

**MANAJEMEN PENDIDIKAN KESETARAAN PAKET C  
DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN  
(STUDI KASUS DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IIA BEKASI)**

**Suharjudin\***

***Abstract:** The objectives of this research was to understand comprehensively the management of education implemented in the package C equivalent education. It was a qualitative research with a case study method (explanatory case study) conducted in Class IIA Prison of Bekasi in 2012. Focus of this research was management of education in package C equivalent education with three sub focuses. They are: mechanism of planning, mechanism of decision making and process of team work. The data were collected through participant observation using interview, observation, document study, and recording. The data analysis and interpretation indicates that (1) planning is arranged with coordination of both team work, but the authorities in charge to formally design the plans is SKB Kab. Bekasi, the planning used short range/short term planning which more focus on operational study and directional. The plan was a standing plan; (2) decision making process used group decision making, where mostly driven by consensus of both team work with a very simple way, not time consuming, relax situation and without intervention of both head of institution; (3) team work is formed formally by joint team work consist of representative of SKB and Class IIA Prison of Bekasi, team work run effectively due to very rare conflict found; the team had 1 year pre-relationship before it formed officially, this made the team very dynamic, tolerance. The findings lead to recommendation to maintain this joint team work in order to the sustainable package C equivalent education will still continue. It's also recommended that some improvement needs to be taken.*

*Keywords : package C equivalent education, planning, decision making and team work*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan kesetaraan adalah pendidikan nonformal dengan standar kompetensi lulusan yang sama dengan sekolah formal, tetapi konten, konteks, metodologi dan pendekatan untuk mencapai standar kompetensi tersebut lebih memberikan konsep-konsep terapan, tematik, indiktif yang terkait dengan permasalahan lingkungan dan melatih kehidupan berorientasi kerja atau berusaha mandiri. Dalam pembangunan pendidikan nasional, pendidikan kesetaraan memiliki dua peranan strategis: (1) Penunjang suksesnya wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun dengan program utamanya paket A setara SD/MI dan paket B setara SMP/MTs, dan (2) Melayani siswa usia sekolah menengah atas dan orang dewasa yang ingin memiliki pendidikan dasar (Paket A dan Paket B) serta pendidikan menengah yang diselenggarakan melalui Pendidikan kesetaraan Paket C.

Program Paket C setara SMA fungsinya adalah memberikan Layanan yang berjenjang melalui jalur pendidikan nonformal bagi warga masyarakat yang tidak atau belum mendapatkan pelayanan pendidikan pada jenjang SLTA, memberikan peluang pada masyarakat yang telah menyelesaikan program Paket B setara SLTP dan telah menyelesaikan pendidikan setingkat SLTP serta lulusan MTs, yang tidak melanjutkan ke SLTA atau putus sekolah SLTA. Fungsi berikutnya memberikan bekal keterampilan untuk bekerja atau usaha mandiri. Dalam wawancara yang dilakukan dengan Kepala

---

\* Tenaga pengajar di Bimbingan Belajar Ganesha Operation Bekasi

Seksi Kurikulum Pendidikan Menengah Kabupaten Bekasi, Agus Enap (November 2011) mengungkapkan bahwa data yang masuk pada Dinas Pendidikan sepanjang 2010, sebanyak 1.100 siswa di Kabupaten Bekasi putus sekolah. Kemudian ditahun 2011 jumlah siswa putus sekolah meningkat menjadi 1.428 yang mana 624 dari mereka berasal dari jenjang SMA/SMK/MA.

Penyelenggaraan Pendidikan Kesetaraan paket C di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Bekasi sudah berjalan selama 6 tahun. Sejak dilaksanakan pada 2007 lalu, belum ada evaluasi dan studi menyeluruh terkait pengelolaan dan pelaksanaan program Paket C bagi warga binaan di Lembaga Pemasarakatan tersebut. Pada tahun 2009 jumlah warga belajar Paket C di lembaga pemasarakatan Kelas IIA Bekasi sebanyak 23 siswa, kemudian meningkat menjadi 41 siswa pada tahun 2010. Peningkatan antusiasme dari warga belajar pendidikan kesetaraan Paket C di LAPAS ini meningkat pula ditahun 2011 menjadi 50 warga belajar. Perlu dicatat bahwa pendidikan kesetaraan paket C yang diselenggarakan sifatnya tidak wajib bagi warga binaan disana. Warga binaan hanya dihimbau untuk mengikuti. Hal yang menarik bahwa 100 % peserta Paket C di LAPAS ini lulus selain itu juga jumlah peserta pendidikan kesetaraan ini yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Ini mengindikasikan adanya manajemen yang baik yang dilakukan oleh pengelola Pendidikan Kesetaraan Paket C di LAPAS tersebut.

Manajemen Pendidikan Kesetaraan Paket C yang dilaksanakan di lembaga pemasarakatan Kelas IIA Bekasi berbeda dengan Pendidikan Kesetaraan Paket C yang dikelola oleh PKBM. Pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Paket C oleh PKBM dilakukan oleh yayasan yang bersifat independen, sedangkan pengelolaan pendidikan kesetaraan paket C di lembaga pemasarakatan Kelas IIA Bekasi dikelola bersama oleh Sanggar Kegiatan Belajar sebagai perwakilan dari pemerintah Kab. Bekasi dan perwakilan dari LAPAS itu sendiri. Sehingga pengelolaannya bersifat kolaboratif. Ini terlihat dari pola pengambilan keputusan, tim kerja, dan perencanaan yang dijalankan pada program pendidikan kesetaraan paket C tersebut.

Masyarakat pada umumnya ingin mengetahui mutu lulusan (*output*) program Pendidikan Nonformal dan sejauh mana dampak dari program termasuk program paket C yang dijalankan di LAPAS kelas II A Bekasi terhadap kesejahteraan lulusan dan masyarakat sekitarnya, dan yang selalu dicermati oleh banyak kalangan adalah pada proses pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan kesetaraan paket C yang dijalankan disana. Apakah efektif pola pengelolaan yang melibatkan pengelola dan penyelenggara lintas departemen seperti pada kasus pada pendidikan kesetaraan paket C yang dijalankan di LAPAS Kelas IIA Bekasi, apa saja kendala yang dihadapi oleh kedua instansi dalam menjalankan pengelolaan kolaboratif tersebut dan apa saja faktor pendukung dan pendorong keberhasilan pengelolaan yang sudah dijalankan selama 3 tahun terakhir, serta apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi.

### **Manajemen Pendidikan Kesetaraan Paket C**

Banyak pakar yang telah memberikan teori dan konsep mereka terkait dengan manajemen berdasarkan sudut pandang mereka. Schermerhorn (2010:17) mendefinisikan manajemen sebagai, "*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals*". Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontroling penggunaan sumber daya yang ada untuk menjapai tujuan yang ingin dicapai.

Robbins & Coutler (2007:198) menjelaskan bahwa, “*management involves process of coordinating and overseeing the work activities of other so that their activities are completed efficiently and effectively*”. Manajemen sebagai proses mengkoordinir aktifitas pekerjaan sehingga mereka terselesaikan secara efektif dan efisien melalui usaha orang lain. Konsep manajemen yang diajukan tersebut mengandung beberapa unsur penting. Proses, dalam definisi tersebut dimaknai sebagai fungsi (*planning, organizing, leading and controlling*) atau aktifitas utama yang harus dikerjakan dan melekat pada para manajer, baik itu *top manager, middle manager and low manager*. Bagian kedua dari definisi tersebut adalah, “*coordinating the work*”, yaitu apa yang membedakan seorang yang berada pada posisi manajerial dan nonmanajerial. Sebagai konsekuensinya, ada koordinasi yang harus dilakukan karena perbedaan tersebut sehingga memunculkan keterlibatan aktif yang timbal balik untuk menghasilkan aktifitas organ isasional yang efektif dan efisien. Dan yang terakhir yaitu efisiensi yang dapat dimaknai sebagai usaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang tersedia secara bijaksana.

Sedangkan Manajemen pendidikan adalah keseluruhan dari suatu proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih dan atau usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun materil) secara efektif, efisien, dan rasional untuk mencapai tujuan pendidikan (Akdon, 2009:21). Pada dasarnya, fokus manajemen pendidikan adalah tujuan, manusia, sumber dan juga waktu. Kalau digabungkan dan dilihat dari bentuk dan prilakunya, keempat unsur tersebut menampakkan dirinya sebagai suatu satuan sosial tertentu, yang disebut organisasi.

Dasar Hukum utama penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C adalah Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan dan ayat (3) menegaskan bahwa pemerintah wajib mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang.

Kemudian dipertegas dalam dalam Undang-Undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bagian Kelima Pendidikan Nonformal, Pasal 26 ayat (3) “pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Pendidikan kesetaraan paket C adalah program pendidikan pada pendidikan nonformal yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA)/Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)/Madrasah Aliyah (MA), artinya ijazah lulusan pendidikan kesetaraan paket C kedudukannya setara dengan ijazah lulusan SMA/SMK/MA. Sedangkan pengertian pendidikan paket C dalam buku terbitan direktorat kesetaraan, pendidikan paket C adalah program pendidikan menengah pada jalur nonformal setara SMA/SMK/MA bagi siapapun yang terkendala ke pendidikan formal atau berminat memilih pendidikan kesetaraan untuk ketuntasan pendidikan menengah.

Sebagai suatu sistem, pendidikan kesetaraan paket C mempunyai beberapa komponen yang satu sama lain saling terkait dan saling mendukung. Komponen tersebut merupakan suatu kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan. Ada sepuluh komponen penting yang mendukung pelaksanaan pendidikan kesetaraan

paket C setara SMA yaitu: (1) Warga belajar, (2) Pendidik dan tenaga kependidikan, (3) Penyelenggara/pengelola, (4) Kurikulum, (5) Sarana belajar, (6) Proses belajar, (7) Tempat belajar, (8) Evaluasi, (9) Hasil belajar.

### Perencanaan

Secara sederhana perencanaan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Schermerhorn (2010:182) menjelaskan bahwa, "*planning is the process of setting objectives and determining how to accomplish them*". Tujuan (*objectives*) merupakan hasil spesifik yang diharapkan untuk diperoleh. Sedangkan rencana (*plan*) merupakan pernyataan yang mengandung maksud untuk pencapaian tujuan. Seorang menejer atau pemimpin membutuhkan kemampuan untuk melihat kedepan, membuat perencanaan yang baik serta membantu diri mereka sendiri dan orang lain terhadap tantangan masa depan. Terkait dengan kemampuan untuk membuat perencanaan (*plans*) yang baik, maka perencanaan melihatkan pengambilan keputusan apa yang hendak dicapai dan cara terbaik untuk menggapainya. Robbins & Coulter (2007:214) juga memberikan konsep mereka tentang perencanaan. Menurut mereka perencanaan didefinisikan sebagai berikut: *Planning involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing plans for organization work activities. It's concerned with both ends (what's to be done) and means (how it's done)*.

Konsep ini menekankan pada apa yang akan dikerjakan dan bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Mereka juga menambahkan bahwa suatu perencanaan dapat bersifat formal dan informal. Dalam perencanaan informal, tidak ada rencana tertulis, dan hanya sedikit atau bahkan tidak ada proses berbagi tujuan (*sharing of goals*) dalam organisasi. Sedangkan dalam perencanaan formal, tujuan spesifik untuk periode waktu/tahun tertentu dijabarkan secara jelas. Tujuan-tujuan tersebut tertulis dan disampaikan kepada semua anggota organisasi serta program dan tindakan disiapkan untuk mencapai tujuan tersebut, dimana manejer secara gamblang menjelaskan pola akan dibawa kemana organ isasi tersebut dan beragam unit kerja. Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan apa yang akan dicapai selama periode mendatang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Rue and Byard, 2000:140). Dengan kata lain bahwa perencanaan memiliki konsekuensi pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan.

Dengan memperhatikan definisi tersebut, dapat disintesisakan bahwa perencanaan adalah proses dasar dalam organisasi dimana manajemen memutuskan tujuan organisasi dan cara mencapainya baik itu metode dan strategi yang akan digunakan pada periode waktu tertentu. Dalam pengertian tersebut, merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya lainnya yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan pelaksanaan mempengaruhi tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dapat disintesisakan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran organisasi yang hendak dicapai dan menentukan

jalan dan sumber yang diperlukan dengan mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi.

### **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan pada dasarnya dilakukan untuk menyelesaikan masalah berdasarkan data dan informasi yang tersedia sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana. Schermerhorn (2010:162) menjelaskan bahwa, *“the decision making process begins with identification of a problem and ends with evaluation of implemented solution”*. Kualitas keputusan membutuhkan informasi (data yang dibuat untuk keperluan pengambilan keputusan) yang berkualitas baik dari segi kualitas maupun kuantitas karena itulah, tidak semua keputusan mudah untuk diambil, bahkan terhadap keputusan diambil dengan persyaratan tertentu. Pemimpin/manejer membutuhkan informasi yang baik, dan tersedia pada waktu dibutuhkan.

Informasi yang bermanfaat dapat disintesis sebagai suatu informasi yang memenuhi kriteria bahwa informasi tersebut tersedia ketika ia dibutuhkan, bersifat memiliki kualitas yang tinggi (dapat dipercaya kebenarannya) dan informasinya lengkap dalam artian tidak setengah-setengah serta mudah untuk dimengerti. Pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh pihak manajemen, namun pada dasarnya setiap individu dalam organisasi juga melakukan proses pengambilan keputusan, namun dengan tingkatan yang berbeda dan dalam lingkup yang berberbeda pula. Beragam pakar memberikan konsep mereka tentang langkah-langkah dalam pengambilan keputusan. Schermerhorn (2010:162) juga memberikan alternatif yang sederhana untuk proses pengambilan keputusan, yaitu sebuah proses komprehensif yang melalui 5 tahapan yaitu: *“(1) Identify and define the problem, (2) Generate and evaluate alternatives solutions, (3) Choose a preferred course of action and conduct the “ethics double check”, (4) Implement the decision, and (5) Evaluate results”*.

### **Tim Kerja**

Tim kerja pada dasarnya bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola proses-proses interpersonal dan hubungan (Shani, 2009:289). Partisipasi menjadi inti dari tim kerja. Partisipasi dalam tim kerja ataupun kelompok memberikan kesempatan dan peluang untuk memperoleh pemahaman dalam empat aspek yaitu: (1) Keterampilan berkelompok yang memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok, (2) Karakteristik kelompok yang mempengaruhi kemampuannya untuk menyelesaikan masalah dan membuat keputusan secara efektif, (3) Dinamisasi kelompok kecil, dan (4) Konflik dan negosiasi<sup>26</sup>. Karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam mengelola individu dan kelompok baik itu kelompok formal maupun informal yang ada dalam organisasi mereka.

Tim kerja yang efektif idealnya melakukan 3 hal yaitu: *“perform its tasks, satisfy its member, and remain viable for the future”*.<sup>28</sup> Tim yang efektif melakukan 3 hal yaitu melaksanakan tugasnya, memuaskan anggotanya dan dapat berjalan dimasa yang akan datang sekalipun. Dari sisi kinerja pekerjaan, sebuah tim kerja diharapkan mampu melakukan transformasi input sumberdaya (seperti ide, material, dan informasi) menjadi output produk (seperti laporan, keputusan, pelayanan atau komoditas). Sedangkan dalam sisi kepuasan anggota, anggota tim kerja hendaknya mendapatkan kebahagiaan dari performa tim kerja yang menyelesaikan tugas dan dari kontribusinya atas keberhasilan tugas tersebut diselesaikan. Dari segi kesiapan kerja dimasa datang, tim kerja hendaknya memiliki iklim kerja yang

membuat anggotanya mahu dan mampu untuk bekerja bersama lagi dimasa yang akan datang ketika dibutuhkan.

Dalam konsep pengembangan tim kerja, beberapa pakar memberikan tahapan pembentukan dan pengembangan tim kerja. Secara garis besar ada lima tahapan dalam pengembangan tim yaitu, "*forming, storming, norming, performing dan adjourning*" (Robbin and Coulter, 2002:298).

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pemasarakatan kelas IIA Bekasi, propinsi Jawa barat. Grand tour dilaksanakan pada bulan November 2012. Proses pengumpulan data dimulai pada tanggal 3 Mei 2012–4 Agustus 2102. Studi kasus dalam penelitian ini menggunakan *explanatoris Case Studi*, dengan pendekatan pengamatan berperan. Informan dalam penelitian ini adalah pengelola penyelenggaraan pendidikan kesetaraan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi (pengamatan), wawancara dan dokumentasi serta pembuatan *field note*.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Subfokus 1: Perencanaan**

Berdasarkan temuan yang peneliti peroleh dalam proses pengambilan data, perencanaan menjadi bagian yang cukup penting dalam proses penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di lembaga pemsarakatan yang telah berjalan sejak tahun 2006 sampai sekarang. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bahwa pendidikan kesetaraan ini akan tetap dilaksanakan di masa mendatang. Kesuksesan penyelenggaraan pendidikan paket C yang dilaksanakan di LAPAS kelas IIA Bekasi tidak terlepas dari proses perencanaan yang baik yang dimilikinya. Perencanaan pada hakikatnya dilakukan oleh pihak manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh Schermerhorn dan juga yang dikemukakan oleh Robbins & coulter. Karena yang menjadi induk penyelenggara paket C di LAPAS adalah pihak SKB. Maka sesuailah kalau penyusunan proposal diberikan kepada SKB Kab. Bekasi sebagai pihak manajemen utamanya. Namun dalam prakteknya, penyusunan perencanaan melibatkan pihak LAPAS yang menjadi penyelenggara utama di LAPAS. Sehingga penyusunan perencanaan benar-benar disusun berdasarkan kondisi yang terjadi dan perencanaan disusun agar bisa mencapai tujuan dan bertahan dimasa yang akan datang.

Dalam prakteknya, perencanaan yang dilaksanakan selama ini dijalankan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan. Identifikasi *outcome* atau hasil yang ingin dicapai dalam cara-cara yang spesifik. SKB dan LAPAS menentukan tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama; berdasarkan evaluasi dari semester sebelumnya yang telah dilaksanakan.
2. Langkah berikutnya yaitu setelah tujuan ditetapkan secara bersama-sama, pihak LAPAS memberikan laporan posisi keadaan penyelenggaraan paket C mulai dari kondisi jumlah siswa, tutor, pendamping pengajar dan informasi lainnya agar pihak SKB dapat memberikan masukan terkait dengan kondisi yang dimiliki sekarang hubungannya dengan tujuan yang ingin dicapai.
3. Kondisi LAPAS di mana warga belajar ada yang masuk dan keluar menuntut pengelola untuk mengembangkan premis terkait dengan kondisi di masa yang akan

datang. Fakta bahwa dari tahun ke tahun jumlah warga belajar selalu bertambah dan jumlah narapidana usia sekolah setara SLTA juga selalu bertambah maka kondisi tersebut selalu diantisipasi setiap kali penyusunan perencanaan. Sehingga dalam perencanaan yang memuat jumlah modul yang dibutuhkan, sarana belajar dapat disesuaikan dengan kondisi yang mungkin terjadi pada semester berikutnya.

4. Alternatif kemudian disusun secara bersama untuk menghadapi perubahan yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Pihak SKB dan LAPAS masing-masing mengajukan alternatif dan membahas alternatif terbaik yang akan dipilih untuk mencapai tujuan. Beberapa alternatif seperti penambahan kelompok belajar dari 1 kelas menjadi 2 kelas menjadi salah satu alternatif yang akan dipilih jika jumlah warga belajar membludak di masa yang akan datang dengan konsekuensi harus disiapkan kelas tambahan dan tutor tambahan. Selain itu juga alternatif untuk mengatasi kekurangan tutor disepakati perekrutan pengajar pendamping yang diambil dari kalangan narapidana yang memiliki potensi.
5. Perencanaan yang telah disusun setelah disetujui oleh PNFI dan DIKNAS sebagai pemberi izin penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C kemudian diimplementasikan dan evaluasi dilakukan atas hasil. Implementasi dengan waktu singkat yaitu 6 bulan menjadi salah satu hal yang unik dari penyelenggaraan pendidikan kesetaraan di LAPAS. Beberapa rencana yang telah diimplementasikan yaitu penambahan tutor dan pengajar pendamping, pelaksanaan *try out* sebagai persiapan pelaksanaan ujian nasional kesetaraan, verifikasi data faktual bersama atas calon peserta ujian merupakan beberapa alternatif tindakan yang kemudian diimplementasikan pada tahun 2012.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

#### **1. Perencanaan**

Kesuksesan penyelenggaraan pendidikan paket C yang dilaksanakan di LAPAS kelas IIA Bekasi tidak terlepas dari proses perencanaan yang baik yang dimilikinya. Berdasarkan temuan dan pembahasan yang peneliti telah bahas pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan dalam mekanisme perencanaan yaitu:

- a. Perencanaan yang dilakukan disusun secara kolaboratif oleh kedua instansi
- b. Perencanaan yang dilakukan belum melibatkan secara keseluruhan pihak-pihak yang berkompeten seperti warga belajar dan supervisi PNFI
- c. Dalam perencanaan tim kerja dari LAPAS berfungsi memberikan input dan informasi yang dibutuhkan dalam proses perencanaan
- d. Perencanaan yang dilakukan disusun berdasarkan proposal pengajuan kegiatan dengan pola perencanaan yang fleksibel.

#### **2. Pengambilan Keputusan**

Beberapa kesimpulan yang bisa dirumuskan terkait dengan pengambilan keputusan dalam pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Paket C di LAPAS Kelas IIA adalah sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan, dilakukan secara bersama-sama oleh tim pengelola dengan prinsip musyawarah mufakat.

- b. Pengambilan keputusan melalui musyawarah selalu menciptakan konsensus sehingga tidak pernah dilakukan proses voting dan selalu bersifat *group decision making*.
- c. Pengambilan keputusan dilakukan dengan suasana yang santai dan penuh canda. Pengambilan keputusan tidak dilakukan secara individual (untuk permasalahan yang berifat strategik).
- d. Pengambilan keputusan pada penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C sangat singkat, tidak bertele-tele dan tidak membutuhkan waktu yang terlalu lama.

### 3. Tim Kerja

Tim kerja dibentuk berdasarkan MoU antara pihak SKB Kab. Bekasi dan LAPAS Kelas IIA Bekasi tahun 2007 sebagai kesepakatan bersama untuk bersama-sama bertanggung jawab atas kegiatan pendidikan kesetaraan baik itu paket A, B dan paket C. beberapa kesimpulan yang peneliti rumuskan adalah sebagai berikut:

- a. Komposisi tim kerja cukup ideal. Tim kerja yang terbentuk terdiri dari 4 orang perwakilan dari SKB dan 3 orang perwakilan dari petugas LAPAS yang dianggap memiliki kompetensi di bidang pendidikan.
- b. Dalam proses pembentukan tim kerja, tim kerja ini tidak mengalami *fase storming* yang serius. Karena telah melalui fase *pilot project* selama 1 tahun
- c. Suasana kekeluargaan dan keakraban sangat kental dalam tim kerja yang terbentuk.
- d. Pada awalnya, tim kerja ini masih belum berjalan efektif karena belum bisa membaur secara total dan masih adanya rasa saling curiga, dan *distrust* antara satu sama lain.
- e. Sedangkan tahapan terakhir dari proses sebuah tim kerja yaitu *adjourning* yaitu tahapan pembubaran tim kerja sepertinya belum akan terjadi dalam waktu dekat.

### Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang peneliti kemukakan yang didasari temuan-temuan di lapangan, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi di antara ranya:

1. Proses penyusunan perencanaan hendaknya juga melibatkan supervisor dari PNFI dan warga belajar agar dapat lebih mensinergikan dengan perencanaan yang telah disusun oleh PNFI dan membesar peluang penerimaan bantuan penyelenggaraan Paket C oleh PNFI.
2. Pengambilan keputusan yang telah diambil baik itu secara kolektif maupun secara individual hendaknya dibuat secara tertulis dan dibuatkan pelaporannya.
3. Komposisi tim kerja perlu dilakukan rotasi untuk menghindari kejemuhan dan memberikan kesempatan pada karyawan lain dan juga agar proses PBM yang diselenggarakan dapat berjalan lebih efektif, perlu untuk dilakukan perekrutan tutor maupun pengajar pendamping dari LAPAS agar tidak terjadi lagi satu tutor mengajarkan 2 bidang studi atau lebih.
4. Peneliti juga menyarankan agar proses manajemen yang telah dijalankan agar tetap dipertahankan. Karena sepanjang observasi yang peneliti lakukan, manajemen yang dilakukan sudah sangat baik
5. Penelitian ini hanya mencakup perencanaan, tim kerja dan pengambilan



keputusan. Peneliti melihat bahwa pembiayaan dan SDM menjadi hal yang sangat menarik untuk diteliti oleh peneliti berikutnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Anonim. 2010. *Petunjuk teknis operasional program paket C*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Kesetaraan Kemendiknas; 2006. Acuan Proses pelaksanaan dan Pembelajaran Pendidikan Kesetaraan Program Paket A, Paket B, dan Paket C. Jakarta: Direktorat pendidikan Kesetaraan Depdiknas; Anonim. 2002. *Program Paket C*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Masyarakat, Departemen Pendidikan Nasional; 2002. *Kurikulum Nasional Pendidikan Paket C Setara SMA*. Jakarta: Direktorat pendidikan Laur Sekolah, Departemen Pendidikan Nasional.
- Bogdan, C Robert & Biklen, Sari Knopp. *Qualitatif Research for Education; An Intoroduction to theories and Methods*, USA: Pearson, 2007.
- Bryman, Alan. *Social Research Methods, Second Edition*, New York: Oxford University Press, 2004.
- Colquitt, A. Jason & Lepine, A. Jeffery. *Organization Behavior*, New York: 2009.
- Dessler, Gary. *Management; Leading people and Organization in the 21 century*, New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2001.
- Parsons, Wayne. *Public Policy; Pen gantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*, Jakarta: Kencana, 2008.
- Robbins, P. Stephen & Judge, A Timothy. *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson, 2009.
- Robbins, P Stephen & Coulter, Mary. *MANAGEMENT 10<sup>th</sup> edition*, New Jersey: Pearson, 2009.
- Robbins, P Stephen & Coulter, Mary. *MANAGEMENT 11<sup>th</sup> edition*, New Jersey: Pearson, 2012.
- Rue, W Leslie and Byars, L Lloyd. *Management: Skill and Application*, Eight Edition, USA: Mc graw-Hill, 2000.
- Sarwono W, Sarlito & Meinarno, Eko A. *Psikologi Sosial*, Jakarta : Salemba Humanika, 2009.
- Schermerthorn R. John. *Introduction To Management*, Asia: Wiley Pte Ltd, 2010.
- Shani, A. B. Rami. *Behavior In Organizations; An Experiental Approach*, New York: Mc Graw Hill, 2009.
- Sudjana, Djudju. *Evaluasi Pendidikan Luar Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Yulaelawati, Ela Sutopo. *Pendidikan Kesetaraan Mencerdaskan Anak Bangsa.* Jakarta: Direktorat Pendidikan Kesetaraan Depdiknas, 2006.
- Wasopdo, Muktiono. *Pemetaan perkembangan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan nonformal*, Jakarta: Jurnal Ilmiah VISI PTK-PNF Vol-1, 2006.
- Yin, Robert K. *Studi Kasus; Desain & Metode*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.