir), tetapi kita membongkar rekaman data penerbangan untuk melihat keputusan apa yang diambil pilot saat terjadi turbulensi, bagaimana kopilot berkoordinasi, dan bagaimana sistem navigasi bekerja. Dengan mempelajari detail keputusan di masa krisis dari PKBM atau organisasi sukses lainnya, kita bisa melatih diri menjadi "pilot" program pemberdayaan yang handal, yang

tahu tombol apa yang harus ditekan saat menghadapi badai masalah sosial.

14.3.1 Analisis Keberhasilan PKBM dan SKB

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) adalah ujung tombak PNF di Indonesia. Analisis terhadap satuan-satuan yang berkinerja tinggi menunjukkan pola keberhasilan yang konsisten. Faktor pertama adalah kepemimpinan visioner dan kewirausahaan sosial. Ketua PKBM yang sukses tidak hanya menunggu dana BOP (Bantuan Operasional Penyelenggaraan), tetapi aktif mengembangkan unit usaha mandiri untuk menopang operasional lembaga. Faktor kedua adalah responsivitas kurikulum. SKB yang sukses mampu menyesuaikan jenis keterampilan yang diajarkan dengan kebutuhan pasar kerja lokal yang berubah cepat, misalnya beralih dari kursus menjahit konvensional ke desain grafis atau pemasaran digital (Hilmiy & Sa'di, 2024).

Faktor ketiga adalah keterlibatan masyarakat yang otentik. PKBM yang hidup adalah yang dimiliki oleh komunitasnya, bukan yang hanya menjadi "milik" pengurus yayasan. Partisipasi warga dalam menyumbangkan tenaga, pikiran, atau bahkan tempat belajar menjadi indikator kesehatan organisasi. Sinergi dengan pemerintah desa dan sektor swasta (DUDI - Dunia Usaha Dunia Industri) juga menjadi penentu keberhasilan lulusan dalam mengakses lapangan kerja atau modal usaha.

Studi Kasus: Sebuah SKB di daerah industri Jawa Barat berhasil mengubah citranya dari "sekolah buangan" menjadi pusat pelatihan bergengsi. Kuncinya adalah kemitraan strategis. Kepala SKB melakukan MoU dengan 5 pabrik otomotif di sekitarnya. Kurikulum kursus otomotif di SKB disesuaikan dengan standar pabrik tersebut. Instrukturnya adalah praktisi dari pabrik yang mengajar di akhir pekan. Akibatnya, 90% lulusan SKB langsung terserap kerja. Keberhasilan ini membuat pemuda putus sekolah (kelompok rentan) berebut masuk SKB,

dan stigma negatif PNF sebagai pendidikan kelas dua berhasil dipatahkan melalui bukti kualitas dan relevansi program.

14.3.2 Pembelajaran dari Organisasi Sosial Internasional

Organisasi sosial internasional seringkali membawa standar manajemen dan metodologi yang inovatif. Salah satu pembelajaran penting adalah tentang manajemen berbasis hasil (Results-Based Management). Organisasi global sangat disiplin dalam mengukur dampak (*outcome* dan *impact*), bukan sekadar kegiatan (*activity*). Hal ini memaksa program PNF untuk selalu berorientasi pada perubahan nyata. Pembelajaran lainnya adalah tentang penggunaan teknologi dalam skala luas. Model-model seperti *Khan Academy* atau *Coursera* menunjukkan bagaimana konten pendidikan berkualitas dapat didemokratisasi ke seluruh dunia dengan biaya marjinal yang rendah (You et al., 2025).

Selain itu, model keuangan mikro (*microfinance*) dari *Grameen Bank* Bangladesh memberikan pelajaran berharga tentang bagaimana kepercayaan dan modal sosial dapat dikonversi menjadi modal finansial bagi kaum miskin. Prinsip "tanggung renteng" dalam kelompok peminjam adalah bentuk pengorganisasian masyarakat yang brilian untuk menjamin keberlanjutan ekonomi tanpa agunan fisik. Adaptasi model-model ini ke dalam konteks lokal Indonesia dapat mempercepat akselerasi pemberdayaan.

Studi Kasus: Sebuah NGO internasional yang bekerja di wilayah pasca-bencana Palu menerapkan model Cash for Work yang dipadukan dengan pendidikan kebencanaan. Warga yang kehilangan pekerjaan dibayar untuk membersihkan puing-puing, namun syaratnya mereka harus mengikuti sesi trauma healing dan pelatihan konstruksi rumah tahan gempa setiap sore. Model ini diadopsi dari praktik terbaik penanganan bencana global. Hasilnya ganda: ekonomi warga berputar kembali secara instan, dan kapasitas mitigasi bencana jangka panjang terbangun. Pendekatan holistik yang menggabungkan bantuan ekonomi dan pendidikan ini menjadi rujukan bagi organisasi lokal dalam menangani situasi krisis.

14.3.3 Sintesis Pengalaman Lapangan dan Teori

Sintesis adalah proses menyatukan berbagai elemen terpisah menjadi satu kesatuan yang utuh dan bermakna. Dalam pengorganisasian PNF, sintesis pengalaman lapangan dan teori melahirkan model praksis. Ini berarti teori-teori pemberdayaan (seperti Freirean atau Rothman) tidak ditelan mentah-mentah, tetapi diuji, dibenturkan, dan disesuaikan dengan realitas budaya lokal. Sintesis ini seringkali menghasilkan model hibrida yang unik. Misalnya, memadukan nilai gotong royong tradisional dengan manajemen proyek modern berbasis digital (Arnowo, 2025).

Pelajaran terpenting dari sintesis ini adalah bahwa konteks adalah raja. Apa yang berhasil di Bangladesh atau di Jawa belum tentu berhasil di Papua jika tidak dikontekstualisasikan. Pengorganisir program harus memiliki kepekaan etnografis untuk memahami struktur sosial setempat. Keberhasilan sejati terjadi ketika prinsip-prinsip universal (seperti keadilan, partisipasi, efisiensi) bertemu dan melebur dengan kearifan lokal (seperti musyawarah, *pela gandong*, atau subak) dalam sebuah desain program yang koheren.

Studi Kasus: Program pengelolaan pesisir terpadu di Bali mensintesis teori Co-Management (pengelolaan bersama) dari literatur barat dengan kelembagaan adat Subak dan Pecalang Segara (polisi adat laut). Secara teori, pengelolaan sumber daya butuh aturan zonasi ilmiah. Secara praktik lokal, masyarakat patuh pada hukum adat (*awig-awig*). Program PNF memfasilitasi dialog di mana zonasi ilmiah (zona inti, zona penyangga) diterjemahkan ke dalam bahasa adat dan disahkan menjadi *awig-awig* desa. Pecalang dilatih teknik selam dan monitoring karang. Hasil sintesis ini adalah model konservasi yang sangat efektif karena memiliki legitimasi ilmiah sekaligus legitimasi kultural yang kuat, dihormati oleh nelayan lokal maupun investor pariwisata.

Rangkuman

1. Sinergi antara PNF dan pemberdayaan masyarakat terwujud melalui peran pendidikan sebagai alat penyadaran kritis (*conscientization*) dan peningkatan kapasitas untuk mengubah struktur ketidakberdayaan.
2. Pendidikan populer menempatkan masyarakat sebagai subjek belajar yang setara, sementara agen perubahan berfungsi sebagai katalisator yang memfasilitasi transisi menuju kemandirian.
3. Model Pengembangan Lokal (*Locality Development*) menekankan pada konsensus dan kapasitas proses, cocok untuk komunitas homogen dan pembangunan infrastruktur swadaya.
4. Model Perencanaan Sosial (*Social Planning*) berfokus pada solusi teknis rasional berbasis data dengan peran ahli yang dominan, efektif untuk masalah kompleks berskala besar.
5. Model Aksi Sosial (*Social Action*) bertujuan redistribusi kekuasaan dan sumber daya melalui pengorganisasian kaum tertindas dan taktik konfrontasi terukur terhadap ketidakadilan struktural.
6. Keberhasilan institusi PNF (PKBM/SKB) ditentukan oleh kepemimpinan visioner, relevansi kurikulum dengan pasar, dan keterlibatan otentik komunitas.
7. Sintesis antara teori global dan kearifan lokal (*praksis*) adalah kunci untuk menciptakan model pengorganisasian yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam konteks Indonesia.

Latihan

Soal Esai

1. Analisis bagaimana konsep "Pendidikan Populer" dari Paulo Freire dapat diterapkan dalam program literasi digital bagi pedagang pasar tradisional yang buta teknologi.
2. Bandingkan kelebihan dan kekurangan Model Pengembangan Lokal dan Model Aksi Sosial. Berikan contoh

situasi spesifik di Indonesia di mana masing-masing model paling tepat digunakan.

3. Jelaskan peran seorang "Agen Perubahan" dalam menjembatani kesenjangan antara inovasi teknologi (misalnya pertanian modern) dengan budaya masyarakat tradisional yang resisten.
4. Mengapa "kemandirian berkelanjutan" seringkali sulit dicapai dalam program pemberdayaan? Identifikasi tiga hambatan utama dan usulkan strategi PNF untuk mengatasinya.
5. Berdasarkan studi kasus PKBM/SKB yang sukses, sintesakan tiga elemen kunci manajerial yang membedakan mereka dari lembaga yang stagnan atau gagal.

Soal Pilihan Ganda

1. Proses membangkitkan kesadaran kritis masyarakat terhadap struktur sosial yang menindas melalui pendidikan disebut...
 - A. Sosialisasi
 - B. Indoktrinasi
 - C. *Conscientization* (Penyadaran) -V-
 - D. Rehabilitasi
2. Model pengorganisasian masyarakat yang menekankan pada penggunaan data, keahlian teknis, dan perencanaan rasional oleh para ahli adalah...
 - A. Aksi Sosial
 - B. Perencanaan Sosial (*Social Planning*) -V-
 - C. Pengembangan Lokal
 - D. Pemberdayaan Ekonomi

3. Dalam model Pengembangan Lokal (*Locality Development*), peran utama seorang pekerja masyarakat atau pengorganisir PNF adalah sebagai...
 - A. Agitator
 - B. Pakar (*Expert*)
 - C. *Enabler* (Pemungkin/Fasilitator) -V-
 - D. Advokat
4. Strategi yang melibatkan taktik tekanan, mobilisasi massa, dan konfrontasi untuk mengubah kebijakan yang tidak adil merupakan ciri dari model...
 - A. Pengembangan Lokal
 - B. Pendidikan Vokasi
 - C. Aksi Sosial (*Social Action*) -V-
 - D. Perencanaan Sosial
5. Salah satu indikator utama kemandirian program pemberdayaan adalah...
 - A. Masyarakat terus menerima bantuan dana selamanya
 - B. Masyarakat mampu melanjutkan program dengan sumber daya sendiri setelah pendamping pergi -V-
 - C. Jumlah peserta pelatihan semakin banyak
 - D. Gedung pelatihan yang mewah
6. Agen perubahan yang berasal dari dalam komunitas itu sendiri dan memiliki pengaruh kuat disebut...
 - A. Agen Eksternal
 - B. Konsultan Asing
 - C. Tokoh Kunci / Pemimpin Lokal -V-
 - D. Donatur
7. Pendekatan pendidikan yang menolak konsep "murid sebagai celengan kosong yang harus diisi" (*banking concept*) dan mengutamakan dialog disebut...
 - A. Pendidikan Formal
 - B. Pendidikan Populer -V-

- C. Pendidikan Militer
 - D. Pendidikan Klasikal
8. Pembelajaran utama dari model *Grameen Bank* yang relevan untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin adalah..
 - A. Pentingnya agunan tanah
 - B. Bunga pinjaman yang tinggi
 - C. Modal sosial dan tanggung renteng kelompok -V-
 - D. Sentralisasi keputusan di pusat
 9. Sinergi antara PNF dan pemberdayaan masyarakat bertujuan untuk mengubah masyarakat dari kondisi *powerless* (tidak berdaya) menjadi...
 - A. *Powerful* (Berdaya/Berkuasa atas diri sendiri) -V-
 - B. *Rich* (Kaya raya)
 - C. *Passive* (Pasif)
 - D. *Dependent* (Tergantung)
 10. Ketika sebuah program PNF memadukan teori ilmiah modern dengan hukum adat lokal untuk konservasi lingkungan, proses ini disebut...
 - A. Asimilasi
 - B. Dominasi
 - C. Sintesis/Praksis -V-
 - D. Eliminasi

Studi Kasus atau Tugas Kontekstual

1. Analisis Model Pengorganisasian: Di sebuah kawasan padat penduduk yang terancam penggusuran paksa oleh pengembang apartemen, warga merasa resah namun tidak tahu harus berbuat apa. Sebagai pengorganisir masyarakat, model mana yang akan Anda pilih (Pengembangan Lokal, Perencanaan Sosial, atau Aksi Sosial)? Buatlah rencana aksi strategis berdasarkan model yang Anda pilih, mencakup langkah-langkah konkret pelibatan warga dan peran PNF di dalamnya.

2. Perancangan Program Sinergis: Rancanglah sebuah kerangka program pemberdayaan untuk kelompok pemuda pengangguran di desa pesisir. Program harus mengintegrasikan aspek pendidikan (keterampilan teknis), aspek ekonomi (kewirausahaan), dan aspek sosial (organisasi pemuda). Jelaskan bagaimana ketiga aspek tersebut saling bersinergi untuk mencapai kemandirian yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Aufa, B. (2023). Penggunaan Data Sekunder dari Profil Desa untuk Analisis Kebutuhan Program Pemberdayaan. *Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 11(2), 112-125.
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Anggraeni, D., & Kustiawan, U. (2021). Strategi Penggalangan Dana (Fundraising) pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 125-136.
- Anshory, S., Citriadin, Y., & Maujud, F. (2024). TATA KELOLA PENDIDIKAN ISLAM: STRATEGI MANAJEMEN DAN TANTANGAN KONTEMPORER. *ASCENT: Al-Bahjah Journal of Islamic Education Management*. <https://doi.org/10.61553/ascent.v2i1.128>
- Arnowo, H. (2025). Pola Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kampung Reforma Agraria di Desa Mekarsari, Kecamatan Panimbang, Kabupaten Pandeglang. *Tunas Agraria*. <https://doi.org/10.31292/jta.v8i1.408>
- Astuti, W. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Belajar Peserta Program Kejar Paket C. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 2(1), 45-58.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector*

Quarterly, 41(5), 726-758.
<https://doi.org/10.1177/0899764012450777>

- Bart, C. K., & Bontis, N. (2003). The mission statement: A conduit for communicating and focusing the board's strategic direction. *Ivey Business Journal*, 67(4), 1-5.
- Bolotio, R., Hadirman, H., & Musafar, M. (2021). Prolematika Pengelolaan Pendidikan Islam Non-Formal Pada Komunitas Muslim. *Jurnal Ilmiah Iqra'*.
<https://doi.org/10.30984/jii.v15i1.1072>
- Cahyono, E. A. (2020). Inklusivitas Layanan Pendidikan bagi Anak Berkebutuhan Khusus di Sekolah Luar Biasa. *Jurnal Pendidikan Inklusi*, 4(1), 33-45.
- Cook, J., & Cleaver, F. (2022). Unpacking the politics of participation in action research. *Action Research*, 20(3), 263-279. <https://doi.org/10.1177/14767503211029415>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2022). *The handbook of strategic communication*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage publications.
- Davis, M. (2023). The Philosophy of Naming: How Program Identity Shapes Perception. *Nonprofit Quarterly*.
- Ernawati, E., Rasyid, M., & Mania, S. (2025). EVALUASI MODEL CIPP PADA PROGRAM PENDIDIKAN INKLUSIF DI SD. *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i2.4869>
- Fahira, F., Khanifa, L., Istiqomah, N., Siregar, J., & Ramadhansyah, A. (2025). Implementasi Tata Kelola Keuangan Pendidikan dalam Program 'Aje Kendor Sekolah' Kota Serang. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*.
<https://doi.org/10.55606/jurrish.v4i1.5412>
- Febrianty, F., & Puspitasari, A. (2022). Pentingnya Regenerasi Kepemimpinan untuk Keberlanjutan Organisasi Kemasyarakatan. *Jurnal Governansi*, 8(1), 45-56.
- Firmansyah, H., & Wibowo, A. (2023). Optimalisasi Alokasi Sumber Daya pada Organisasi Nirlaba Menggunakan

- Model Pemrograman Linier. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 10(4), 815-824.
- Fitriani, R. (2024). Pengembangan Bahan Ajar Kontekstual untuk Warga Belajar Keaksaraan Fungsional. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 5(1), 22-34.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Gaventa, J., & Cornwall, A. (2008). Power and knowledge. In *The Sage handbook of action research* (pp. 172-189). Sage.
- Ginting, D. (2023). Teknik Wawancara Mendalam untuk Mengidentifikasi Kebutuhan Tersembunyi pada Kelompok Perempuan Korban Kekerasan. *Jurnal Studi Wanita*, 14(1), 34-48.
- Hapsari, D. (2024). Desain Kurikulum Berbasis Kompetensi untuk Pendidikan Vokasi Nonformal. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 14(1), 88-101.
- Hayat, A., Qamar, K., & Wulandari, T. (2025). Implementation of Non-Formal Education Based on Rural Communities. *Journal of Nonformal Education*.
<https://doi.org/10.15294/jone.v10i2.11434>
- Hilmiy, A., & Sa'di, K. (2024). Evaluasi Program Komunitas Pemuda Lentera Terhadap Keberlangsungan Pendidikan Non Formal di Daerah Pesisir Studi Kasus (Taman Baca Pelangi Desa Kwang Rundun Lombok Timur). *Transformasi : Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Non Formal Informal*.
<https://doi.org/10.33394/jtni.v10i2.12979>
- Hustinx, L., Cnaan, R. A., & Handy, F. (2010). Navigating theories of volunteering: A hybrid map for a complex phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40(4), 410-434.
- Idawati, L. (2023). PROGRAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN BAGI PEMIMPIN MUDA PADA LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL DI PAPUA. *JURNAL PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*.
<https://doi.org/10.24114/jpkm.v29i3.45749>

- Iqbal, M., Putra, R., Sinaga, K., Kunci, K., Sosial, F., Kemasyarakatan, P., Cabang, A., Bersatu, P., & Amplas, K. (2024). Analisis Fungsi Sosial Organisasi Kemasyarakatan pada Pimpinan Anak Cabang Pemuda Batak Bersatu Kecamatan Medan Amplas. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v3i1.3056>
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (9th ed.). Routledge.
- Kurniawan, A. (2022). Top-down vs. Bottom-up: A Critical Analysis of Community Development Approaches in Rural Indonesia. *Journal of Community Empowerment*, 4(1), 34-45.
- Latief, S., Hendrayani, S., & Samsuddin, S. (2022). Building Partnership Network in Viewing of Manager of Nonformal Educational Institution. *Journal of Nonformal Education*. <https://doi.org/10.15294/jne.v8i2.38844>
- Lawrence, P. R. (2021). How to deal with resistance to change. In *HBR's 10 Must Reads on Change Management* (pp. 1-20). Harvard Business Review Press.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2019). *Social marketing: Behavior change for social good* (6th ed.). Sage Publications.
- Lukman, A. (2021). Pemberdayaan Masyarakat melalui Pendidikan Nonformal di PKBM Tiara Dezzy Samarinda. *Diklus: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*. <https://doi.org/10.21831/diklus.v5i2.43669>
- Maulida, S., & Siahaan, A. (2025). Aktivitas Manajemen Pendidikan Islam dalam Pemberdayaan Perempuan melalui Pendidikan Nonformal di Kota Medan. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan dan Sosial Humaniora*. <https://doi.org/10.55606/khatulistiwa.v5i3.6403>
- Maysara, S. (2025). Pendidikan Nonformal sebagai Garda Depan Pencegahan Cybergrooming: Sebuah Systematic

- Literature Review (SLR) dengan Perspektif Psikologi Sosial. YASIN. <https://doi.org/10.58578/yasin.v5i5.7289>
- Mutma, F., Dyanasari, R., & Leksono, F. (2022). PELATIHAN PRODUKSI KONTEN MEDIA SOSIAL INSTAGRAM SEBAGAI MEDIA KOMUNIKASI ORGANISASI. *JURNAL BUANA PENGABDIAN*. <https://doi.org/10.36805/jurnalbuanapengabdian.v4i2.2787>
- Nasution, A. R., & Sitorus, M. (2023). Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Sei Tampang. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 1956-1961.
- Nebore, E., Muhibuddin, A., & Juharni, J. (2025). Sinergitas Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Dalam Pembangunan Desa Di Kecamatan Teminabuan Kabupaten Sorong Selatan. *Paradigma Journal of Administration*. <https://doi.org/10.35965/pja.v3i1.6026>
- Neliwati, N., Khairani, K., & Tambak, S. (2023). Evaluasi Pengelolaan Program Praktik Kerja Lapangan (PKL) Kelas XI SMK Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i1.2907>
- Nurdin, M. (2022). Teknik Praktis Merumuskan Tujuan Program dengan Kriteria SMART pada Organisasi Nirlaba. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 112-125.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2008 tentang Pelaksanaan Undang-Undang tentang Yayasan.
- Pibriyanti, K., et al. (2024). Pengembangan Pendidikan Berbasis Al-Quran, Peningkatan Kesehatan PHBS dan Bebas Anemia melalui Pendekatan dan Pelatihan Masyarakat. *Jurnal Kreativitas Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM)*. <https://doi.org/10.33024/jkpm.v7i4.13872>
- Prasetyo, I. (2023). Dari Output ke Outcome: Mengukur Dampak Program Sosial pada Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Evaluasi Program*, 4(2), 145-159.

- Pratiwi, N., & Nugroho, A. (2022). Matriks Prioritas Masalah sebagai Alat Bantu Perencanaan Program Kesehatan Masyarakat di Daerah Terpencil. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 11(3), 145-153.
- Pratolo, S., et al. (2020). *Audit Kinerja Sektor Publik: Konsep dan Praktik*. Yogyakarta: UMY Press.
- Purwadi, G., Chandra, D., Apriliani, A., Yulianti, T., & Damayanti, Y. (2021). Memahami Pentingnya Manajemen Pengorganisasian Dalam Karang Taruna. *Jurnal PADMA: Pengabdian Dharma Masyarakat*.
<https://doi.org/10.32493/jpdm.v1i3.11419>
- Rachman, T. (2023). The Facilitator's Role in Non-Directive Community Organizing: A Case Study from Indonesia. *Community Development Journal*, 58(2), 210-225.
- Radite, R., Sulistyawati, E., & Firmansyah, A. (2022). EVALUASI PROGRAM BIMBINGAN BELAJAR MATEMATIKA DAN UTBK LEMBAGA BIMBINGAN BELAJAR NON-PROFIT DI PEKALONGAN. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*.
<https://doi.org/10.21009/jep.v13i2.28679>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rohim, D., & Mulyadi, D. (2022). Needs Assessment for Developing Andragogy-Based Learning Programs. *Journal of Nonformal Education*.
<https://doi.org/10.15294/jne.v8i2.38840>
- Rosyati, T. (2023). Analisis Manajemen Kepala Satuan Pendidikan Nonformal Sanggar Kegiatan Belajar Dalam Meningkatkan Produktifitas Kinerja Pamong Belajar. *WALI PIKIR : Journal of Education*.
<https://doi.org/10.62555/wp.v1i1.0018>
- Safuri, M., Muhyiddin, Y., & Nurhayati, S. (2022). Agriculturally based Equivalent Education: Insights on Nonformal Education Human Resources and Program Quality. *Journal of Human, Earth, and Future*.
<https://doi.org/10.28991/hef-2022-03-04-04>

- Sari, L., & Huda, M. (2024). Penyusunan Profil Warga Belajar sebagai Dasar Pengembangan Kurikulum Partisipatif pada PKBM. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 18(1), 78-89.
- Sianipar, D., Sairwona, W., & Boiliu, E. (2023). Evaluasi Program Sekolah Minggu Dengan Menggunakan Model Evaluasi CSE-UCLA. *DUNAMIS: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani*. <https://doi.org/10.30648/dun.v8i2.1073>
- Simanullang, A., & Purnomo, H. (2021). The urgency of training needs analysis in improving employee performance in the digital era. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(5), 185-194.
- Siregar, E., & Handayani, L. (2023). Sinkronisasi Materi Ajar dengan Karakteristik Pembelajaran Dewasa (Andragogi) dalam Program Pelatihan. *Jurnal Pendidikan Orang Dewasa*, 6(1), 45-57.
- Smith, J., & Chen, L. (2021). Branding for Impact: Strategic Naming and Identity for Non-Profits. *Journal of Social Marketing*, 11(3), 251-268.
- Sofyani, H., & Pratolo, S. (2021). Accountability of Dana Desa: The effects of the internal control system, community participation and organizational commitment. *Journal of Accounting and Investment*, 22(1), 154-172.
- Sofyani, H., Riyadh, H. A., & Fahlevi, M. (2021). The influence of mission and vision statement on employee engagement: The mediating role of strategic alignment. *Management Science Letters*, 11(3), 963-972.
- Soriano, C. R. R., & Cabañes, J. A. V. (2020). Advocacy and social mobilization in/through communication. In *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (pp. 1-11). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119055553.ch1>
- Susilawati, S., & Sari, D. P. (2020). Perancangan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengelolaan Arsip pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 5(1), 1-10.

- Tohani, E. (2021). Peningkatan Kompetensi Pengembangan Program Pendidikan Nonformal Mahasiswa melalui Pembelajaran Berbasis Projek., 14, 69-81. <https://doi.org/10.21831/jpipfip.v14i1.37569>
- Tohani, E., Fauziah, P., Prasetya, I., Munifah, M., & Sylviani, D. (2023). ICT Training to Improve CLC Data Management through Nonformal Education Service Program. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat (Indonesian Journal of Community Engagement)*. <https://doi.org/10.22146/jpkm.72542>
- Umi, F. (2021). Analisis Yuridis Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Badan Hukum Yayasan Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Al-Hikam*, 15(1), 54-70.
- Umi, F. (2021). Analisis Yuridis Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Badan Hukum Yayasan Pendidikan Islam di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Al-Hikam*, 15(1), 54-70.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Utami, H. N., & Wilopo, W. (2021). Peran Partisipasi Masyarakat dalam Menciptakan Sense of Belonging terhadap Program Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 23(2), 121-130.
- Utami, H. N., & Wilopo, W. (2021). Peran Partisipasi Masyarakat dalam Menciptakan Sense of Belonging terhadap Program Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 23(2), 121-130.
- Utomo, P. (2022). Penjabaran Misi menjadi Program Kerja Operasional pada Organisasi Kemasyarakatan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 18(1), 75-88.
- Valente, T. W. (2010). *Social networks and health: Models, methods, and applications*. Oxford University Press.
- Waddock, S. A. (1989). Understanding social partnerships: An evolutionary model of partnership organizations. *Administration & Society*, 21(1), 78-100.

- Wahyuni, S., & Setiawan, B. (2024). Metode Focus Group Discussion (FGD) dalam Menggali Kebutuhan Belajar Masyarakat Petani Kopi. *Jurnal Penyuluhan*, 20(1), 98-109.
- Widiastuti, A., & Sumaryati, S. (2020). Model Keberlanjutan Program Pemberdayaan Masyarakat Bidang Pendidikan. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 8(1), 92-103.
- Wijaya, B., & Susanto, R. (2022). Penerapan Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategis Program Pemberdayaan Masyarakat Desa. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 8(3), 210-219.
- You, C., Wang, L., Zhang, J., & Yao, M. (2025). China's national continuing medical education program for general practitioners: a cross-sectional survey (2016–2023). *BMC Medical Education*, 25. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06682-1>
- Zuhri, A., & Sumarno, S. (2023). Analisis Kebutuhan Pelatihan Berbasis Kompetensi bagi Pelaku UMKM di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 13(2), 210-221.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

GLOSARIUM

Advokasi	Upaya sistematis dan terorganisir untuk memengaruhi kebijakan publik, alokasi sumber daya, atau keputusan politik agar berpihak pada kepentingan masyarakat atau kelompok tertentu.
Agen Perubahan (Change Agent)	Individu atau kelompok yang berperan memfasilitasi, memotivasi, dan menggerakkan proses perubahan sosial dalam suatu komunitas.
Aksi Sosial (Social Action)	Model pengorganisasian masyarakat yang berfokus pada redistribusi kekuasaan dan sumber daya melalui mobilisasi massa dan strategi tekanan terhadap struktur yang tidak adil.
Akuntabilitas Ganda	Kewajiban organisasi kemasyarakatan untuk bertanggung jawab tidak hanya ke atas (kepada donatur/pemerintah) tetapi juga ke bawah (kepada masyarakat yang dilayani).
Akuntabilitas	Kewajiban etis dan legal sebuah organisasi atau individu untuk mempertanggungjawabkan kinerja,

	penggunaan sumber daya, dan dampak kegiatannya kepada para pemangku kepentingan.
Analisis Kebutuhan Belajar (Needs Assessment)	Proses diagnostik sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi saat ini (<i>what is</i>) dengan kondisi yang diharapkan (<i>what should be</i>), sebagai dasar perancangan program.
Analisis SWOT	Kerangka kerja perencanaan strategis untuk mengevaluasi Kekuatan (<i>Strengths</i>), Kelemahan (<i>Weaknesses</i>), Peluang (<i>Opportunities</i>), dan Ancaman (<i>Threats</i>) yang terkait dengan sebuah program atau organisasi.
Andragogi	Ilmu dan seni dalam membantu orang dewasa belajar, dengan asumsi bahwa orang dewasa belajar paling baik ketika mereka terlibat, materi relevan, dan pengalaman mereka dihargai.
Asset-Based Community Development (ABCD)	Pendekatan pembangunan yang berfokus pada pengidentifikasian dan pemanfaatan aset, kekuatan, dan potensi yang dimiliki komunitas, alih-alih berfokus pada kekurangan atau masalah.
Atribusi	Kemampuan metodologis dalam evaluasi untuk menghubungkan perubahan atau dampak yang diamati secara kausal dengan intervensi program tertentu, memisahkannya dari faktor eksternal.

Best Practices (Praktik Baik)	Metode, teknik, atau proses yang telah terbukti melalui pengalaman dan penelitian memberikan hasil yang optimal dan dapat dijadikan model untuk ditiru.
Branding	Proses strategis menciptakan identitas, citra, dan reputasi program melalui nama, simbol, dan narasi untuk membangun kepercayaan publik.
Burnout	Proses strategis menciptakan identitas, citra, dan reputasi program melalui nama, simbol, dan narasi untuk membangun kepercayaan publik.
Check-list	Daftar periksa yang berisi poin-poin kegiatan atau persyaratan yang harus dipenuhi, digunakan untuk memantau kepatuhan dan kelengkapan secara cepat.
Conscientization (Penyadaran Kritis)	Konsep pendidikan (Paulo Freire) yang bertujuan membangkitkan kesadaran kritis masyarakat terhadap struktur sosial, politik, dan ekonomi yang menindas mereka.
Corporate Social Responsibility (CSR)	Komitmen dunia usaha untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan.

Crowdfunding	Metode penggalangan dana yang melibatkan partisipasi publik luas dalam jumlah donasi kecil-kecil, biasanya dilakukan melalui platform digital.
Dampak (Outcome)	Perubahan jangka menengah atau panjang pada pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, atau kondisi sasaran sebagai hasil dari intervensi program.
Data Sekunder	Data yang tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti, melainkan telah dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda (misalnya, data BPS, monografi desa).
Demokrasi Partisipatif	Sebuah nilai dan praktik yang menekankan keterlibatan aktif dan setara dari seluruh anggota komunitas dalam proses pengambilan keputusan.
Departementalisasi	Proses pengelompokan pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu (misalnya, fungsi, produk, geografis) dalam sebuah struktur organisasi.
Digitalisasi	Proses penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis atau operasional, dalam konteks ini adalah model penyelenggaraan program PNF.
Dinamika Kelompok	Kekuatan-kekuatan yang berinteraksi dalam sebuah kelompok yang memengaruhi perilaku anggota dan kinerja kelompok dalam mencapai tujuan.

Diseminasi	Proses penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis atau operasional, dalam konteks ini adalah model penyelenggaraan program PNF.
Diversifikasi Pendanaan	Strategi menggali dana dari berbagai sumber yang berbeda untuk mengurangi risiko ketergantungan finansial.
Efektivitas	Ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan ("mengerjakan hal yang benar").
Efisiensi	Ukuran keberhasilan dalam menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai hasil tertentu ("mengerjakan sesuatu dengan benar").
Evaluasi Formatif	Evaluasi yang dilakukan selama program berjalan dengan tujuan utama untuk memberikan umpan balik bagi perbaikan pelaksanaan program.
Evaluasi Sumatif	Evaluasi yang dilakukan pada akhir program untuk menilai keberhasilan keseluruhan dan mengambil keputusan tentang keberlanjutan program.
Executive Summary (Ringkasan Eksekutif)	Bagian singkat di awal dokumen laporan yang merangkum poin-poin utama, temuan, dan rekomendasi, ditujukan untuk pembaca yang sibuk. Exit Strategy: Rencana yang dipersiapkan untuk menarik diri (lembaga pendamping) dari suatu program sambil memastikan bahwa dampak program tetap berlanjut di tangan komunitas.

Exit Strategy	Rencana yang dipersiapkan untuk menarik diri (lembaga pendamping) dari suatu program sambil memastikan bahwa dampak program tetap berlanjut di tangan komunitas.
Fasilitator	Peran pendidik dalam PNF yang bertugas mempermudah proses belajar, mendorong partisipasi, dan mendayagunakan sumber belajar yang ada pada peserta didik.
Feedback Loop (Umpan Balik)	Mekanisme penyampaian informasi hasil evaluasi atau monitoring kembali kepada sumbernya (pelaksana) untuk mendorong perbaikan berkelanjutan.
Focus Group Discussion (FGD)	Metode diskusi kelompok terfokus yang dipandu oleh seorang moderator untuk menggali informasi kualitatif mengenai suatu topik.
Formalisasi	Tingkat sejauh mana aturan, prosedur, dan komunikasi dalam sebuah organisasi bersifat tertulis dan dibakukan.
Fundraising	Serangkaian aktivitas untuk menggalang dana dan sumber daya lainnya dari berbagai sumber (individu, perusahaan, pemerintah) untuk mendukung keberlangsungan organisasi.
Heterogenitas	Keberagaman atau perbedaan dalam suatu kelompok, misalnya perbedaan latar belakang, kemampuan, dan gaya belajar peserta didik.

Humanisme	Landasan filosofis yang menempatkan manusia sebagai pusat pembangunan, menekankan pada martabat, potensi, dan kebebasan individu.
Iklim Belajar	Suasana psikologis dan sosial dalam lingkungan pembelajaran, mencakup rasa aman, kepercayaan, dan dukungan antaranggota.
Informed Consent	Persetujuan yang diberikan oleh partisipan evaluasi setelah mendapatkan penjelasan lengkap mengenai tujuan, prosedur, risiko, dan manfaat dari keterlibatan mereka.
Inklusivitas	Praktik atau kebijakan untuk melibatkan semua orang dalam suatu kelompok atau struktur, terutama mereka yang sering terpinggirkan.
Inventarisasi	Kegiatan pencatatan dan penyusunan daftar barang-barang yang menjadi milik suatu organisasi atau perusahaan.
Job Description	Dokumen formal yang menguraikan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk sebuah posisi pekerjaan.
Kaderisasi	Proses pendidikan dan pembentukan karakter secara sistematis untuk menyiapkan tenaga penggerak atau pemimpin baru dalam organisasi.

Kampanye	Serangkaian tindakan komunikasi yang terencana untuk memobilisasi dukungan publik dan menciptakan perubahan sosial atau politik.
Keberlanjutan (Sustainability)	Kemampuan sebuah program atau organisasi untuk terus memberikan manfaat dalam jangka panjang tanpa bergantung pada sumber daya eksternal.
Kebutuhan Terasa (Felt Needs)	Keinginan atau kekurangan yang dirasakan secara subjektif oleh individu atau komunitas sebagai sebuah kebutuhan.
Kebutuhan Teridentifikasi (Identified Needs)	Kebutuhan yang ditetapkan secara objektif oleh seorang ahli atau berdasarkan perbandingan dengan standar atau norma tertentu.
Kemandirian Berkelanjutan	Kemampuan suatu komunitas untuk memelihara dan mengembangkan hasil-hasil pembangunan dengan kekuatan sendiri dalam jangka panjang tanpa bergantung pada bantuan luar.
Key Performance Indicators (KPI)	Indikator terukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi atau program dalam mencapai tujuan strategis dan operasionalnya.
Kolektif Kolegial	Sistem kepemimpinan yang melibatkan kebersamaan dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama.

Kompensasi Non-Finansial	Segala bentuk penghargaan yang tidak berwujud uang, seperti pengakuan, pelatihan, fleksibilitas kerja, dan lingkungan positif.
Koordinasi Lintas Sektor	Proses kerja sama dan sinkronisasi program antara organisasi dengan berbagai pihak eksternal seperti pemerintah, swasta, dan ornop lain.
Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)	Pendekatan kurikulum yang menekankan pada penguasaan serangkaian kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) yang dibutuhkan di dunia nyata.
Kurikulum	Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan, dan cara pembelajaran yang menjadi pedoman penyelenggaraan program pendidikan.
Learning Management System (LMS)	Aplikasi perangkat lunak untuk administrasi, dokumentasi, pelacakan, pelaporan, dan penyampaian kursus pendidikan atau program pelatihan.
Logbook	Buku catatan harian yang digunakan untuk merekam aktivitas, kejadian penting, dan pengamatan kualitatif selama pelaksanaan program.
Luaran (Output)	Produk, barang, atau jasa yang dihasilkan secara langsung dari kegiatan program (misalnya: jumlah peserta dilatih, jumlah modul dicetak).

Matriks Prioritas	Alat bantu visual untuk menentukan urutan prioritas masalah berdasarkan serangkaian kriteria yang telah ditentukan, seperti urgensi dan kelayakan.
Micro-teaching	Metode pelatihan mengajar dengan cara mensimulasikan situasi pembelajaran dalam skala kecil dan waktu singkat untuk latihan.
Misi	Pernyataan yang mendefinisikan tujuan dasar sebuah program, menjelaskan apa yang dilakukannya, untuk siapa, dan bagaimana cara melakukannya.
Mobilisasi Sosial	Proses menggerakkan dan menyatukan berbagai elemen masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama.
Modal Sosial (Social Capital)	Jaringan hubungan sosial, norma, dan kepercayaan antarindividu dalam masyarakat yang memfasilitasi kerja sama untuk keuntungan bersama.
Model CIPP	Model evaluasi komprehensif yang mencakup empat komponen: <i>Context</i> (Konteks), <i>Input</i> (Masukan), <i>Process</i> (Proses), dan <i>Product</i> (Produk).
Monitoring	Proses pemantauan rutin dan pengumpulan data selama program berjalan untuk memastikan pelaksanaan sesuai dengan rencana dan sumber daya digunakan secara efisien.

Nota Kesepahaman (MoU)	Dokumen formal yang menguraikan kesepakatan kerja sama antara dua pihak atau lebih, yang bersifat tidak mengikat secara hukum seperti kontrak.
Organisasi Formal	Entitas sosial yang memiliki struktur hierarkis yang jelas, aturan tertulis, dan prosedur keanggotaan yang baku serta seringkali berbadan hukum.
Organisasi Kemasyarakatan	Organisasi yang dibentuk secara sukarela oleh masyarakat, bersifat nirlaba, dan independen dari pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan sosial.
Organisasi Nonformal	Organisasi yang berada di antara formal dan informal, memiliki tujuan terencana namun strukturnya lebih fleksibel dan tidak selalu terikat legalitas formal.
Participatory Action Research (PAR)	Pendekatan penelitian yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat dalam seluruh proses penelitian (perencanaan, tindakan, observasi, refleksi) untuk perubahan sosial.
Partisipasi	Keterlibatan aktif dari para pemangku kepentingan, terutama masyarakat sasaran, dalam proses pengambilan keputusan sebuah program.
Partisipasi	Keterlibatan aktif dari para pemangku kepentingan, terutama masyarakat sasaran, dalam proses pengambilan keputusan sebuah program.

Peer Learning	Metode pembelajaran di mana peserta didik belajar dari satu sama lain melalui tukar pengetahuan dan pengalaman.
Peer-coaching	Metode pengembangan profesional di mana rekan sejawat saling mengamati, memberikan umpan balik, dan mendukung peningkatan kinerja satu sama lain.
Pemangku Kepentingan (Stakeholder)	Setiap individu, kelompok, atau organisasi yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu program atau kebijakan.
Pemberdayaan (Empowerment)	Proses peningkatan kemampuan dan kemandirian individu atau kelompok masyarakat agar memiliki akses dan kontrol terhadap sumber daya dan keputusan yang memengaruhi hidup mereka.
Pemberdayaan	Suatu proses di mana individu atau kelompok yang kurang berdaya didorong untuk mendapatkan kontrol lebih besar atas kehidupan dan nasib mereka sendiri.
Pendekatan Direktif	Strategi pengorganisasian dari atas ke bawah (<i>top-down</i>) di mana agensi eksternal mendefinisikan masalah dan solusi.
Pendekatan Non-Direktif	Strategi pengorganisasian dari bawah ke atas (<i>bottom-up</i>) di mana masyarakat difasilitasi untuk mendefinisikan masalah dan solusinya sendiri.

Pendidikan Nonformal (PNF)	Jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang untuk melayani kebutuhan belajar masyarakat yang beragam.
Pengembangan Lokal (Locality Development)	Model pengorganisasian masyarakat yang menekankan pada partisipasi luas, kerja sama, dan peningkatan kapasitas masyarakat lokal.
Perencanaan Sosial (Social Planning)	Model pengorganisasian yang menekankan pada proses teknis pemecahan masalah sosial substantif (seperti kesehatan, perumahan) dengan mengandalkan data dan keahlian para pakar.
Personalisasi Pembelajaran	Pendekatan pembelajaran yang menyesuaikan kecepatan, metode, dan konten dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing individu peserta didik.
Policy Brief	Dokumen ringkas dan padat yang menyajikan temuan evaluasi serta rekomendasi kebijakan yang relevan kepada audiens non-spesialis atau pengambil keputusan.
Praksis	Tindakan yang dilandasi oleh refleksi teori, atau penyatuan antara teori dan praktik dalam proses perubahan sosial.
Profil Sasaran (Learner Persona)	Deskripsi detail mengenai target peserta sebuah program, mencakup demografi, tujuan, tantangan, dan motivasi, yang

dibuat berdasarkan data hasil analisis kebutuhan.

Public Accountability	Kewajiban organisasi untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan kinerjanya dan penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat luas.
Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)	Satuan pendidikan nonformal yang diselenggarakan dari, oleh, dan untuk masyarakat untuk memberdayakan potensi masyarakat setempat.
Quality Assurance (Penjaminan Mutu)	Serangkaian proses sistematis untuk memastikan bahwa layanan pendidikan yang diberikan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.
Rantai Komando	Garis wewenang yang tidak terputus dalam sebuah organisasi yang menjelaskan hubungan pelaporan dari level teratas hingga terbawah.
Rekrutmen Berbasis Nilai (Value-based Recruitment)	Proses seleksi yang memprioritaskan kesesuaian nilai-nilai pribadi kandidat dengan nilai-nilai inti organisasi di atas kompetensi teknis semata.
Relawan (Volunteer)	Individu yang menyumbangkan waktu, tenaga, dan keahliannya untuk tujuan sosial tanpa mengharapkan imbalan finansial utama.
Rencana Kontingensi	Rencana cadangan yang dirancang untuk merespons kejadian tidak

terduga atau risiko yang mungkin terjadi di masa depan.

Replikasi	Proses mengadaptasi dan menerapkan sebuah model program atau praktik baik yang telah terbukti berhasil di satu lokasi ke lokasi lainnya.
Resistensi	Penolakan atau keengganan dari individu atau kelompok untuk menerima atau beradaptasi dengan sebuah perubahan atau program baru.
Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)	Unit pelaksana teknis dinas pendidikan daerah yang menyelenggarakan program pendidikan nonformal percontohan.
Sense of Belonging	Rasa kepemilikan psikologis yang dirasakan oleh masyarakat terhadap sebuah program, yang mendorong mereka untuk berkontribusi dan menjaganya.
Sentralisasi	Tingkat konsentrasi wewenang pengambilan keputusan pada satu titik atau level puncak dalam organisasi.
Servant Leadership	Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada orang lain (staf, anggota, masyarakat) di atas kepentingan pemimpin itu sendiri.
Siklus Program	Tahapan-tahapan yang saling terkait dalam manajemen sebuah program, yang umumnya terdiri dari Perencanaan (<i>Planning</i>), Pengorganisasian

(*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengawasan/Kontrol (*Controlling*).

SMART

Kriteria penetapan tujuan atau indikator yang baik: *Specific* (Spesifik), *Measurable* (Terukur), *Achievable* (Dapat dicapai), *Relevant* (Relevan), dan *Time-bound* (Berkas waktu).

**Social Enterprise
(Kewirausahaan
Sosial)**

Organisasi yang menggunakan strategi komersial untuk memaksimalkan peningkatan kesejahteraan manusia dan lingkungan, bukan sekadar memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham.

Social Learning

Teori yang menekankan bahwa orang belajar dengan mengamati, meniru, dan berinteraksi dengan orang lain dalam konteks sosial.

**Stakeholder
(Pemangku
Kepentingan)**

Individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki kepentingan, dapat memengaruhi, atau dipengaruhi oleh suatu program.

**Standar Nasional
Pendidikan (SNP)**

Kriteria minimal yang ditetapkan oleh pemerintah mengenai berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang berlaku di seluruh wilayah hukum Indonesia.

**Standar
Operasional
Prosedur (SOP)**

Serangkaian instruksi atau langkah-langkah tertulis yang dibakukan untuk menyelesaikan suatu tugas atau proses kerja.

Storytelling	Seni bercerita yang digunakan dalam komunikasi untuk menyampaikan pesan atau data dengan cara yang menarik, emosional, dan mudah diingat.
Struktur Hirarkis	Model organisasi di mana wewenang mengalir secara vertikal dari atas ke bawah, dan setiap unit dikelompokkan berdasarkan fungsi.
Struktur Matriks	Model organisasi hibrida yang menggabungkan departementalisasi fungsional dan berbasis proyek, di mana karyawan memiliki dua atasan.
Struktur Organisasi:	Susunan dan hubungan antar bagian dan posisi dalam sebuah organisasi, yang menunjukkan pembagian kerja, wewenang, dan mekanisme koordinasi.
Tokoh Kunci (Key Figure/Opinion Leader)	Individu dalam sebuah komunitas yang memiliki pengaruh signifikan terhadap opini dan perilaku orang lain, baik secara formal maupun informal.
Tracer Study	Studi pelacakan alumni yang bertujuan untuk mengetahui status dan relevansi kompetensi lulusan setelah memasuki dunia kerja atau masyarakat.
Transformasional Leadership	Gaya kepemimpinan yang bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi, dan melaksanakannya bersama anggota yang berkomitmen.

Triangulasi	Praktik menggunakan beberapa metode atau sumber data yang berbeda dalam mempelajari fenomena yang sama untuk meningkatkan validitas temuan.
Visi	Pernyataan singkat dan inspiratif yang menggambarkan cita-cita atau kondisi ideal di masa depan yang ingin diwujudkan oleh sebuah program.
Wawancara Mendalam (In-depth Interview)	Teknik wawancara satu lawan satu dengan pertanyaan terbuka untuk mengeksplorasi suatu topik secara detail dan mendalam.
Yayasan	Badan hukum nirlaba yang didirikan berdasarkan pemisahan kekayaan pendiri untuk mencapai tujuan sosial, keagamaan, atau kemanusiaan, dengan organ Pembina, Pengurus, dan Pengawas.

INDEKS

A

advokasi, 10, 12, 13, 17, 18, 26, 28, 30, 110, 133, 151, 153, 158, 159, 160, 174, 192, 265, 269, 271, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 305
advokasi hukum, 10
advokasi kebijakan, 13, 133, 269, 288, 305
agen sosialisasi, 5
akar masalah, 30, 107, 159, 166, 173, 234, 305
aksesibilitas, 53, 68, 69, 78, 198, 227, 265
aksi, 2, 14, 23, 29, 41, 52, 53, 157, 158, 173, 175, 246, 279, 297, 305, 315
aksi bersama, 2
aksi sosial, 14
aktivitas program, 71, 260, 270, 272
akumulasi profit, 8
akuntabel, 55, 77, 140, 195, 196, 273
akuntabilitas, 5, 9, 24, 27, 34, 38, 42, 58, 61, 79, 81, 82, 83, 85, 100, 129, 176, 197, 207, 230, 232, 236, 238, 241, 250, 254, 257, 274, 288, 306
akuntabilitas keseluruhan, 83
akuntabilitas organisasi, 9
alokasi sumber daya, 28, 38, 57, 131, 323
alur kerja, 42, 57, 62, 79, 86, 118, 215, 219, 221, 231

alur komunikasi internal, 77, 79
anak balita, 105
anak-anak berkebutuhan khusus, 160
anak-anak jalanan, 62, 79
analisis data, 104, 108, 117, 119
analisis kebutuhan belajar, 101, 103, 104, 107, 129
ancaman penggusuran, 10, 95, 158, 305
anggaran, 35, 57, 59, 61, 67, 72, 85, 102, 147, 177, 195, 199, 202, 205, 207, 210, 212, 215, 240, 241, 246, 248, 253, 258, 277, 279, 285, 290, 302
aplikasi manajemen proyek, 58
artefak, 6
aspek legalitas, 77, 79, 93, 183
asumsi, 6, 19, 23, 103, 120, 154, 237, 247, 249, 254, 256, 300, 325
asupan protein, 105
aturan, 7, 13, 18, 54, 68, 81, 103, 161, 184, 200, 224, 235, 269, 310, 329, 334
aturan dan prosedur, 7, 18, 81, 103
aturan dan prosedur tertulis, 81, 103
aturan PPDB, 161
aturan tertulis, 13, 18, 334
audiens sasaran, 136, 138, 161

B

badan pengurus, 83
bahan ajar, 41, 43, 46, 60, 129, 144,
145, 147, 148, 149, 151, 153
bahan bekas, 60, 144
balai desa, 36, 60, 69, 135, 210
bank sampah, 12, 37, 123, 292
Bantar Gebang, 61, 221, 277
batas organisasi, 167
berkelanjutan, 2, 21, 27, 35, 51, 57,
73, 74, 78, 137, 153, 156, 162,
174, 175, 195, 236, 250, 251, 256,
257, 263, 270, 291, 296, 299, 300,
311, 312, 315, 326, 329
biaya administrasi, 58
biaya operasional, 61, 73, 207, 210,
234
birokrasi, 54, 61, 176, 177, 304
Bradshaw, 105
budaya organisasi, 88, 268
Budi Utomo, 12, 15, 30
bukti-bukti, 159, 266
buku bacaan, 61
bus, 82

C

calon peserta, 34, 62, 161, 162, 175
catatan perkembangan anak, 63
Community-Based Organization,
14

D

dampak sosial positif, 8
dasar hukum, 77, 79, 97
data hasil riset, 158
data peserta, 58, 83, 287
data sekunder, 82, 103, 113, 114,
116, 117, 125, 127
demokrasi, 1, 3, 11, 20, 21, 22, 24,
25, 27, 66, 190, 304
departementalisasi, 30, 80, 99, 342
desentralisasi, 31, 48, 80, 81, 82

dewan pengurus, 9, 191
diagram alur masalah, 158
Dinas Pendidikan, 102, 160, 169
direktur, 83, 188
divisi keuangan, 80
divisi kurikulum, 80
dokumentasi, 56, 76, 77, 78, 82,
205, 247, 274, 277, 280, 283, 333
donatur, 9, 22, 27, 34, 56, 64, 73, 74,
76, 82, 85, 94, 131, 150, 182, 188,
209, 231, 275, 276, 324
DPRD, 160, 169, 305
dukungan publik, 159, 173, 331
dunia usaha, 60, 326

E

efektivitas, 6, 29, 38, 43, 53, 55, 56,
57, 58, 59, 63, 64, 77, 78, 87, 91,
104, 154, 210, 217, 232, 239, 254,
259
efektivitas kerja, 87
efektivitas program, 57, 104, 217,
259
efisiensi, 7, 8, 31, 48, 53, 55, 56, 57,
58, 59, 61, 63, 77, 78, 79, 84, 86,
100, 156, 195, 198, 200, 201, 210,
211, 212, 215, 227, 237, 239, 241,
242, 257, 264, 285, 310
efisiensi kerja, 55, 61
elemen kunci, 80, 86, 99, 312
entitas, 1, 3, 6, 7, 17, 28, 94, 96, 208,
295
era Orde Baru, 12, 16
etika, 1, 3, 20, 21, 22, 26, 28, 184,
230, 253, 254, 255, 266, 273, 274,
281, 282, 290
evolusi organisasi
kemasyarakatan, 14
expressed need, 105, 126

F

fasilitator, 20, 23, 30, 34, 35, 48, 54,
67, 70, 72, 75, 83, 92, 98, 102,
106, 123, 132, 134, 144, 146, 154,

156, 157, 175, 176, 177, 191, 223,
224, 226, 234, 236, 245, 252, 261,
280, 297, 302
felt need, 105, 126
Focus Group Discussion, 103, 112,
115, 126, 127, 252, 321, 329
formal, v, 1, 3, 5, 11, 13, 14, 15, 16,
18, 19, 27, 28, 32, 43, 70, 81, 82,
87, 88, 91, 92, 94, 96, 97, 98, 100,
109, 133, 143, 158, 164, 173, 174,
177, 180, 197, 216, 219, 221, 232,
233, 259, 260, 272, 274, 277, 287,
293, 296, 330, 334, 335, 337, 342
formalisasi, 80, 81, 99, 101

G

garis wewenang, 80
gerakan sosial, 13, 19
GPS, 134, 158, 230
gugatan hukum, 159

H

hak sejarah, 158
hierarki wewenang, 4, 7
honor tutor, 57
humanisme, 1, 3, 20, 22, 23, 27, 28
hutan adat, 159, 283
hutan belantara, 82
hutan Kalimantan, 10, 201
hutan lindung, 158, 305

I

ice breaking, 63, 249
identified needs, 101, 107, 124, 125
identifikasi kebutuhan, 65, 101,
112, 125, 129, 197, 199
identitas kolektif, 7
ideologi, 9
individu, 2, 5, 6, 10, 17, 20, 23, 31,
33, 34, 42, 49, 74, 87, 102, 105,
107, 109, 111, 122, 164, 167, 169,
178, 179, 189, 192, 198, 203, 223,
224, 261, 262, 263, 268, 270, 292,

294, 295, 298, 324, 329, 330, 331,
336, 337, 339
informal, 1, 3, 13, 15, 16, 18, 19, 24,
27, 28, 32, 82, 87, 88, 89, 91, 93,
96, 100, 164, 168, 172, 173, 174,
177, 226, 245, 265, 335, 342
inklusif, 20, 28, 29, 46, 47, 65, 66,
67, 160, 198, 223
inklusivitas, 53, 55, 64, 78, 81
inovasi cepat, 81
input, 57, 60, 63, 235, 239, 246
interaksi sosial, 18, 88, 117, 198,
215, 216, 226, 231
International Non-Governmental
Organization, 14
intervensi pendidikan, 104

J

jadwal kerja warga, 11
jalan tol, 82
jalur komunikasi, 4
jam pendampingan, 57
jaringan sosial, 11
job description, 42, 77, 85, 86, 100,
104, 183, 195
jumlah staf, 80, 82
juru kampanye, 160

K

kampanye media sosial, 160, 216,
305
kampanye publik, 159, 160, 305
kampung pemulung, 61
kapasitas komunitas, 299
kawasan kumuh, 12, 197
keadilan sosial, 158, 293, 304
kebangkitan nasional, 12
keberlanjutan (sustainability), 56,
78
keberlanjutan program, 28, 54, 66,
78, 82, 154, 285, 298, 328
kebijakan pemerintah, 5, 9, 141

kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru, 160

kebutuhan, v, 10, 11, 18, 19, 22, 24, 30, 31, 45, 46, 47, 49, 50, 52, 66, 82, 86, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 129, 127, 129, 143, 144, 146, 156, 175, 179, 180, 186, 188, 189, 195, 196, 198, 199, 200, 211, 213, 217, 227, 241, 257, 265, 272, 293, 294, 299, 303, 307, 331, 337, 338

kebutuhan belajar, 11, 101, 103, 104, 106, 107, 111, 113, 118, 129, 143, 196, 337

kebutuhan belajar masyarakat, 103, 107, 196, 337

kegiatan inti, 58

kegiatan komunikasi, 159

kekhawatiran, 116, 166, 268

kekuasaan, 6, 11, 30, 85, 94, 102, 154, 188, 266, 292, 301, 304, 311, 323

kelompok arisan, 13, 18, 29, 69

kelompok marginal, 11, 27, 54, 69, 78, 158, 159

kemandirian finansial, 56, 81, 195, 197

kemitraan strategis, 51, 60, 98, 153, 167, 173, 197, 306, 308

kendaraan, 82, 254

kepedulian, 6, 9, 10, 205, 214, 260

kepemimpinan, 56, 71, 75, 76, 78, 99, 155, 175, 177, 188, 189, 193, 194, 196, 298, 302, 306, 307, 311, 332, 340, 342

kepentingan masyarakat, 10, 323

kepentingan publik, 159

kepercayaan, 3, 11, 12, 21, 22, 33, 66, 70, 73, 89, 94, 107, 111, 121, 136, 161, 168, 173, 196, 197, 202, 205, 209, 212, 219, 225, 262, 268, 284, 285, 288, 301, 309, 325, 330, 334

keputusan manajerial, 80, 228, 232

keputusan strategis, 10, 93, 103, 118, 120, 154, 190, 191, 239

keputusan utama, 83

kerangka struktural, 78

kerangka teoretis, 105

kerja bakti, 12, 37, 70, 226

kesadaran kolektif, 158

kesamaan minat, 9, 19

kesehatan masyarakat, 8

kesenjangan, 45, 50, 55, 102, 106, 108, 117, 124, 217, 232, 265, 279, 312, 324

ketahanan masyarakat, 11

keterampilan, vii, 6, 17, 23, 26, 28, 46, 50, 57, 64, 65, 71, 75, 84, 86, 102, 103, 107, 111, 115, 121, 124, 131, 133, 135, 137, 140, 143, 146, 149, 151, 153, 171, 178, 198, 205, 216, 223, 225, 230, 237, 261, 262, 265, 274, 284, 286, 292, 294, 296, 307, 315, 326, 332

keterbatasan sumber daya, 88, 104, 212

ketua, 18, 24, 76, 83, 162, 164, 208, 287

kinerja organisasi, 6

klaim pemerintah, 158

klub hobi, 13

kolaborasi, 5, 61, 167, 168, 215

komponen inti, 77, 78, 83, 84, 102

komponen inti organisasi, 102

komunikasi, 28, 31, 35, 50, 77, 79, 81, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 99, 100, 102, 131, 136, 138, 141, 151, 153, 158, 161, 164, 166, 168, 171, 173, 179, 192, 195, 217, 221, 223, 236, 256, 275, 279, 281, 284, 298, 302, 329, 331, 341

komunikasi strategis, 161

komunitas adat, 10, 26, 29, 31, 53, 96, 105, 302

komunitas miskin kota, 104, 174

komunitas nelayan pesisir, 8

komunitas sasaran, 102, 130, 219

kondisi saat ini, 124, 324

kondisi yang diinginkan, 102, 124

kondisi yang menindas, 158
 konduktor, 7, 189
 konservasi, 6, 25, 131, 197, 201, 211, 258, 283, 310, 314
 konsistensi, 53, 61, 80, 217
 konteks sosial budaya, 104
 konten video, 160
 koordinasi lintas sektor, 77, 90, 91, 101
 koordinator lapangan, 41, 63
 Koperasi Nelayan Mandiri, 8
 korporasi multinasional, 7, 208
 kualitas hidup, 102, 109, 129
 kualitas layanan, 53, 61, 63, 80, 94, 176, 237
 kualitas pendampingan, 62
 kurikulum, 30, 34, 44, 46, 50, 51, 56, 83, 84, 96, 97, 98, 104, 120, 123, 125, 127, 129, 143, 144, 147, 149, 150, 151, 152, 167, 176, 196, 199, 213, 250, 265, 297, 307, 311, 332
 kursus, 4, 11, 17, 44, 53, 56, 78, 96, 97, 105, 107, 110, 128, 147, 181, 206, 246, 250, 263, 271, 307, 308, 333

L

laboratorium komputer, 60
 landasan teoretis, 103
 langkah-langkah, 26, 33, 62, 63, 128, 133, 148, 174, 315, 341
 layanan, 4, 9, 11, 12, 13, 17, 18, 27, 28, 30, 59, 60, 62, 97, 133, 136, 159, 177, 218, 221, 231, 303, 338
 layanan publik, 9, 159
 layanan sosial, 60
 lembaga swadaya masyarakat, 2
 lingkungan dinamis, 82
 lingkungan operasional, 81
 lingkungan sosial, 5, 188
 lingkungan stabil, 82
 litigasi, 17, 159
 lobi, 17, 159, 160

logistik, 42, 59, 186, 217, 218, 219, 228, 236, 243, 250
 lokakarya, 62, 67, 157, 180, 284

M

mahasiswa relawan, 61
 manajemen konflik, 77, 92, 103
 manajemen organisasi nirlaba, 60
 manajemen program, 27, 37, 39, 52, 82, 102, 237, 253, 274, 275, 291
 manajemen pusat, 62
 masyarakat, v, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 32, 33, 53, 55, 59, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 74, 78, 79, 80, 81, 84, 93, 99, 101, 105, 106, 107, 110, 111, 113, 117, 119, 122, 124, 128, 131, 134, 135, 138, 141, 142, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 160, 163, 165, 166, 169, 172, 173, 174, 175, 177, 176, 177, 179, 180, 184, 188, 190, 194, 199, 200, 201, 204, 207, 209, 210, 211, 216, 219, 227, 228, 232, 234, 238, 241, 245, 247, 253, 254, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 264, 265, 270, 271, 273, 274, 276, 279, 280, 282, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 303, 304, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 323, 324, 326, 334, 335, 336, 337, 338, 340, 342
 matriks, 5, 77, 79, 82, 84, 85, 92, 100, 119, 125, 128, 169, 177, 274
 medan, 82
 media massa, 160, 169, 288, 292
 media pembelajaran, 43, 60, 129, 144, 147, 148, 149, 199, 201, 230, 241
 media sosial, 34, 58, 77, 82, 139, 152, 160, 179, 184, 186, 209, 215, 217, 229, 232, 233, 265, 275, 280, 282, 300

mekanisme koordinasi, 28, 33, 36,
38, 39, 57, 77, 87, 88, 89, 104,
342
melaporkan data, 63
menganalisis data, 275, 303
mengumpulkan data, 51, 64, 112,
113, 160, 242, 269
metode pelaksanaan, 58
metode survei, 101
mimpi, 23, 67, 70, 123, 128, 133,
160, 190, 282
misi, 5, 8, 9, 29, 32, 54, 59, 127, 130,
131, 133, 134, 135, 136, 138, 189,
190, 206, 211, 212, 213
misi sosial, 9, 29, 59, 206, 211, 212
misi sosial organisasi, 9, 59
mitra strategis, 2, 12, 193, 210
mobil jip, 82
mobilisasi sasaran, 161
mobilisasi sumber daya, 2, 14, 74
modal sosial, 11, 12, 21, 27, 28, 30,
155, 226, 232, 294, 296, 309
model struktur organisasi, 77
motivasi belajar, 101, 103, 109, 125,
198, 216, 225, 232
motivasi belajar orang dewasa,
101, 103, 109, 126, 225, 232
musyawarah adat, 10, 26

N

naskah kebijakan, 159
negosiasi, 7, 92, 108, 118, 159, 200,
220, 279, 305
norma, 3, 4, 6, 13, 21, 29, 72, 108,
110, 115, 331, 334

O

observasi lapangan, 118, 237, 245
operasional, 20, 32, 37, 39, 56, 74,
78, 83, 94, 100, 128, 130, 133,
134, 191, 197, 215, 217, 218, 219,
222, 231, 232, 236, 239, 240, 243,
254, 258, 270, 279, 307, 327

operasional program PNF, 78, 197,
219
optimalisasi, 35, 53, 55, 61, 77, 198
optimalisasi output, 61
optimalisasi sumber daya, 53, 77
orang dewasa, 44, 106, 109, 124,
126, 128, 145, 180, 181, 220, 225,
231, 233, 235, 325
organisasi berbasis komunitas, 14
organisasi dalam konteks sosial, 1
organisasi kemasyarakatan, 1, 2, 3,
7, 9, 12, 15, 16, 27, 29, 324
organisasi masyarakat sipil, 177,
190, 194
organisasi nonformal, 19
organisasi non-pemerintah
internasional, 14
organisasi pendamping, 158
organisasi PNF, 46, 53, 56, 63, 78,
81, 86, 87, 88, 89, 94, 99, 100,
102, 175, 177, 180, 182, 188, 189,
194, 196, 197, 202, 204, 207, 208,
210, 213, 215, 250, 251, 288
organisasi program PNF, 53, 77,
80, 82, 83, 99, 251
organisasi sosial, v, 1, 2, 3, 4, 5, 6,
10, 11, 15, 28, 29, 30, 32, 28, 56,
55, 152, 176, 177, 193, 206, 213,
295, 306
orkestra, 6, 189
otonomi organisasi, 203
output, 53, 57, 59, 63, 71, 73, 77,
127, 129, 136, 137, 140, 149, 150,
155, 235, 236, 239, 246, 250, 260
output maksimal, 53

P

panduan tertulis, 62
papan tulis, 199
parlemen, 159
partisipasi, 3, 6, 20, 22, 24, 28, 53,
55, 64, 65, 67, 69, 70, 78, 79, 110,
125, 152, 158, 162, 165, 172, 199,
220, 222, 223, 225, 226, 231, 232,
234, 236, 241, 245, 251, 258, 267,

- 294, 302, 304, 310, 326, 329, 335, 337
- partitur musik, 7
- PAUD, 91, 97, 102, 105, 140, 151
- pedalaman hutan, 10, 86, 105, 201
- pejabat, 159, 208, 266, 282, 286
- pelatihan komputer, 60, 110, 222
- pelatihan staf, 62
- pelembagaan pengetahuan, 56
- pemangku kepentingan, 8, 55, 64, 69, 77, 91, 104, 122, 130, 138, 151, 152, 153, 169, 172, 176, 196, 209, 212, 238, 254, 256, 260, 270, 273, 324, 335
- pembagian kerja, 4, 5, 7, 27, 29, 41, 42, 58, 342
- pembagian wewenang, 77, 79
- pembangunan nasional, 1, 3, 10, 27, 204
- pembangunan sosial, 105
- pemberdayaan ekonomi komunitas, 8
- pembersihan sungai, 12
- pemborosan sumber daya, 57
- pembuat kebijakan, 10, 283
- pemerintah, 2, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 25, 27, 74, 79, 87, 91, 93, 94, 97, 98, 99, 100, 104, 117, 122, 152, 157, 159, 177, 176, 188, 203, 204, 207, 211, 215, 233, 235, 238, 254, 264, 269, 270, 274, 279, 285, 287, 293, 302, 304, 308, 324, 329, 332, 335, 341
- pemetaan partisipatif, 25, 68, 134, 158
- pemetaan wilayah adat, 10, 134
- pendampingan belajar, 62
- pendanaan, 54, 71, 73, 78, 83, 176, 195, 196, 197, 202, 203, 204, 211, 213, 214, 278, 286
- pendapatan nelayan, 8
- pendekatan proaktif, 173
- pendidikan anak jalanan, 7
- pendidikan anak-anak, 61, 221
- pendidikan dan pelatihan, 13
- pendidikan dasar, 61
- pendidikan nonformal, v, vii, 3, 4, 11, 13, 17, 21, 28, 31, 66, 94, 215, 235, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 262, 264, 291, 294, 338, 339
- pendidikan populer, 160, 291, 293, 296, 297
- pengambil keputusan, 159, 160, 176, 238, 258, 274, 275, 277, 288, 289, 338
- pengambilan keputusan, 5, 8, 20, 24, 32, 31, 32, 48, 55, 58, 67, 75, 81, 80, 81, 83, 88, 118, 162, 175, 181, 228, 232, 235, 239, 240, 269, 299, 327, 332, 335, 336, 340
- pengelola program, 33, 29, 31, 49, 56, 57, 60, 64, 65, 68, 75, 77, 86, 97, 101, 103, 113, 119, 125, 150, 154, 177, 196, 200, 237, 254, 267, 274, 273, 275, 279, 283, 295, 300, 301
- pengelolaan keuangan, 8, 32, 83
- pengetahuan, v, 20, 21, 23, 26, 54, 64, 72, 75, 76, 86, 102, 137, 140, 141, 143, 145, 146, 149, 151, 154, 158, 179, 199, 216, 224, 228, 235, 255, 261, 262, 263, 271, 274, 275, 280, 288, 291, 295, 296, 297, 326, 332, 336
- penggalangan dana, 14, 35, 202, 212, 326
- penggalangan petisi daring, 160
- penghasilan, 57, 124, 259
- pengorganisasian, 1, 2, 3, 4, 14, 17, 19, 20, 21, 24, 25, 27, 28, 29, 32, 33, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 53, 54, 55, 57, 62, 65, 71, 72, 73, 75, 77, 78, 102, 131, 151, 152, 153, 155, 156, 173, 176, 186, 216, 218, 235, 236, 291, 292, 293, 297, 298, 300, 301, 302, 305, 306, 309, 311, 313, 323, 336, 337
- pengorganisasian masyarakat, 20
- pengorganisasian program, 4, 28, 27, 29, 57, 54, 55, 62, 65, 72, 73, 75, 102, 235, 236, 292, 298, 301

pengorganisasian program PNF, 27, 29, 54, 55, 62, 65, 72, 236, 292, 301
 pengorganisasian sosial, 2, 25, 29, 32
 pengukuran kinerja, 53, 55, 63, 77
 Penjaga Hutan Leluhur, 10
 penyandang disabilitas, 13, 45, 49, 65, 67, 68, 80, 171, 198, 265, 271, 282
 penyedia layanan, 12
 penyelesaian konflik, 168
 penyusunan profil sasaran, 104, 125
 peralatan, 60, 153
 perancangan program, 104, 124, 324
 perkembangan program, 82
 permintaan, 60, 105, 107, 108, 117, 142
 permohonan pengakuan, 158
 personil, 59
 perspektif konflik, 6
 perubahan positif, 59
 perubahan sosial, 2, 8, 19, 55, 153, 173, 178, 197, 254, 261, 302, 323, 331, 335, 338
 petugas lapangan, 83, 102, 242, 298
 PKBM, 4, 11, 17, 32, 56, 61, 75, 79, 84, 91, 96, 97, 99, 103, 160, 179, 191, 205, 206, 210, 215, 240, 269, 291, 293, 303, 306, 307, 311, 312, 316, 319, 320, 338
 platform digital, 14, 47, 215, 326
 platform-based organization, 14
 pola pikir manajerial, 57
 policy brief, 159, 160, 269, 270
 posisi tawar masyarakat, 294
 potensi sumber daya, 60
 PPDB, 160
 praktik, 1, 3, 8, 20, 23, 54, 56, 66, 76, 78, 81, 105, 117, 143, 146, 147, 163, 195, 199, 207, 209, 229, 240, 262, 273, 274, 280, 281, 288, 290, 291, 296, 299, 300, 306, 309, 310, 327, 338, 339
 praktisi, v, vii, 13, 50, 105, 280, 308
 prinsip nirlaba, 9, 27
 prinsip tata kelola, 54, 55, 79, 82, 78, 207
 profil sasaran program, 101
 program donasi, 61
 program inovatif, 82
 program keaksaraan, 31, 53, 80, 148
 program pelatihan, 28, 31, 46, 49, 56, 57, 60, 69, 74, 102, 108, 110, 111, 128, 206, 239, 254, 259, 264, 271, 289, 333
 program pembangunan, 2
 program rutin, 82
 program vokasi, 80, 199
 proses, vii, 2, 4, 7, 11, 14, 20, 21, 22, 25, 33, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 42, 43, 45, 49, 51, 53, 54, 55, 62, 63, 66, 68, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 80, 87, 95, 97, 98, 102, 103, 104, 106, 109, 113, 118, 119, 120, 122, 124, 125, 129, 127, 128, 129, 132, 136, 138, 144, 145, 147, 148, 149, 151, 152, 154, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 164, 166, 167, 172, 180, 191, 194, 196, 197, 199, 202, 209, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 226, 227, 229, 235, 236, 238, 239, 240, 241, 246, 248, 250, 252, 268, 273, 275, 280, 281, 282, 283, 286, 289, 292, 295, 296, 301, 302, 303, 309, 311, 314, 323, 325, 327, 329, 335, 336, 337, 338, 341
 proses PAR, 158
 proses pengorganisasian, 33, 29, 32, 39
 proses sistematis, 63, 76, 102, 124, 338
 publisitas, 160
 pusat rehabilitasi, 13

R

rantai komando, 31, 42, 52, 80, 87, 99

rasa kepemilikan, 55, 66, 69, 71, 78,
109, 130, 155, 156, 157, 200
relawan baru, 62, 186, 188
relawan pengajar, 60
rentang kendali, 80, 99
replikasi praktik baik, 56, 81
ruang politik, 12

S

Sarekat Islam, 12, 15
sasaran program, 56, 123, 140, 161
Search and Rescue, 59
sejarah lisan, 158
sekolah lanjutan, 160
sektor swasta, 2, 91, 177, 308
semangat tim, 78
sentralisasi, 31, 48, 80, 82, 99
sikap, 102, 114, 140, 143, 146, 149,
151, 184, 261, 262, 272, 273, 326,
332
sistem drainase, 11
sistem informasi manajemen, 58
sistem nilai, 8
sistem terkoordinasi, 2, 4, 27
skala prioritas, 101, 104, 118, 125
skala prioritas program, 101
solidaritas komunitas, 159
SOP Pelaksanaan Sesi
Pembelajaran, 62
SOP Pelaporan Keuangan, 62
SOP Pendaftaran Peserta Didik, 62
SOP Pendampingan, 63
SOP Pengelolaan Bantuan Sarana,
62
sosialisasi program, 58, 65
spesialisasi pekerjaan, 80
stabilitas sosial, 6
standar gizi, 105
standar kualitas, 62, 338
Standar Operasional Prosedur
(SOP), 53, 61, 77, 79, 218, 319,
341
status hukum, 5

strategi rekrutmen, 161, 177, 175,
197
struktur hierarkis, 13, 334
struktur hirarkis, 82, 85, 100
struktur organisasi, 28, 31, 35, 36,
42, 43, 48, 50, 53, 55, 56, 54, 58,
72, 77, 78, 80, 81, 82, 86, 87, 96,
97, 99, 103, 238, 327
struktur organisasi yang jelas, 78
sumber daya, 2, 4, 5, 6, 8, 14, 22, 26,
28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 41,
43, 47, 51, 54, 55, 56, 58, 59, 60,
61, 66, 71, 72, 77, 91, 92, 93, 94,
112, 118, 119, 122, 128, 135, 136,
148, 152, 156, 167, 170, 175, 195,
196, 200, 201, 207, 218, 224, 236,
237, 238, 239, 241, 250, 254, 257,
258, 267, 292, 294, 298, 299, 304,
305, 310, 311, 313, 323, 324, 328,
329, 331, 334, 336, 338
sumber daya lokal, 60, 66, 72, 74,
123, 195, 200, 201, 299
sumber daya manusia, 35, 37, 51,
54, 71
sumber daya minimal, 55, 77
sumber daya terbatas, 59, 197, 254
survei, 103, 112, 113, 114, 115, 119,
125, 128, 230, 259, 304

T

tagar, 160
taksonomi kebutuhan, 105
tanah ulayat, 10
tanggung jawab, 5, 34, 56, 70, 75,
77, 79, 85, 86, 94, 168, 170, 176,
202, 220, 222, 225, 266, 287, 290,
326, 330, 332
tata kelola program PNF, 53, 64, 71
teater rakyat, 158
tekanan politik, 159
teknik pengumpulan data, 114,
115, 117, 128
teknologi, 14, 44, 45, 47, 48, 51, 58,
72, 81, 89, 108, 119, 122, 123,
144, 180, 181, 205, 215, 217, 218,

220, 227, 228, 230, 232, 265, 278,
299, 308, 312, 327
teknologi informasi, 14, 58, 217
tenaga ahli, 60, 141, 187
tengkulak, 8, 111, 258
teras rumah warga, 60, 199
tetua, 26, 158, 211, 261
tim cabang Jakarta, 80
tim cabang Papua, 80
tim kecil, 59
tim SAR, 59
tindakan, 5, 19, 25, 28, 43, 102, 105,
130, 132, 158, 172, 237, 240, 246,
247, 249, 250, 269, 302, 306, 331,
335
tingkat literasi, 8, 111, 227
tingkat organisasi, 261
tingkat pemahaman peserta, 57
transparan, v, 8, 26, 55, 77, 164, 171,
195, 212, 213, 217, 278, 284, 288
triplek bekas, 61
tugas rutin, 81, 84, 87, 100
tujuan bersama, 2, 4, 7, 19, 27, 29,
152, 167, 172, 188, 192, 227, 334
tujuan program, 33, 51, 57, 81, 92,
120, 127, 150, 151, 156, 164, 183,
246, 258, 259, 260
tutor, 30, 31, 35, 38, 43, 44, 45, 48,
54, 60, 75, 83, 84, 85, 87, 99, 175,
176, 177, 179, 180, 181, 182, 190,
191, 193, 194, 195, 197, 198, 218,
219, 221, 224, 230, 231, 232, 233,
234, 235, 240, 241, 245, 246, 249,
250, 251

U

Undang-Undang, ii

unit pelaksana teknis, 99
universitas, 61, 93, 194, 205, 228,
268
upaya terencana, 159

V

video pendek, 160, 229, 280
viral, 160, 230
visi, 5, 9, 28, 32, 54, 83, 89, 94, 127,
130, 131, 132, 133, 134, 152, 154,
176, 189, 193, 196, 203, 218, 259,
342
visi strategis, 83

W

warga belajar, 29, 31, 35, 39, 43, 44,
55, 58, 62, 83, 102, 127, 129, 143,
144, 145, 146, 147, 148, 149, 152,
177, 178, 180, 186, 198, 199, 202,
206, 207, 211, 215, 216, 217, 218,
219, 220, 222, 223, 224, 227, 228,
229, 231, 233, 241, 249, 286, 291
Warga Peduli Kali, 11
wawancara, 64, 82, 101, 103, 112,
113, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
121, 125, 126, 127, 129, 179, 185,
193, 263, 276, 343
wawancara mendalam, 103, 112,
115, 116, 125, 126, 263
wilayah adat, 134, 158

Y

yayasan berbadan hukum, 13

PROFIL PENULIS



Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.

Pendidikan sarjana ditempuh di Jurusan Pendidikan Luar Sekolah Universitas Negeri Malang pada 2001-2006, dilanjutkan program magister di jurusan dan perguruan tinggi yang sama pada 2008-2011. Pada 2022 mulai menempuh pendidikan doktor bidang Pendidikan Luar Sekolah di Universitas Negeri Malang dan lulus pada 2025. Karir profesional dosen dimulai pada April 2015 di Jurusan Pendidikan Luar Sekolah Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang. Sertifikasi dosen diperoleh pada tahun 2017. Beberapa matakuliah yang dibina antara lain perencanaan program Pendidikan nonformal, analisis kebutuhan diklat, perencanaan pelatihan, pengelolaan pelatihan, seminar diklat, dan evaluasi program pelatihan. Bidang kursus dan pelatihan menjadi fokus utama studinya. Sejumlah karya ilmiah di bidang ini telah dipublikasikan dalam bentuk buku ber-ISBN serta artikel di jurnal bereputasi, baik internasional maupun nasional terakreditasi. Selain itu ia mendirikan dan aktif mengelola *Partnership on Action for Community Education*, sebuah lembaga yang didedikasikan untuk membantu lulusan perguruan tinggi untuk memperoleh keterampilan tambahan yang berguna di dunia kerja.



Prof. Dr. Setiawati, M.Si.

Ia lahir di Magek, Kecamatan Kamang Magek, Kabupaten Agam pada September 1961. Ia merupakan anak keenam dari delapan bersaudara. Sejak muda, ia telah menunjukkan minat yang besar terhadap dunia pendidikan, khususnya pendidikan masyarakat dan pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan tinggi ditempuh di Jurusan Pendidikan Luar Sekolah, IKIP Padang dan berhasil meraih gelar Sarjana tahun 1985. Ketertarikannya pada kajian sosial dan pendidikan mendorongnya untuk melanjutkan studi ke jenjang magister di Universitas Airlangga Surabaya pada Program Studi Sosiologi-Antropologi, yang diselesaikan tahun 2000 setelah memulai studi tahun 1997. Komitmen terhadap pengembangan ilmu pendidikan terus berlanjut dengan menempuh pendidikan doktoral (S3) pada Program Studi Ilmu Pendidikan di Universitas Negeri Padang dan berhasil meraih gelar doktor tahun 2020. Karier akademiknya dimulai ketika ia diangkat sebagai dosen di Jurusan Pendidikan Luar Sekolah tahun 1986. Dalam perjalanan pengabdianya di perguruan tinggi, ia dipercaya dalam berbagai tugas tambahan. Pada periode 1990-1993 ia menjabat sebagai Sekretaris Laboratorium, selanjutnya, sejak tahun 1994 ia dipercaya sebagai Sekretaris Jurusan. Pengalaman kepemimpinannya semakin berkembang ketika tahun 2007-2011 ia dipercaya menjabat sebagai Pembantu Dekan III Fakultas Ilmu Pendidikan. Atas kontribusi akademik dan pengabdianya di bidang pendidikan, ia dikukuhkan sebagai Profesor (Guru Besar) Universitas Negeri Padang pada tahun 2025 dalam bidang kepakaran Pendidikan Keluarga.

Pengorganisasian Program Pendidikan Nonformal



Dr. Alim Harun Pamungkas, M.Pd.
Prof. Dr. Setiawati, M.Si.

Pendidikan nonformal (PNF) menempati posisi strategis sebagai jembatan antara pengetahuan teoretis dan aplikasi praktis di lapangan, menjangkau lapisan masyarakat yang tidak selalu terlayani oleh sistem pendidikan formal. Pengorganisasian program PNF yang efektif merupakan tulang punggung dari keberhasilan inisiatif pendidikan ini. Tanpa sebuah struktur yang kokoh, perencanaan yang matang, dan tata kelola yang transparan, program terbaik sekalipun berisiko kehilangan arah dan dampaknya.



*Partnership for Action
on Community Education*

**Komplek Pondok Pinang, Padang
Sumatera Barat**



Tahun 2026