

## STRATEGI KEPEMIMPINAN KETUA PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT (PKMB) DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA DI PKMB WIYATA KECAMATAN BOJA KABUPATEN KENDAL

Fadlilah Maulani<sup>1</sup>, Ngurah Ayu Nyoman<sup>2</sup>, Endang Wuryandini<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas PGRI Semarang

Email : [fadmaulani225@gmail.com](mailto:fadmaulani225@gmail.com)

### Abstrak

Tujuan penelitian ini 1) Menjelaskan perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja. 2) Menjelaskan pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja. 3) Menjelaskan evaluasi strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja. Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif serta menggunakan pendekatan penelitian fenomena. Teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Uji keabsahan penelitian ini menggunakan uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependibilitas dan uji komformitas. Teknik analisis data menggunakan collecting data, kondensasi data, penyajian data dan verifikasi dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian, 1) Perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja diantaranya meliputi tahap persiapan terdiri dari telaah kebijakan/jenis program; telaah kebutuhan masyarakat; identifikasi potensi dan sasaran. 2) Pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja pada bidang pendidikan meliputi pemberian motivasi kepada warga belajar; mengadakan bahan ajar; melaksanakan proses KBM; dan menilai proses dan hasil KBM. 3) Evaluasi strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja meliputi evaluasi proses, evaluasi manfaat dan evaluasi dampak.

**Kata Kunci:** Strategi Kepemimpinan, Pengelolaan Lembaga PKBM

### A. PENDAHULUAN

Pendidikan nonformal sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional mempunyai tugas dan fungsi yang sama dengan pendidikan formal yaitu memberikan layanan terbaik terhadap masyarakat terutama masyarakat yang menjadi sasaran dari lembaga pendidikan non formal tersebut. Pendidikan non formal hadir di tengah-tengah masyarakat, bersama-sama dengan pendidikan formal, dalam rangka memastikan tujuan pendidikan nasional tercapai yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa yang berkarakter. (Ishak Abdulhak, 2012).

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan bagian dari pendidikan nonformal yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan nonformal. Lembaga ini bertujuan untuk memberikan layanan pendidikan Program Paket A setara SD, Program Paket B setara SMP dan Program Paket C setara SMA, dengan memberikan penekanan pada peningkatan kemampuan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengembangan sikap kepribadian kepada masyarakat yang tidak dapat terlayani ataupun melanjutkan pendidikan melalui jalur formal.

Masih minimnya angka pendidikan dan kurang minatnya warga Kabupaten Kendal untuk menempuh jalur pendidikan formal membuat Pemerintah Kabupaten Kendal mendirikan 20 PKBM dan 1 SKB untuk menyelenggarakan layanan pendidikan non formal

melalui pendidikan kesetaraan. Salah satunya adalah PKBM Bhakti Wiyata yang terletak di Jalan Raya Boja-Kaliwungu Kecamatan Boja Kabupaten Kendal.

Keberadaan PKBM ini tentu saja banyak membantu masyarakat di Kecamatan Boja Kabupaten Kendal yang belum memiliki ijazah ataupun yang putus sekolah. Karena meskipun PKBM Bhakti Wiyata ini masih berstatus akreditasi C dan belum memiliki gedung sendiri tetapi PKBM Bhakti Wiyata ini telah dapat diklasifikasikan sebagai PKBM ideal. Hal ini sesuai dengan standar pengelolaan PKBM yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat tahun 2010 bahwa PKBM yang ideal adalah PKBM yang telah berdiri minimal selama 3 tahun dan telah melaksanakan tiga bidang kegiatan layanan pendidikan.

PKBM mempunyai tanggung jawab sosial yang sangat besar kepada bangsa dan masyarakat bukan hanya sekedar untuk kepentingan bisnis semata tetapi juga untuk menyelenggarakan program pendidikan kesetaraan agar dapat mengurangi jumlah penduduk yang tidak memiliki ijazah. Di era sekarang ini, persaingan bukan sesuatu yang harus dihindari, namun persaingan global perlu dipersiapkan. Berbicara persaingan tentu membicarakan keadaan tantangan yang datang dari luar PKBM bahkan lebih luas lagi jangkauannya. Dengan demikian PKBM mempunyai tantangan untuk meningkatkan persaingan dalam kompetisi sehingga dapat menarik minat masyarakat pengguna jasa PKBM. Persaingan yang ketat pada PKBM-PKBM mendesak ketua PKBM untuk menyusun strategi kepemimpinan dalam pengelolaan PKBM yang berkualitas.

Untuk meningkatkan eksistensi PKBM, PKBM Bhakti Wiyata ini telah menjalin kerjasama dengan pihak eksternal seperti Forum Komunikasi PNF se-Kabupaten Kendal, penyelenggara PKBM atau pengurus PKBM Bhakti Wiyata Boja, tutor kelompok belajar, Pemerintah Desa Boja, Pemerintah Kecamatan Boja, Koordinator Wilayah Bidang Pendidikan (Korwilbidik) Kecamatan Boja, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal, juga lembaga pendidikan formal yang ada di sekitar Kecamatan Boja. Hal ini dilakukan supaya PKBM Bhakti Wiyata ini lebih dikenal oleh masyarakat sehingga mereka bisa terbantu untuk mendapatkan ijazah melalui pendidikan kesetaraan meskipun mereka sudah tidak berada pada usia sekolah ataupun karena alasan lainnya. Meskipun tidak rutin dijadwalkan tetapi pertemuan-pertemuan dengan pihak eksternal tersebut selalu dilakukan. Sehingga pada tahun 2020 PKBM Bhakti wiyata ini kemudian ditunjuk oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kendal untuk menjadi pilot project akreditasi PKBM, meskipun PKBM Bhakti Wiyata masih berstatus akreditasi C. Selain itu pada tahun 2020 PKBM Bhakti Wiyata ini merupakan 1 dari 5 PKBM di Kabupaten Kendal yang mendapatkan blockgrand Pendidikan Kecakapan Wirausaha Barista Kopi dari Komisi X DPR RI. Dari hasil Pendidikan Kecakapan Wirausaha tersebut kemudian PKBM Bhakti Wiyata ini mendirikan unit usaha berupa Caffe yang diberi nama D'Cozy Caffe. Unit usaha ini merupakan wadah bagi para warga belajar untuk berlatih berwirausaha menjadi barista kopi.

Sesuai dengan kebijakan Menteri Pendidikan Nasional yang tertera pada Surat Edaran Mendiknas Nomor 107/MPN/MS/2006 tentang Program Kesetaraan bahwa lulusan pendidikan kesetaraan mempunyai hak eligibilitas untuk meneruskan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik di lembaga pendidikan formal maupun nonformal, serta memiliki pengakuan yang sama ketika mereka memasuki dunia kerja. Pada tahun 2021 ada

satu anak berijazah kejar paket B dari salah satu PKBM di Kabupaten Kendal diterima di SMK Negeri 6 Kendal, tetapi siswa tersebut tidak mampu beradaptasi dengan pembelajaran sekolah formal dan memutuskan untuk keluar dari sekolah SMK Negeri 6 Kendal.

Hal ini berbeda dengan yang terjadi di PKBM Bhakti Wiyata Boja. Dari data yang dihimpun oleh peneliti, lulusan dari PKBM Bhakti Wiyata Boja ini sudah ada yang melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi seperti Universitas Gajah Mada, Universitas Semarang, SMK Pelayaran, SMA Negeri Singorojo. Bahkan lulusan PKBM Bhakti Wiyata ini juga ada yang menjadi Kepala Desa, aparat pemerintahan dan lain sebagainya. Ini menunjukkan bahwa Ketua PKBM Bhakti Wiyata Boja telah mengelola layanan pendidikan kesetaraannya dengan baik sehingga lulusannya dapat bersaing dengan lulusan pendidikan formal pada umumnya.

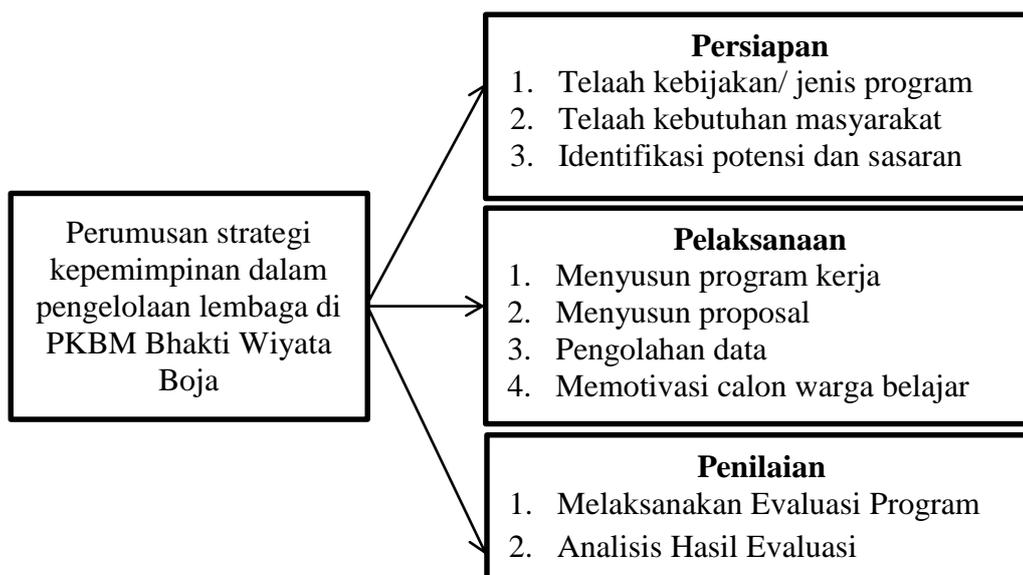
## **B. METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan penelitian fenomena. Penelitian ini dilaksanakan di PKBM Bhakti Wiyata Kecamatan Boja Kabupaten Kendal yang terletak di jalan Raya Kaliwungu-Boja Desa Boja Kecamatan Boja Kabupaten Kendal. Penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2022 sampai bulan Mei 2023. Teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Uji keabsahan penelitian ini menggunakan uji kreadibilitas, uji transferabilitas, uji dependibilitas dan uji komformitas. Teknik analisis data menggunakan collecting data, kondensasi data, penyajian data dan verifikasi dan penarikan kesimpulan.

## **C. HASIL PENELITIAN**

### **Perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja.**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja, diantaranya adalah (1) tahap persiapan. Pada tahap persiapan ini ketua PKBM (a) menelaah kebijakan dan jenis program untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan sehingga perumusan strategi bisa tepat sasaran yang dibutuhkan; (b) telaah kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan anaknya. Kebutuhan masyarakat pada sektor apa saja dan keahlian apa saja yang ingin di dapat dari pendidikan untuk anaknya. (2) Tahap pelaksanaan. Pada tahap ini dilakukan penyusunan program kerja, penyusunan proposal, pengolahan data dan memotivasi warga belajar. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan pendidikan di PKBM dapat terorganisir dengan baik, (3) Penilaian meliputi evaluasi program dan analisis hasil evaluasi. Analisis program dan evaluasi ini untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan peluang, serta potensi yang dapat dikembangkan. Lebih jelasnya temuan penelitian disajikan pada bagan berikut ini.



**Gambar 1.** Perumusan Strategi Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja

Perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja diantaranya meliputi tahap persiapan terdiri dari telaah kebijakan/ jenis program; telaah kebutuhan masyarakat; identifikasi potensi dan sasaran. Pada persiapan ini PKBM Bhakti Wiyata Kecamatan Boja Kabupaten Kendal membuat rencana atau program kerja tahunan yang selalu disusun secara bersama-sama oleh para pengurus/pengelola. Di samping itu, di dalam proses penyusunan rencana atau program kerja tahunan ini, PKBM Bhakti Wiyata selalu melibatkan juga berbagai pemangku kepentingan (stakeholder) terkait. Ketua PKBM dalam keputusan diambil pada tahap perencanaan sebagai persiapan penyelenggaraan suatu program pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat yang didasarkan pada tingkat kelayakan atau tidaknya kondisi dan potensi masyarakat. Analisis kebutuhan belajar harus dilakukan secara seksama agar hasilnya benar-benar bermanfaat bagi pelaksanaan program pembelajaran masyarakat.

Tahap pelaksanaan meliputi menyusun proposal kegiatan, pengolahan data, dan memotivasi calon warga belajar. Sebagai institusi yang didirikan oleh, dari dan untuk masyarakat, PKBM Bhakti Wiyata memiliki potensi sebagai institusi yang mandiri. Meskipun awal berdirinya banyak PKBM yang bergantung pada bantuan dan dana block grant dari pemerintah, dalam jangka panjang diharapkan PKBM Bhakti Wiyata akan tumbuh kemandirian, dalam hal ini peran dominan pemerintah yang selama ini menjadi semakin berkurang dan lebih pada peran fasilitasi akan dapat berjalan seiring dengan kemandirian PKBM. PKBM akan berdiri kokoh atas keswadayaan masyarakat. Oleh karena itu strategi kepemimpinan harus ditingkatkan untuk terus meningkatkan kualitas tersebut.

Kemudian salah satu strategi Ketua PKBM juga memberi motivasi kepada seluruh warga belajar. Strategi Ketua PKBM dapat mendorong siswa dalam belajar dan kinerja para tutor dengan menunjukkan rasa bersahabat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Dengan strategi Ketua PKBM yang positif dapat

mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan nonformal seperti PKBM itu juga sangat tergantung pada ketua PKBM, keberhasilan ketua adalah keberhasilan lembaga juga. Ketua PKBM merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Tidak akan dijumpai sekolah yang baik dengan strategi kepemimpinan yang buruk atau sebaliknya sekolah yang buruk dengan ketua PKBM yang baik. Ketua PKBM yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Bahkan, tinggi rendahnya mutu suatu PKBM akan dibedakan oleh kepemimpinannya.

Kemudian tahap penilaian terdiri dari melaksanakan evaluasi program dan analisis hasil evaluasi. Perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja melibatkan stakeholder mulai dari tutor dan pengurus harian dalam memberikan ide dan gagasan.

Setiap program kegiatan yang direncanakan perlu diakhiri dengan evaluasi penilaian. Evaluasi atau penilaian ini dimaksudkan untuk melihat kembali apakah program di PKBM Bhakti Wiyata dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan sesuai dengan tujuannya. Berdasarkan informasi hasil evaluasi, dapat dibandingkan apakah suatu program sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil evaluasi, selanjutnya diambil keputusan apakah program akan diteruskan, direvisi, dihentikan karena menimbulkan banyak masalah, atau dirumuskan kembali disesuaikan dengan tujuan, sasaran, dan alternatif baru yang berbeda dengan sebelumnya.

Kemudian dalam proses evaluasi di PKBM Bhakti Wiyata melibatkan dua aktivitas utama yaitu mengumpulkan informasi yang mendukung untuk menyusun suatu keputusan atau kebijakan dan menerapkan suatu kriteria dari informasi yang telah tersedia untuk menentukan suatu kebijakan. Kedua langkah utama ini dilaksanakan secara sistematis dengan langkah-langkah yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Perolehan data disimpan dan dilaporkan, yang dapat ditelusuri ketika diperlukan, dan hasilnya dapat dikomunikasikan secara jelas dan tepat.

Kemudian dalam proses evaluasi di PKBM Bhakti Wiyata melibatkan dua aktivitas utama yaitu mengumpulkan informasi yang mendukung untuk menyusun suatu keputusan atau kebijakan dan menerapkan suatu kriteria dari informasi yang telah tersedia untuk menentukan suatu kebijakan. Kedua langkah utama ini dilaksanakan secara sistematis dengan langkah-langkah yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Perolehan data disimpan dan dilaporkan, yang dapat ditelusuri ketika diperlukan, dan hasilnya dapat dikomunikasikan secara jelas dan tepat.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa pada tahap persiapan strategi yang dilakukan adalah merumuskan berbagai program kegiatan. hal ini selaras dengan pendapat Sudjana (2010:98) bahwa Perumusan dilakukan untuk menyusun rangkaian tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang diawali dengan kegiatan identifikasi. Sesuai yang dijelaskan “pelaksanaan identifikasi dilakukan upaya mengumpulkan warga masyarakat dengan bantuan tokoh-tokoh masyarakat.

Dipertegas Made Pidarta dalam Dewi Siti Hanizar, 2011 bahwa pentingnya perumusan dalam organisasi pendidikan yang merupakan “suatu cara untuk memuaskan yang

membuat suatu organisasi tetap berdiri tegak dan maju sebagai suatu system. Perumusan pada hakekatnya adalah penetapan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang harus dilakukan untuk mencapainya, jabatan organisasi yang ditunjukkan untuk melakukannya, serta pejabat yang harus bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang diperlukan.

Langkah-langkah perumusan dalam pendidikan nonformal meliputi persiapan, pelaksanaan, dan penilaian. Langkah persiapan, merupakan kegiatan penelaahan kebijakan atau jenis program yang akan diluncurkan dan jenis program yang menjadi prioritas, penelaahan kebutuhan belajar masyarakat, dengan mengidentifikasi langsung kepada kelompok sasaran, langkah penyusunan program dengan melaksanakan kegiatan identifikasi potensi dan seleksi sasaran program, pengolahan data, menyusun proposal, memotivasi calon warga belajar, melaksanakan evaluasi dan menganalisis hasil evaluasi (D. Sudjana, 2010).

### **Pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja**

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja diantaranya (1) Bidang pendidikan meliputi pemberian motivasi kepada warga belajar; mengadakan bahan ajar; melaksanakan proses KBM; dan menilai proses dan hasil KBM. (2) Bidang kemitraan dan kerjasama diantaranya adalah mengembangkan jaringan kemitraan dengan kepala desa, puskesmas, maupun donator, kemitraan ini dibuat berdasarkan kebutuhan PKBM yang disesuaikan dengan kemampuan. (3) Bidang pembinaan teknis tenaga kependidikan diantaranya menyelenggarakan pembinaan teknis kependidikan secara mandiri maupun mendelagasikan dalam kegiatan yang diadakan dinas pendidikan seperti pelatihan kurikulum merdeka, guru penggerak, pelatihan ujian asesmen. (4) Pada bidang pemantauan dan pengendalian dengan melakukan pengawasan internal dan supervisi kunjungan kelas. Selain itu pengawasan juga dilakukan pihak eksternal yaitu masyarakat dan kepala Desa serta dinas pendidikan terkait. Kemudian pengawasan dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Lebih jelasnya disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.** Pelaksanaan Strategi Kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja

| No | Aspek             | Hasil Penelitian  |
|----|-------------------|---|
| 1  | Bidang Pendidikan | <ul style="list-style-type: none"><li>- Memotivasi warga belajar<br/>Ketua pengelola PKBM memotivasi dalam bentuk reward bagi siswa yang disiplin dan berprestasi.</li><li>- Mengadakan bahan ajar.<br/>Pengadaan bahan ajar ini dilakukan melalui pengajuan dinas pendidikan serta pengajuan anggaran ke pihak desa dan dibelikan bahan buku secara mandiri</li><li>- Melaksanakan proses KBM<br/>Pelaksanaan proses PKBM dilakukan dalam dua model yaitu sabtu dan minggu atau jam malam pagi warga belajar yang sibuk kerja</li><li>- Menilai proses dan hasil KBM</li></ul> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 2 | Bidang Kemitraan/ kerjasama                 | Bidang kemitraan dan kerjasama diantaranya adalah mengembangkan jaringan kemitraan dengan kepala desa, puskesmas, maupun donator, kemitraan ini dibuat berdasarkan kebutuhan PKBM yang disesuaikan dengan kemampuan                                      |
| 3 | Bidang pembinaan teknis tenaga kependidikan | Bidang pembinaan teknis tenaga kependidikan diantaranya menyelenggarakan pembinaan teknis kependidikan secara mandiri maupun mendelagasikan dalam kegiatan yang diadakah dinas pendidikan, misalnya pelatihan kurikulum merdeka, pelatihan ujian asesmen |
| 4 | Bidang pemantauan dan pengendalian          | Pada bidang pemantauan dan pengendalian dengan melakukan pengawasan internal dan supervisi kunjungan kelas. Selain itu pengawasan juga dilakukan pihak eksternal yaitu masyarakat dan kepala Desa serta dinas pendidikan terkait                         |

Pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja pada bidang pendidikan meliputi pemberian motivasi kepada warga belajar; mengadakan bahan ajar; melaksanakan proses KBM; dan menilai proses dan hasil KBM. Bidang kemitraan dan kerjasama diantaranya adalah mengembangkan jaringan kemitraan dengan kepala desa, puskesmas, donator. Bidang pembinaan teknis tenaga kependidikan diantaranya menyelenggarakan pembinaan teknis kependidikan secara mandiri maupun mendelagasikan dalam kegiatan yang diadakah dinas pendidikan. Pada bidang pemantauan dan pengendalian dengan melakukan pengawasan internal dan supervisi kunjungan kelas.

PKBM Bhakti Wiyata dalam melaksanakan pendidikan juga menyelenggarakan program kecakapan hidup/ *lifeskill* PKW Barista Kopi di tahun 2020. Waktu itu PKBM mendapatkan bantuan dari pemerintah berupa pelatihan menjadi Barista kopi dan juga mendapatkan alat pengolah minuman kopi. Dari situ kemudian kami bisa mendirikan sebuah kafe yang diberi nama *D'Cozy Caffè* dengan menu utama minuman kopi kekinian. Kafe tersebut dikelola oleh PKBM tetapi yang menjalankan operasional sehari-harinya adalah warga belajar yang telah lulus Pendidikan PKW barista tersebut.

Kemudian untuk mewujudkan program pemerintah Kabupaten Kendal dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa maka PKBM Bhakti Wiyata melaksanakan beberapa program layanan pendidikan nonformal. Menyelenggarakan program Pendidikan kesetaraan paket A untuk setara SD, paket B untuk setara SMP dan paket C untuk setara SMA. Arah dan strategi pengelolaan di PKBM Bhakti Wiyata Boja sudah kami susun di dalam rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang disusun oleh seluruh pengurus yaitu ketua pengelola, sekretaris, bendahara dan tutor PKBM Bhakti Wiyata yang itu berjangka 4 tahunan yang kami buat rencana dan strategi 4 tahun kedepan PKBM akan dibawa kemana dalam pengelolaan maupun pengembangannya.

Seiring pengembangan program pembelajaran PKBM yang memadukan dengan unsur akademik, keterampilan dan unsur wirausaha. Unsur akademik di maksudkan untuk menambah wawasan dan pengetahuan warga belajar. Sedangkan unsur wirausaha dapat

membentuk jiwa yang mandiri secara ekonomi melalui bekal ini diharapkan saat terjun kemasyarakat warga belajar tidak hanya memiliki kemampuan secara akademik, tetapi juga kemampuan untuk melihat.

Berdasarkan temuan lapangan bahwa bentuk-bentuk Kemitraan PKBM Bhakti Wiyata. Program kegiatan PKBM dalam program pengembangan jaringan kemitraan, mencari simpati dalam menjalankan kemitraan dengan pihak-pihak lain untuk penggalangan dana supaya lembaga tetap hidup dan tidak mati. Tujuan PKBM terus membina kemitraan dengan lingkungan masyarakat memang tujuannya adalah karena jaringan kemitraan PKBM sangat besar fungsinya dalam menghimpun dana. Jadi kami pengurus PKBM harus berusaha meraih mitra untuk memperbesar dana sebagai sumber energi bagi organisasi hal yang dipertanyakan untuk mempersiapkan kerjasama atau Networking.

Adapun bentuk kemitraan yang sudah pernah dilakukan di PKBM Bhakti Wiyata diantaranya kerjasama kemitraan dengan kepala desa di lingkungan Kecamatan Boja terdiri dari 15 Desa untuk mengidentifikasi warganya yang tertinggal dalam pendidikan formal dan diikuti dalam pembelajaran kesetaraan di PKBM Bhakti Wiyata. Memperkuat apa yang disampaikan peneliti menelusuri dokumen MOU kerjasama dengan Kepala Desa dari 15 Desa di Kecamatan Boja.

Kerjasama ini dimaksudkan untuk saling membangun generasi bangsa dari desa melalui pendidikan agar anak-anak yang terputus sekolah bisa tetap memiliki ijazah setara dengan pendidikan formal. Kerjasama ini juga mendapat dukungan Pemerintah Kecamatan Boja sebagai upaya mendorong buta huruf dan pendidikan pada masyarakat. Selain itu alasan kemitraan adalah untuk terus mengembangkan kemandirian PKBM Bhakti Wiyata.

Strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga pendidikan non formal pada aspek peningkatan kualitas tenaga kependidikan melalui berbagai cara ketua PKBM memberikan stimulasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan cara memotivasi dan memberikan nasihat yang baik. Pengembangan potensi untuk pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara kegiatan pelatihan yang telah diinformasikan oleh ketua PKBM. Ketua PKBM dalam memberikan informasi baik untuk melaksanakan pertemuan maupun tugas untuk pendidik dan tenaga kependidikan biasanya secara lisan maupun lewat sosial media.

Pengontrolan yang dilakukan ketua PKBM, biasanya menanyakan perkembangan bahan ajar atau melihat proses pembelajarannya. Setiap kegiatan yang telah dilaksanakan, beliau mengadakan forum rapat evaluasi. Pada saat pengontrolan kegiatan, beliau melakukan monitoring, supervisi kegiatan, setiap pendidik maupun tenaga kependidikan membuat jurnal hasil maupun RPP dan silabus serta melihat daftar hadirnya. Beliau dalam memberikan tugas sesuai dengan tupoksi pendidik, tenaga kependidikan dan melihat kemampuan orang tersebut.

Menjadi seorang pemimpin, ketua PKBM sudah sepatutnya memiliki tugas dan kewenangan di PKBM. Menjalankan tugasnya tersebut, ketua PKBM memang tidak bisa berjalan sendiri. Sebuah lembaga pun tidak hanya memiliki seorang pemimpin, tetapi juga membutuhkan bawahan dalam bekerja sama untuk menciptakan suatu tujuan bersama. Mewujudkan tujuan tersebut dan meningkatkan kualitas di PKBM, pemimpin membutuhkan teknik atau cara yang tepat dalam kepemimpinan, yang disebut dengan strategi kepemimpinan.

Pelaksanaan Pengawasan ketua PKBM menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan langsung dan kadang juga tidak langsung. Adakalanya ketua PKBM langsung berhadapan dengan tutor dalam kegiatan kunjungan kelas. Namun kadang kala ketua PKBM tidak langsung berhadapan dengan tutor karena pengawasan dilakukan secara tidak langsung dalam bentuk laporan.

Penerapan strategi dalam pengelolaan PKBM ini selaras dengan pendapat Suharta, (2013: 45) bahwa penerapan strategi kepemimpinan terhadap peningkatan pengelolaan PKBM yang dilakukan oleh ketua pengelola meliputi aspek (a) perencanaan terhadap warga belajar, tutor, fasilitas, dana belajar, program belajar, dan hubungan dengan masyarakat (b) pelaksanaan terhadap warga belajar, tutor, fasilitas, dana belajar, program belajar, dan hubungan dengan masyarakat dan (c) penilaian atau evaluasi terhadap warga belajar, tutor, fasilitas, dana belajar, program belajar, dan hubungan dengan masyarakat.

Sedangkan indikator keberhasilan dari adanya penerapan strategi kepemimpinan ketua PKBM terhadap peningkatan pengelolaan PKBM antara lain: (1) Tumbuhnya kesadaran bagi pengelola PKBM (2) Adanya keterlibatan aktif antar pengelola program pendidikan, pendidik dan peserta didik (warga belajar) yang secara bersama-sama merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran sesuai permasalahan dan kebutuhan belajarnya, (3) Meningkatnya mutu layanan pendidikan pada satuan PKBM sesuai standar nasional Pendidikan. (Asep Saepudin, dkk, 2016)

Pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja ini selaras dengan Penelitian yang dilakukan oleh Een Suhaenah (2016) dengan judul penelitian “Implikasi Pendidikan Kesetaraan Paket C Terhadap Peningkatan Taraf Hidup Warga Belajar di SKB Kota Serang.” Hasil Dari penelitian tersebut dengan adanya Strategi yang dilakukan dalam bentuk kegiatan PKBM di SKB Kota Serang, warga belajar memenuhi kompetensi pembelajaran selama kegiatan PKBM, dari 8 siswa warga belajar, 6 orang bekerja sebagai karyawan dan 2 orang sebagai wirausaha yang membuka usaha bengkel dan usaha menjahit setelah ia memperoleh apa yang telah dipelajari di PKBM SKB Kota Serang. Selain itu peneliti mewawancarai 10 responden alumni PKBM SKB Kota Serang, dan dapat disimpulkan bahwa para alumni ini mendapatkan pekerjaan sesuai keinginan mereka dengan gaji yang cukup memadai sesuai linear pendidikannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Angelica dan Yetti (2018) dengan judul “Evaluasi Program Pendidikan Kesetaraan Paket C Vokasional di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Bhina Swakarya Kabupaten Bandung”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pembahasan program dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan hasil temuan dengan kriteria evaluasi yang digunakan yakni Hammond dengan kriteria seperti Introduction, Instruction, dan Behaviour. Dimana PKBM Bhina Swakarya telah tercapai sesuai dengan tujuan, visi, misi, dan sesuai dengan kebijakan pemerintah. Selain itu, bahan ajar sangat cocok dan simple untuk warga belajar yang akna mengaplikasikannya di dunia pekerjaan. Tutor pengajar pun sudah mahir dalam tugasnya sehingga apa yang diajarkan Tutor pada warga belajar dapat dicerna dengan baik. Dilengkapi juga dengan fasilitas yang baik dan lengkap sehingga membuat warga belajar merasa nyaman ketika sedang mengikuti program PKBM Bhina Swakarya Kabupaten Bandung.

Keberhasilan pengelolaan lembaga PKBM sangat ditentukan oleh strategi ketua PKBM dalam mengelola dan memberdayakan seluruh komponen PKBM. Strategi ketua PKBM meliputi: (1) perumusan strategi kepemimpinan, (2) pelaksanaan strategi kepemimpinan dan (3) evaluasi strategi kepemimpinan. Sebagaimana, disebutkan di atas sangat perlu dilakukan dengan baik dan benar agar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh PKBM dapat terlaksana dengan baik.

### **Evaluasi strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja**

Hasil evaluasi secara menyuluruh bahwa PKBM dalam hal ini, tidak hanya berfungsi sebagai tempat pertemuan antara pengelola dengan sumber belajar dan warga belajar serta dengan tokoh masyarakat atau dengan berbagai lembaga (pemerintah dan swasta/LSM, ormas), akan tetapi PKBM berfungsi sebagai tempat berkumpulnya seluruh komponen masyarakat dalam berbagai bidang sesuai dengan kepentingan, masalah dan kebutuhan masyarakat serta selaras dengan azas dan prinsip *learning society* atau pengembangan pendidikan dan pembelajaran (*life long learning dan life long education*).

Berdasarkan wawancara bersama beberapa informan dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja evaluasi dilakukan mencakup evaluasi proses, evaluasi manfaat dan evaluasi dampak kebijakan. Evaluasi dilakukan di akhir semester untuk mengetahui kekurangan kelebihan dan apa yang harus dilakukan ke depannya untuk perbaikan program. Evaluasi dilaksanakan melibatkan semua stakeholder baik itu tutor dan pengurus PKBM Bhakti Wiyata.

**Tabel 2.** Evaluasi Strategi Kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja

|                                |                  |   |
|--------------------------------|------------------|---|
| Evaluasi Strategi Kepemimpinan | Evaluasi proses  | Evaluasi proses dilakukan setiap akhir tahun, untuk memastikan layanan program telah sesuai dengan yang dirumuskan. Evaluasi proses melibatkan interen PKBM dan mengundang eksteren PKBM sebagai bentuk. Evaluasi proses mengidentifikasi keberhasilan hambatan dan faktor pendukung. |
|                                | Evaluasi manfaat | Evaluasi manfaat dilaksanakan di akhir tahun untuk mengidentifikasi program layanan menghasilkan perubahan. Evaluasi manfaat mengacu kepada prestasi PKBM Bhakti Wiyata selama satu tahun   |
|                                | Evaluasi akibat  | Evaluasi akibat dilaksanakan pada akhir tahun ajaran. Untuk mengetahui seberapa dampak program layanan yang ada di PKBM Bhakti Wiyata.  |

Evaluasi strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja meliputi evaluasi proses, evaluasi manfaat dan evaluasi dampak. ketiga evaluasi tersebut dilakukan diakhir semester untuk menjadi referensi perbaikan pada semester ke depannya. Tahapan evaluasi dilakukan dengan mengidentifikasi capaian yang selama ini

sudah dilaksanakan sesuai tidak dengan perencanaan yang telah dibuat sebagai standar keberhasilan. Evaluasi diadakan dengan model diskusi dan melibatkan seluruh tutor dan pengurus harian PKBM Bhakti Wiyata.

Evaluasi terhadap program pembelajaran yang dilakukan oleh tutor di PKBM Bhakti Wiyata, menjadi salah satu indikator bahwa sejauh ini terdapat ketidaksesuaian antara standar program pembelajaran yang ditetapkan pemerintah dengan kondisi yang ada. Secara umum bahwa tutor yang telah lulus S1 dan profesional. Di PKBM Bhakti Wiyata dalam pelaksanaan pendidikan kesetaraan dilakukan evaluasi untuk mengetahui bagaimana perkembangan dari sistem yang diterapkan apakah sesuai dengan yang diharapkan pada saat melakukan perencanaan, dengan evaluasi inilah pihak sekolah dapat mengetahui bagaimana perkembangan dari program yang dijalankan apakah sesuai dengan harapan atau tidak.

Dari evaluasi manfaat bahwa manfaat yang dirasakan warga belajar mempunyai hak eligibilas yang sama dengan para pemegang ijazah pendidikan formal yang artinya adalah ijazah yang dikeluarkan oleh negara ini dapat digunakan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu perguruan tinggi maupun untuk keperluan pekerjaan. Manfaat yang lain dari hasil evaluasi ini adalah warga belajar memiliki bekal dengan life skill atau kecakapan vokasional di bidang keterampilan khusus yang disesuaikan dengan bakat dan minat masing-masing yang diharapkan mampu membekali warga belajar sehingga siap menghadapi dunia kerja maupun dunia usaha.

Kemudian hasil wawancara dengan informan yang lain menjelaskan adanya kemanfaatan yang banyak didapatkan dari adanya PKBM Bhakti Wiyata ini diantaranya adalah sebagai tempat melanjutkan pendidikan non-formal; sumber informasi ilmu pengetahuan yang berkelanjutan; dan sebagai mitra dalam upaya meningkatkan keilmuan, pengetahuan dan life-skill sebagai bekal dan penunjang kehidupan yang lebih baik.

Menjadi seorang pemimpin, Kepala PKBM sudah sepatutnya memiliki tugas dan kewenangan di PKBM. Menjalankan tugasnya tersebut, Kepala PKBM memang tidak bisa berjalan sendiri. Sebuah lembaga pun tidak hanya memiliki seorang pemimpin, tetapi juga membutuhkan bawahan dalam bekerja sama untuk menciptakan suatu tujuan bersama. Mewujudkan tujuan tersebut dan meningkatkan kualitas di PKBM, pemimpin membutuhkan teknik atau cara yang tepat dalam kepemimpinan, yang disebut dengan strategi kepemimpinan.

Evaluasi dampak kebijakan merupakan salah satu hal yang bisa dilakukan seorang evaluator di dalam evaluasi kebijakan. Evaluasi dampak lebih berfokus pada output dan dampaknya dibandingkan pada prosesnya. Dampak adalah perubahan kondisi baik fisik maupun sosial sebagai akibat dari output kebijakan.

Evaluasi strategi kepemimpinan mempunyai tujuan khusus yaitu: 1) memberikan masukan bagi perencanaan program, pengambilan keputusan untuk/modifikasi atau perbaikan program, berkaitan dengan faktor pendukung dan penghambat program, untuk kegiatan motivasi dan pembinaan (pengawasan, supervisi dan monitoring); 2) menyajikan masukan bagi pengambilan keputusan berhubungan dengan tindak lanjut, perluasan, atau penghentian program; 3) menyajikan data tentang landasan keilmuan bagi evaluasi program (Djudju Sudjana, 2008). Ditambahkan bahwa Evaluasi strategi kepemimpinan dirumuskan sebagai "Educational evaluating is the process of delineating, obtaining and providing useful

information for judging decision alternatives” (Stufflebeam dalam D. Sudjana, 2010:244). Diartikan sebagai kegiatan sistematis untuk mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data informasi yang berguna untuk menetapkan alternative keputusan.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 butir 10 yang menyatakan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat yang sering disingkat sebagai PKBM sebagai salah satu satuan pendidikan nonformal. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat atau lebih disingkat dengan PKBM adalah suatu wadah berbagai kegiatan pembelajaran masyarakat diarahkan pada pemberdayaan potensi untuk menggerakkan pembangunan di bidang sosial, ekonomi, dan budaya. Program-program yang diselenggarakan di PKBM dapat sangat beragam dan dapat juga tak terbatas, namun harus sesuai dengan kondisi, potensi dan kebutuhan masyarakat di mana PKBM itu berada atau dikatakan yang relevan, serta program-program itu harus bermakna dan bermanfaat. Program-program tersebut antara lain Pendidikan Kesetaraan (A,B dan C), Pendidikan Keaksaraan, Pendidikan Kewarganegaraan, Kerumahtanggaan, dan lain-lainnya.

PKBM memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat dimulai dari PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), KF (Keaksaraan Fungsional), Paket A, Paket B, Paket C, dan KBU (Kelompok Belajar Usaha). Selain itu sebuah PKBM juga dilengkapi dengan TBM (Taman Bacaan Masyarakat). Pembelajaran dalam pendidikan kesetaraan ini tidak bisa disamakan dengan sistem pembelajaran di sekolah formal. Pada pendidikan kesetaraan, sistem pembelajaran cenderung luwes sesuai dengan kesepakatan Penyelenggara PKBM dengan warga belajar. Hal ini dikarenakan warga belajar tidak mungkin mengikuti pembelajaran di pagi hari, mereka harus bekerja atau memiliki kesibukan lain.

Dalam pendidikan kesetaraan selain diberikan materi ilmu pengetahuan juga diberikan materi kecakapan hidup (*life skill*). Diharapkan dengan adanya kecakapan hidup ini warga belajar akan mampu mandiri dan mampu menciptakan lapangan usaha bagi diri mereka sendiri. Adapun kecakapan hidup yang diberikan tergantung pada karakteristik tempat kegiatan pembelajaran berlangsung. Peserta didik yang lulus pendidikan kesetaraan mempunyai hak sama dan setara dengan pemegang ijazah sekolah formal untuk dapat mendaftar pada satuan pendidikan yang lebih tinggi. Status kelulusan paket C mempunyai hak yang setara dengan pendidikan formal dalam memasuki lapangan kerja. Dan tujuan dari pendidikan kesetaraan program paket A, Paket B dan C secara umum adalah untuk memeratakan, memperluas serta meningkatkan akses jalur pendidikan.

#### **D. KESIMPULAN**

Perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja diantaranya meliputi tahap persiapan terdiri dari telaah kebijakan/ jenis program; telaah kebutuhan masyarakat; identifikasi potensi dan sasaran. Tahap pelaksanaan meliputi menyusun proposal kegiatan, pengolahan data, dan memotivasi calon warga belajar. Kemudian tahap penilaian terdiri dari melaksanakan evaluasi program dan analisis hasil evaluasi. Perumusan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja melibatkan stakeholder mulai dari tutor dan pengurus harian dalam memberikan ide dan gagasan.

Pelaksanaan strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja pada bidang pendidikan meliputi pemberian motivasi kepada warga belajar; mengadakan bahan ajar; melaksanakan proses KBM; dan menilai proses dan hasil KBM. Bidang kemitraan dan kerjasama diantaranya adalah mengembangkan jaringan kemitraan dengan kepala desa, puskesmas, donator. Bidang pembinaan teknis tenaga kependidikan diantaranya menyelenggarakan pembinaan teknis kependidikan secara mandiri maupun mendelagasikan dalam kegiatan yang diadakah dinas pendidikan. Pada bidang pemantauan dan pengendalian dengan melakukan pengawasan internal dan supervisi kunjungan kelas.

Evaluasi strategi kepemimpinan ketua PKBM dalam pengelolaan lembaga di PKBM Bhakti Wiyata Boja meliputi evaluasi proses, evaluasi manfaat dan evaluasi dampak. ketiga evaluasi tersebut dilakukan diakhir semester untuk menjadi referensi perbaikan pada semester ke depannya. Tahapan evaluasi dilakukan dengan mengidentifikasi capaian yang selama ini sudah dilaksanakan sesuai tidak dengan perencanaan yang telah dibuat sebagai standar keberhasilan. Evaluasi diadakan dengan model diskusi dan melibatkan seluruh tutor dan pengurus harian PKBM Bhakti Wiyata.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Angelica dan Yetti Supriyati. 2018. *Evaluasi Program Pendidikan Kesetaraan Paket C Vokasional di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Bhina Swakarya Kabupaten Bandung* Bandung: UPI.
- Akdon. 2011. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amri, Ulil; dkk. 2021. *Analisis Pengelolaan Dan Pengembangan Lembaga Pendidikan Non Formal Dalam Menciptakan SDM Berkarakter*. Padang: Universitas Negeri Padang. Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3 Nomor 5 Tahun 2021 Halm 1904 – 1909.  
<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>
- Anugrah, Intan Widya dan Tintin Suhaeni. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Bersaing UKM Cafe dan Restoran*. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 3 No. 3, 2017, 80.
- Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal, dan Informal. (2011). *Petunjuk Teknis Pengajuan dan Pengelolaan Bantuan Pendampingan PKBM*. Kementerian Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Fattah, Nanang. 2015. *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. (hal: 114).
- Hanizar, Dewi Siti; Masluyah; Wahyudi. 2011. *Pengelolaan Program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat*. Pontianak: FKIP Universitas Tanjungura.
- Hardjono; Tri Joko Raharjo; & Tri Suminar. 2019. *Model Pemberdayaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Dalam Pengelolaan Program Pendidikan Kesetaraan Berbasis Life Skills Dan Kewirausahaan*. Semarang: UNNES Edukasi. Vol. 13. No. 2. P-ISSN 0852- 240.E-ISSN2746-4016  
<https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/edukasi/article/view/955/892>
- Haruna, Cenny Ningsih. 2018. *Efektivitas Program Pendidikan Kesetaraan Paket B Dan C Oleh Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Cendikia Di Kabupaten Pangandaran*. Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan, 4(3), 53-63.
- Himayaturahmah, Emma. 2017. *Strategi Pengembangan Manajemen Pengelolaan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Di Provinsi Riau*. Bali: Jurnal Penjaminan Mutu Lembaga Penjamin Mutu Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar. Vol. 3. No. 1. Hal. 100- 110.  
<http://ejournal.ihtn.ac.id/index.php/JPM/article/view/96/103>
- Ishak Abdulhak, U. S. 2012. *Penelitian Tindakan Dalam Pendidikan Non Formal*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Kamil, Mustofa. 2011. *Pendidikan Nonformal Pengembangan Melalui PKBM*. Bandung: Alfabeta.
- Lestari, Ria Ayu. 2019. *Implementasi Strategi Untuk Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan Di Sumatera Selatan Berdasarkan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Provinsi (Ripparprov) Sumatera Selatan 2015-2025*. Thesis. Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Lexy J. Moleong, 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya,.

- Miradj, S., & Sumarno, S. 2014. *The Empowerment Of The Poor Through The Non-Formal Education Process As An Effort To Improve The social Celfare In West Halmahera Regency*. *Jurnal Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(1), 101–112. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jppm/article/view/2360/1959>
- Pilz, M., & Wilmshöfer, S. 2015. *Formal, nonformal, and informal learning in rural India: The case of fishing families on the Chilika Lagoon*. *PROSPECTS*, 45(2), 231–243. <https://doi.org/10.1007/s11125-015-9338-1>
- Riadi, Muchlisin. 2022. *Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)*. Diakses pada 30/1/2023, dari <https://www.kajianpustaka.com/2022/09/pusat-kegiatan-belajar-masyarakat-pkbm.html>
- Saepudin, Asep; Ade Sadikin dan Iip Saripah. 2016. *Penguatan Manajemen Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Nonformal*. Bandung: FIP UPI. *Jurnal Ilmiah VISI PPTK PAUDNI - Vol. 11, No. 2, Desember 2016* hal.65-72.
- Sari, Marlinda. 2016. *Implementasi Pembelajaran Pendidikan Kesetaraan DiPusat Kegiatan Belajar Masyarakat (Pkbm) Tamanan Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul*. Yogyakarta: UNY.
- Sutisna, Deny Firmansyah; Dian Sinaga; Efi Rosfiantika. 2012. *Peranan PKBM (Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat) Dalam Menumbuhkan Minat Baca Warga Belajar*. *Ejurnal Mahasiswa Universitas Padjadjaran* vol. 1, No. 1 hal 1-17 <http://journal.unpad.ac.id>
- Sidiq, Umar dan M. Miftachul Choiri. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya.
- Sudjana, D.,2010. *Manajemen Program Pendidikan: untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production
- Suhaenah, Een. 2016. *Implikasi Pendidikan Kesetaraan Paket C Terhadap Peningkatan Taraf Hidup Warga Belajar di SKB Kota Serang*. *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah (e-plus)*, 1(1).
- Suharsimi Arikunto, 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tohani, E. 2011. *Pemetaan Tingkat Mutu Pendidikan Pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Artikel diakses tanggal 20 Februari 2022 dari Pemetaan Tingkat Mutu Pendidikan. [staff.uny.ac.id](http://staff.uny.ac.id)
- Widiastuti, N. 2014. *Pengelolaan Pembelajaran Pelatihan Komputer Aplikasi Microsoft Exel 2010 Dalam Rangka Pencapaian Hasil Belajar Bagi Warga Belajar Di PKBM Bina Mekar Cimahi Selatan*. *Empowerment*, 4(1), 92–105. Retrieved from <http://ejournal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/empowerment/article/view/576/393>
- Yelich Biniecki, S. M. 2015. *Adults' Perceptions of Knowledge Construction as Participants in Nonformal World Affairs Programs*. *Adult Education Quarterly*, 65(2), 116–132. <https://doi.org/10.1177/0741713614568886>

Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group, Divisi Kencana.

Wirawan. 2012. *Evaluasi Teori, Model, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.