

## MATERI PERKULIAHAN PENGEMBANGAN PROGRAM PNF

Oleh:  
Entoh Tohani, M.Pd

Bab ini berusaha memaparkan mengenai pengembangan program, yang di dalamnya menekankan bagaimana pengembangan program di PKBM dilakukan. Bahasan dimulai dengan memberikan suatu kerangka konseptual pengembangan program PKBM untuk memperkaya pemahaman pembaca mengenai makna, fungsi dan pendekatan dalam pengembangan program; implementasi pengembangan program yang dituangkan dalam langkah-langkah praktis penyusunan pengembangan program dengan menggunakan metode manajemen strategis. Pembahasan selanjutnya adalah bagaimana program/rencana aksi dilakukan oleh semua pihak yang terlibat dalam pengembangan program PKBM.

### A. Konsep Pengembangan Program PKBM

Pendidikan luar sekolah diselenggarakan dengan maksud sebagai upaya untuk menjadikan individu atau kelompok dapat mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki sehingga mampu melakukan proses transformasi sosial. Mengingat pentingnya pendidikan luar sekolah dalam pembangunan sosial, maka diperlukan suatu proses mewujudkan pelaksanaan pendidikan luar sekolah dengan berbagai kegiatannya yang didasarkan pada pemikiran yang komprehensif dan terarah. Dengan kata lain, pendidikan luar sekolah harus dilakukan melalui suatu proses pengelolaan yang efektif dan efisien. Proses pengelolaan pendidikan luar sekolah merupakan kegiatan merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengembangkan pendidikan luar sekolah.

Pengembangan diartikan sebagai perbuatan mengembangkan. Sementara itu, mengembangkan diartikan sebagai upaya memperluas atau mewujudkan potensi-potensi, membawa suatu keadaan secara bertingkat ke suatu keadaan yang lebih lengkap, lebih besar, atau lebih baik, memajukan sesuatu dari yang lebih awal ke yang lebih akhir atau dari yang sederhana ke tahapan perubahan yang lebih kompleks (Morris, 1976; Sudjana, 2000).

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pengembangan program PKBM adalah upaya untuk membantu penyelenggara, pengelola, dan atau pelaksana lainnya di PKBM supaya mampu membawa atau mengubah PKBM ke kondisi yang diharapkan.

Pengembangan memiliki dua kegunaan yaitu untuk meningkatkan dan memperluas program PKBM (Sudjana, 2000). Kegunaan pertama, yaitu meningkatkan, menekankan pada segi kualitatif. Pengembangan diarahkan untuk menyempurnakan program PKBM yang telah atau sedang dilaksanakan menjadi program baru yang lebih baik. Aspek yang disempurnakan meliputi komponen, proses, dan/atau tujuan program, pengelolaan, dan sebagainya. Kegunaan ke dua adalah untuk memperluas program, menekankan pada segi kuantitatif. Hal yang

diperluas adalah jangkauan program baik jangkauan wilayah maupun jangkauan sasaran.

Proses pengembangan program PLS sebagai fungsi dalam pengelolaan program PKBM, merupakan sesuatu yang urgen karena dalam implementasi program akan selalu timbul masalah yang berasal dari lingkungan dan dari dalam pelaksanaan program sendiri baik sebelum dan selama pelaksanaan program. Secara esensi pengembangan program merupakan serangkaian kegiatan pengambilan keputusan untuk menentukan bagaimana menjembatani perbedaan (*gap*) antara apa yang diharapkan (intensifikasi, ekstensifikasi, revisi, renovasi, kreasi, substitusi, dll) dan apa yang akan dilakukan (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya). Proses menjembatani ini berarti tugas dan pekerjaan untuk mendeteksi seberapa besar atau seberapa jauh kemungkinan terdapatnya kesenjangan antara kebutuhan yang ideal (harapan) dengan kebutuhan yang ada sekarang ini (realita) dan bagaimana cara upaya mengatasinya.

Program pendidikan di PKBM saat ini dipandang masih perlu diperbaiki karena penyusunan program saat ini masih belum dilakukan secara profesional. Penyusunan program masih dilakukan berdasarkan pada proses rutinitas belaka, dilakukan dengan cara-cara kurang ilmiah, dan kurang memperhatikan keberlanjutan program. Padahal program pendidikan di PKBM harus menjadi program yang mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat. Program yang mampu menjadikan kelompok sasaran berkembang baik potensi fisik, pemikiran, sosial dan emosionalnya, mampu memberikan bekal yang sikap pakai bagi sasaran dalam kehidupan sehari-hari, diselenggarakan dengan fasilitas dan pendanaan yang memadai, proses pembelajaran yang terjadwal, memiliki tenaga pendidikan yang profesional, dapat diakses oleh berbagai lapisan sosial masyarakat dan menumbuhkan partisipasi masyarakat luas.

Seiring dengan berjalannya waktu, dua kondisi ini apabila tidak dilakukan upaya untuk menyesuaikannya berakibat pada kemunduran program pendidikan. Program pendidikan diharapkan berkembang mencapai tataran ekspansi bukan sekedar dijalankan pada tataran rutinitas belaka, tanpa perkembangan yang urgent. Program pendidikan PLS yang diselenggarakan di PKBM dituntut untuk mencapai kondisi yang menggambarkan adanya pertumbuhan, kemudian mengalami perkembangan dan akhirnya mampu melakukan perluasan, dan menghindari pelaksanaan program yang hanya dilakukan secara asal jalan atau hanya bertahan hidup (Helfin, 2006).

Berdasarkan pada tinjauan kinerjanya, maka program pendidikan di PKBM harus terlaksana untuk selalu mencapai kemajuan yang terus menerus melalui inovasi-inovasi seiring dengan berkembangnya lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Kinerja program pendidikan luar sekolah mencakup tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pelaksanaan (*Implementing*). Kinerja program dapat dilihat dengan mengacu pada pelaksanaan program yang efektif dan efisien sesuai aturan, pedoman atau arahan yang berlaku. Pada tahap ini, pengelola dituntut mampu melaksanakan sebuah pelaksanaan program yang tepat.
2. Peningkatan (*Improving*). Kinerja program dilihat dari aspek kemajuan program yang dilaksanakan. Program ditinjau aspek kelemahan dan

kelebihannya secara mendalam menghasilkan rencana perbaikan. Program akan dianalisis ditinjau dari aspek kualitas dan kuantitas. Aspek kualitas mencakup peningkatan materi, metode (*how*), sarana, manajemen dll. Sedangkan aspek kuantitas lebih menitikberatkan pada akses bagi seluruh sasaran program PLS. Perbaikan atau peningkatan program menghasilkan program yang lebih kompetitif, yaitu program yang semula tidak maju menjadi maju, dan memperkuat program yang telah maju.

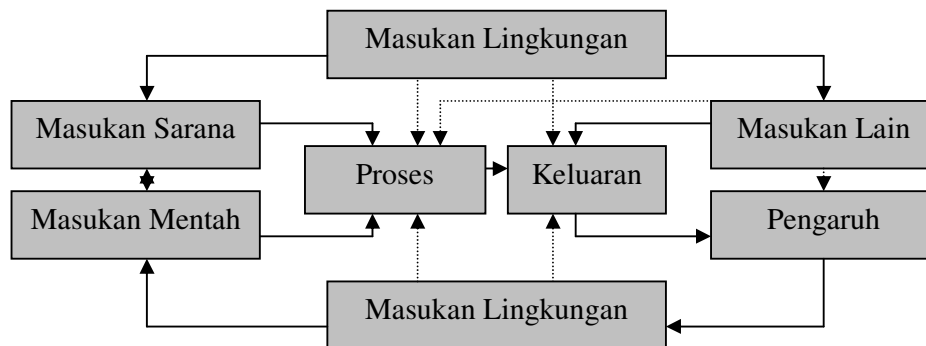
3. Pembaruan (*Inovating*) menekankan dihasilkannya inovasi-inovasi dalam rangka menghasilkan program pendidikan luar sekolah yang lebih berkualitas. Dalam hal ini yang ditekankan adalah model-model pendidikan luar sekolah, cara-cara yang lebih sempurna dalam mengelola program.

Selain itu, hal dasar dan logis yang paling utama dalam melaksanakan suatu pengembangan program adalah pengembangan program PKBM yaitu suatu upaya untuk menjamin ketercapaian dari tujuan program yang diharapkan, yaitu program pendidikan yang ada harus memiliki tingkat kinerja manajemen, aksesibilitas, dan akuntabilitas program PKBM yang baik. Aspek manajemen, menekankan dengan adanya upaya pengembangan, pelaksanaan program PKBM harus mampu dikelola secara: 1) efektivitas, pengelolaan program harus mampu dilaksanakan secara tepat sehingga dapat mencapai tujuan dengan baik; 2) efisiensi, berarti pengelolaan program PKBM harus dilakukan dengan cara-cara yang tepat tanpa terjadi penyimpangan atau pemborosan dalam menggunakan sumberdaya yang ada; dan 3) relevansi, program PKBM harus selalu menyesuaikan dengan perkembangan lapangan dan ipteks.

Aspek aksesibilitas merupakan tujuan lain dalam pengembangan program. Melalui upaya pengembangan, diharapkan setiap warga masyarakat baik yang berada di perdesaan dan perkotaan memiliki kesempatan yang luas berpartisipasi dalam penyelenggaraan dan menikmati hasil program. PKBM sebagai pusat belajar bagi masyarakat harus menjamin bahwa program-program yang diselenggarakannya terbuka luas bagi kelompok sasaran tanpa adanya batasan wilayah, etnis maupun hal lainnya. Akses yang mudah memungkinkan setiap warga masyarakat dapat mendapatkan layanan pendidikan sebagai hak setiap warga negara. Sedangkan aspek akuntabilitas memiliki pengertian bahwa dalam setiap penyelenggaraan program PKBM harus dilakukan dengan prinsip kerjasama dan partisipasi masyarakat. Hal ini berarti program PKBM selalu melibatkan setiap pihak yang memiliki kepentingan terhadap PKBM dengan dilandasi keterbukaan atau transparansi yang saling menguntungkan.

Apabila dilihat dari segi sistem pendidikan luar sekolah, pengembangan program PKBM merupakan kegiatan yang dilakukan PKBM untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan secara sistematis. Program-program pendidikan luar sekolah disusun dengan menggunakan komponen, proses dan tujuan. Komponen proses mencakup masukan lingkungan (*environment input*), masukan sarana (*instrumental input*), masukan mentah (*raw input*) dan masukan lain (*other input*). Proses sebagai interaksi edukasi antara masukan sarana,

terutama pendidikan dan warga belajar. Tujuan program pendidikan mencakup tujuan antara yaitu keluaran (*output*) dan tujuan akhir adalah pengaruh atau dampak (*outcome*). Ketiga aspek tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar:  
Komponen, Proses dan Tujuan Program-Program PKBM

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas sumberdaya manusia melalui program pendidikan di PKBM harus berpegang pada pemahaman bahwa keberhasilannya tergantung pada kemampuan mengembangkan program yang berkelanjutan. Program pendidikan yang selalu mengalami kemajuan seiring perkembangan waktu dan tuntutan kinerja, merupakan titik awal untuk merumuskan suatu program pendidikan yang efektif, efisien dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

### Implementasi Pengembangan Program PLS

Program PLS perlu dikembangkan secara sistematis sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pengembangan program merupakan serangkaian langkah yang harus dilakukan untuk menghasilkan program yang benar-benar mampu memberikan manfaat yang optimal. Langkah-langkah dalam pengembangan program meliputi analisis dan penentuan kebutuhan pendidikan, akar masalah, isu strategis (dalam tulisan ini ketiga istilah tersebut dipandang sama), penentuan strategi pengembangan; rencana implementasi dan penyusunan rencana evaluasi. Berikut dipaparkan masing-masing langkah tersebut:

#### 1. Penentuan Kebutuhan/Masalah Strategis

Analisis kebutuhan (*needs assesment*) secara umum didefinisikan sebagai proses menentukan sesuatu yang penting atau berguna untuk memenuhi sebuah kebutuhan yang dinyatakan (*the process of determining the things that are necessary or useful for the fulfillment of a defensible purpose*) demikian menurut Stufflebeam, et al (1985). Analisis kebutuhan merupakan proses pengumpulan dan penggunaan informasi bagi pembuatan keputusan tentang petunjuk atau keberadaan program atau praktek. Pertanyaan yang terkandung dalam proses ini mencakup: 1) Kinerja (*performance*), apa tujuan atau hasil pendidikan yang diharapkan; apa kinerja dari orang, program, pelayanan pada saat ini, 2) *Aktivitas sekarang atau potensial*, dengan cara apa dapat mencapai tujuan yang diharapkan,

dan 3) *Keputusan*, apa tindakan (alokasi sumberdaya, intervensi, penentuan prioritas) yang dapat dilakukan?

Analisis kebutuhan memiliki dua fungsi, yaitu pertama, membantu dalam penentuan kebutuhan yang ada dan bagaimana kebutuhan tersebut dapat dinyatakan, dan ke dua, dapat menyediakan kriteria terhadap evaluasi manfaat program, yaitu derajat kebutuhan manusia dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan program diselenggarakan, karena memberikan kejelasan dan arahan mengenai aspek program yang diubah dan arahan bagaimana seharusnya perubahan tersebut dilakukan.

Proses identifikasi kebutuhan menekankan pada dicapainya kebutuhan obyektif untuk menentukan keberadaan, dan keberlanjutan program. Kebutuhan diartikan perbedaan antara kemampuan baru yang lebih tinggi sebagai dikehendaki oleh seseorang, lembaga atau masyarakat dengan kemampuan yang dimiliki oleh orang itu pada saat ini. Kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk kepentingan dirinya, lembaganya, atau masyarakatnya. *An education need is the gap between their present level of competencies and a higher level required for effective performance as defined by themselves, their organization, or society* (Knowless, 1980). Dengan kata lain, kebutuhan pendidikan adalah jarak antara keinginan dengan kenyataan tentang tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang dan/atau kelompok.

Kebutuhan pendidikan, masalah atau isu strategis sangat beragam dalam kuantitas maupun kualitasnya. Para ahli menggolongkan beragam kebutuhan atau masalah pendidikan. Knowles (1985) menyatakan tentang kebutuhan pendidikan individu, kelompok dan masyarakat. Maslow (1970) dan Sudjana (2000) menjelaskan bahwa terdapat hirarki kebutuhan manusia dari kebutuhan paling rendah sampai tinggi yaitu kebutuhan fisiologis (*physiological need*), rasa aman (*safety need*), sosial (*sosial need*), penghargaan (*esteem need*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*). Menurut Maslow, pemenuhan kebutuhan yang paling rendah merupakan syarat untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, walau tidak selalu harus mengikuti tingkatan kebutuhan tersebut.

Pendapat lain dinyatakan oleh Howard McClucky (Getskow, 1997) bahwa kategori kebutuhan pendidikan dari orang dewasa sebagai berikut:

- a. Keterampilan yang memungkinkan orang dewasa untuk mampu bertahan dengan beradaptasi terhadap perubahan kondisi sosial, meliputi keterampilan dasar dalam menulis, membaca, menghitung dan peduli kesehatan.
- b. Kebutuhan untuk berpartisipasi dalam pengalaman menyenangkan misalnya musik dan seni.
- c. Kebutuhan untuk membantu untuk mengatasi masalah orang lain.
- d. Kebutuhan untuk membuat sesuatu yang berbeda dalam dunia.
- e. Kebutuhan untuk memahami lebih mendalam mengenai makna hidup.

Pahaman dan kemampuan mengenai berbagai kebutuhan/masalah pendidikan menjadi penentu untuk memastikan tindakan pengembangan apa yang sesuai untuk dilaksanakan. Kebutuhan pendidikan perlu diidentifikasi dengan

menggunakan berbagai metode dan teknik, yang menjamin dicapainya kebutuhan obyektif dari individu, kelompok dan/atau masyarakat. Kebutuhan obyektif diharapkan tergali secara baik sehingga dicapai hasil optimal bukan kebutuhan yang subyektif, yaitu kebutuhan yang masih bersifat keinginan (*wants*) dan tidak bersifat urgen untuk diatasi. Hal ini penting diketahui karena setiap masalah yang muncul dengan ditandai adanya gejalanya harus ditemukan akar masalahnya. Stuffelbeam, et al (1985) menjelaskan bahwa proses pengumpulan data mencakup kegiatan penentuan sumber informasi apa yang dibutuhkan, siapa yang menjadi sasaran pengumpulan informasi, menyiapkan instrumen pengumpulan informasi, dan melaksanakan pengumpulan informasi.

Dengan demikian, dibutuhkan upaya untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi. Pengumpulan informasi diartikan sebagai proses memahami kegiatan atau kejadian nyata dalam program atau lembaga, melalui pengumpulan data dengan berbagai cara untuk menghasilkan suatu pengetahuan yang kemudian pengetahuan tersebut ditafsirkan sehingga diperoleh kebutuhan yang jelas (*identified needs*). Data yang diperlukan harus memiliki tingkat kepercayaan yang dapat dipercaya, benar, akurat dan lengkap.

Salah satu metode dalam mengkaji akar masalah/kebutuhan pendidikan/isu strategis dapat dilakukan melalui cara berikut, sebagaimana disarikan David (1998) dalam bukunya Manajemen Strategik (*Strategic Management*) yang meliputi: kajian visi, misi dan nilai program/lembaga; kajian isu-isu strategis dari kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan; penentuan isu strategis; penentuan strategi; dan penentuan rencana aksi/kegiatan. Berikut disajikan langkah-langkah praktisnya.

**Langkah pertama**, adalah kajian nilai, visi dan misi program/PKBM. PKBM sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat perlu mengkaji ulang atau bahkan membuat kembali visi, misi dan nilai-nilai. Nilai dapat diartikan sebagai konsep mengenai apa yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar warga masyarakat mengenai apa yang dianggap bernilai, berharga, dan penting dalam hidup sehingga dapat berfungsi sebagai suatu pedoman yang memberikan arah dan orientasi kepada kehidupan para warga masyarakat. Terdapatnya nilai atau keyakinan dari pelaku PKBM berarti para pelaku secara sadar membentuk PKBM, didorong oleh suatu harapan yang menjadi pedoman dan/atau pendorong perbuatannya. Tentunya, nilai yang dianut harus diterima dan berdasarkan pada kehidupan masyarakatnya.

Nilai yang dianut suatu masyarakat akan berbeda dengan masyarakat lain. Misalnya, pendirian *Community-Learning Centre* di Quebec Inggris dilandasi oleh nilai dasar kebebasan individual, keadilan sosial, inklusif, keberlanjutan pembangunan ekonomi, demokrasi, dan mosaik budaya masyarakat Quebec (Smith, 2005). Di Vietnam nilai yang melandasi pelaksanaan kegiatan PKBM adalah nilai-nilai yang bersumber dari agama Budha. Begitu pula di Indonesia, pembangunan dalam bidang pendidikan juga harus dilandasi nilai-nilai falsafah Pancasila meliputi nilai ketuhanan, nilai kemanusiaan yang adil dan beradab, nilai persatuan, nilai permusyawaratan dan mufakat dan nilai keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Nilai-nilai ini ditegaskan dalam landasan yuridis



Undang-undang Dasar 1945, yang operasionalnya tercantum dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia.

Nilai yang dianut terwujud dalam visi dan misi dari program PKBM yang bersangkutan. Visi diartikan sebagai sesuatu keadaan yang diinginkan untuk dicapai (*what do we want to become*) demikian David (2001). Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan (*A Vision is a statement about future, spoken or written today; it is a process of managing the present from a stretching view of the future*). Suatu visi harus realistis, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik. Visi merupakan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, memperlihatkan kerangka hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan (*pemangku kepentingan*) dan sarana utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan (Akdon, 2006).

Sedangkan misi diartikan sebagai apa aktivitas (*business*) yang dilakukan "*what is our business?*" (David, 2001). *A mision statement identifies the scopes of a firm operational in product and market term. It addresses the basic question that faces all strategies "what is our business"*. Misi organisasi mengandung kejelasan tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu. Misi harus merupakan penjelasan tentang bisnis/produk/layanan yang ditawarkan kepada masyarakat, memiliki sasaran publik yang jelas, kualitas produk memiliki daya saing dan mengandung partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi. Dengan demikian, PKBM berkembang dalam masyarakat memiliki suatu keinginan untuk menjadikan hal yang lebih baik. PKBM memiliki orientasi yang jelas untuk mencapai sesuatu yang diharapkan yaitu terbentuknya masyarakat yang gemar belajar (*learning society*). Untuk mencapai tujuan (*goals*) tersebut, terlebih dahulu menentukan kegiatan-kegiatan yang tepat dan menjadi kegiatan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya.

Pemahaman yang tepat mengenai ke mana arah yang ingin dicapai dan apa yang sedang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, sangat memainkan peran penting dalam menumbuhkembangkan PKBM. Dengan kata lain, visi dan misi PKBM menjadi unsur penting dalam menjalankan aktivitasnya karena menjamin kesamaan/kebulatan suara dalam organisasi, menyediakan dasar atau standar untuk mengalokasikan sumber daya, membangun iklim organisasi, memudahkan pembagian kerja, dan mengkhhususkan tujuan organisasi dan menerjemahkan tujuan ini ke dalam sasaran sesuai biaya, waktu, parameter pencapaian yang dapat diukur dan dikontrol (David, 2001).

**Langkah ke dua** adalah menelaah lingkungan. Kajian lingkungan dimaksudkan untuk memperoleh data mengenai kondisi nyata lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari program atau PKBM secara komprehensif dan analitis. Pada Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengetahui isu-isu mengenai kekuatan dan kelemahan yang terdapat program/lembaga PKBM. Sedangkan, kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui peluang dan tantangan yang berpengaruh pada program/lembaga PKBM.

Data atau informasi yang terkait dengan kajian internal mencakup segala informasi yang dibutuhkan meliputi karakteristik warga belajar (motivasi, kebutuhan, latar belakang sosial ekonomi, kecerdasan, dsb), kemampuan dan jumlah tenaga kependidikan, mutu dan relevansi program, metode pembelajaran, pengadaan dan penggunaan sumber daya material (sarana dan prasarana, keuangan), sistem informasi layanan pendidikan, dsb. Sedangkan, kajian eksternal dimaksudkan mengetahui peluang dan hambatan yang mencakup pengaruh lingkungan meliputi lingkungan sosial-budaya (adat istiadat, budaya, dll), ekonomi (tingkat pendapatan masyarakat, mata pencaharian, dll), dan politik (kebijakan pemerintah, peraturan, dukungan elit masyarakat). Selain itu, kajian lingkungan eksternal juga melihat bagaimana kedudukan atau hubungan antara program/lembaga melakukan jaringan (*links*) terhadap program/lembaga PKBM yang lebih besar.

Data yang dikumpulkan berasal dari sumber informasi berupa produk atau hasil kerja misal laporan, nilai warga belajar, rencana, dll, material kurikulum, arsip dan catatan, data murid, media masa, kelompok pakar, individu bersangkutan, hasil audit, dan literatur. Untuk mendapatkan informasi dilakukan berbagai cara misalnya: untuk mengidentifikasi kebutuhan pendidikan individu dilakukan dengan menanyakan langsung pada individu, orang yang mengenal individu, media massa, literatur dan survey organisasi; untuk kebutuhan organisasi dilakukan dengan wawancara, kuesioner, melakukan test, analisis masalah kelompok, studi laporan dan catatan, analisis hasil kerja dan observasi kemampuan kerja. Sedangkan untuk mengumpulkan data mengenai kebutuhan masyarakat dapat dikaji dengan cara melakukan survei masyarakat (Knowless, 1980).

Data atau informasi yang terkumpul selanjutnya ditelaah secara seksama untuk mendapatkan masalah/kebutuhan/isu penting apa yang harus segera dicari solusinya. Dalam hal ini, kajian lingkungan dilakukan dengan melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Daftar item-item kajian lingkungan eksternal dan internal yang paling penting dalam kolom faktor strategis kunci; tunjukkan mana yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman.
2. Tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel kajian eksternal dan internal tersebut, dan sesuaikan jika perlu sehingga jumlah total pada kolom bobot eksternal dan internal mencapai angka 1.00.
3. Masukkan ke kolom peringkat, peringkat yang diberikan terhadap setiap faktor dari tabel eksternal dan internal.
4. Kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah skor kolom.
5. Berikan keterangan untuk masing-masing faktor dari tabel internal dan eksternal sesuai kebutuhan.
6. Setelah ringkasan faktor eksternal dan internal dibuat, selanjutnya dibuat ringkasan analisis faktor strategis.

Sebagai contoh, dengan menggunakan data hasil studi di lapangan mengenai pengelolaan PKBM di Yogyakarta tahun 2006 dapat disajikan ringkasan kajian



lingkungan internal PKBM berikut ini untuk lebih memberikan kejelasan praktis. Hasil kajian lingkungan internal disajikan berikut ini:

Tabel Kajian Lingkungan Internal

<b>Faktor Strategis Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rank</b>	<b>Skor</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Kekuatan:</b>				
1. Jiwa dan semangat juang personel PKBM tinggi	0,1	5	0,5	Kekuatan paling besar adalah no. 3
2. Tingkat pendidikan tutor memadai	0,2	3	0,6	
3. Program/kurikulum pendidikan yang ada memiliki keunggulan praktik terapan	0,4	4	1,6	
4. Kerjasama personel PKBM baik	0,1	1	0,1	
5. Jumlah warga belajar banyak	0,2	2	0,4	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>			
<b>Kelemahan:</b>				
1. Tingkat kehadiran dan motivasi warga belajar masih rendah	0,3	5	1,5	Kelemahan paling kuat adalah no 3
2. Sarana dan prasarana masih kurang	0,2	3	0,6	
3. Kemampuan didaktik metodik tutor masih kurang optimal	0,3	4	1,2	
4. Rendah akses peningkatan kemampuan manajemen	0,1	1	0,1	
5. Minim sumber pendanaan	0,1	2	0,3	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>			

Sedangkan ringkasan kajian lingkungan eksternal disajikan berikut ini:

Tabel Kajian Lingkungan Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rank	Skor	Keterangan
<b>Peluang:</b>				
1. Dukungan elit masyarakat tinggi	0,2	3	0,6	Peluang yang paling besar adalah no. 4
2. Lembaga mitra banyak	0,1	1	0,1	
3. Potensi sosial dan budaya masyarakat yang banyak	0,2	4	0,8	
4. Lapangan kerja masih terbuka untuk program keterampilan	0,3	5	1,5	
5. Kemajuan fasilitas internet dan komunikasi	0,2	2	0,4	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>			
<b>Hambatan :</b>				
1 Budaya masyarakat yang mengganggu	0,3	3	0,9	Hambatan paling rendah adalah no. 2
2 Lembaga pendidikan sejenis	0,1	1	0,1	
3 Tingkat ekonomi masyarakat sekitar yang masih rendah	0,3	5	1,5	
4 Letak geografis yang kurang mendukung	0,2	4	0,8	
5 Pemahaman masyarakat luas terhadap PKBM masih kurang	0,1	2	0,2	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>			

**Keterangan:**

- \* Total bobot harus sama dengan 1,00 atau 100. Bobot didasarkan pada kepotensialannya suatu isu mendukung atau sebaliknya dalam mencapai tujuan program/lembaga PKBM.
- \* Ranking didasarkan pada pemikiran bahwa isu tersebut memiliki sifat penting atau sebaliknya tidak penting. Pada tabel tersebut, untuk kajian kekuatan dan peluang rank 5 (*sangat penting*) dan 1 (*kurang penting*). Sedangkan pada kajian kelemahan dan hambatan, ranking 5 (*sangat menonjol*) dan 1 (*paling tidak menonjol*).

Dari tabel kajian lingkungan internal dan eksternal di atas, *langkah selanjutnya* adalah menyusun suatu matriks SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, and threats*) untuk menghasilkan strategi-strategi sebagai masukan pokok pengembangan program pendidikan di PKBM. Dalam tabel matriks SWOT di bawah ini, penentuan isi kolom masing-masing sudah mendasarkan pada isu-isu yang dihasilkan dalam kajian lingkungan dan dipandang penting (*strategis*) untuk segera diatasi. Misalnya, setiap isu yang sudah diidentifikasi di atas, hanya dipilih masing-masing 3 isu sesuai hasil kajian di atas sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4 Matrik SWOT

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b> 1. Program/kurikulum pendidikan yang ada memiliki keunggulan praktik terapan 2. Tingkat pendidikan tutor memadai 3. Jiwa dan semangat juang personel PKBM tinggi	<b>Kelemahan (W)</b> 1. Tingkat kehadiran dan motivasi warga belajar masih rendah 2. Kemampuan didaktik metodik tutor masih kurang optimal 3. Sarana dan prasarana masih kurang
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (O)</b> 1. Lapangan kerja masih terbuka untuk program keterampilan 2. Potensi sosial dan budaya masyarakat yang banyak 3. Dukungan elit masyarakat tinggi	<b>Strategi S - O</b> 1. Pengembangan kerja sama untuk penyaluran lulusan 2. Peningkatan magang bagi warga belajar 3. dst	<b>Strategi O - W</b> 1. Peningkatan kualitas metodik didaktik tutor melalui berbagai kesempatan bekerja sama dengan lembaga lain 2. Optimalisasi elit masyarakat dalam pemotivasian warga belajar 3. dst
<b>Tantangan (T)</b> 1. Tingkat ekonomi masyarakat sekitar yang masih rendah 2. Budaya masyarakat yang mengganggu 3. Letak geografis yang kurang mendukung	<b>Strategi S - T</b> 1. Optimalisasi program kecakapan hidup dan wirausaha 2. Peningkatan kemampuan personel menjalin hubungan dengan masyarakat sasaran 3. dst	<b>Strategi T - W</b> 1. Optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana yang ada 2. dst

Berdasarkan tabel matriks SWOT di atas dapat dilihat bahwa pengembangan program pendidikan di PKBM dapat dilaksanakan mencocokkan antara berbagai isu strategis hasil kajian lingkungan. Strategi sebagai masukan pengembangan program merupakan:

- a. Strategi SO, yaitu strategi yang menggunakan kekuatan lembaga untuk mengambil kesempatan dari lingkungan eksternal.
- b. Strategi WO, yaitu strategi yang ditujukan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari kesempatan lingkungan eksternal.
- c. Strategi ST, yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
- d. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Pada matriks SWOT Tabel 3 tersebut nampak hasil yang diperoleh dalam menentukan strategi-strategi apa saja yang dapat dilakukan sebagai masukan untuk merencanakan program dalam rangka pengembangan program/lembaga PKBM. Strategi yang dihasilkan dapat berbentuk empat kelompok strategi utama yaitu: 1) strategi integrasi, yaitu strategi untuk memperluas berbagai sumber dana, warga belajar, fasilitas dll; bekerjasama dengan lembaga sejenis dan pengguna dari lulusan PKBM; 2) strategi intensif, yaitu pemilihan strategi yang dimaksudkan untuk memasuki wilayah sasaran program yang baru; 3) strategi diversifikasi yaitu strategi mengembangkan layanan pendidikan yang ada, membentuk layanan pendidikan yang baru dan/atau membuat program baru tetapi memiliki relevansi dengan program yang telah ada, dan 4) strategi defensif, yaitu upaya untuk mempertahankan program yang ada, melakukan pengurangan dan/atau likuidasi terhadap layanan pendidikan (David, 2001).

Berbagai strategi yang dihasilkan tentunya harus dipilih. Pemilihan strategi harus mempertimbangkan penetapan faktor-faktor kunci keberhasilan. Menurut Yuwono (2002) dalam Akdon (2006) faktor-faktor kunci keberhasilan adalah *perspektif keuangan*, yang memberikan informasi tentang perbaikan-perbaikan yang tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dan perkembangan organisasi; *perspektif pelanggan*, yang memberikan informasi tentang strategi peningkatan pengakuan atas pentingnya fokus pelanggan and kepuasan pelanggan; *perspektif bisnis internal* yang memberikan informasi mengenai proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan oleh lembaga; dan *perspektif pembelajaran dan pertumbuhan* memberikan informasi tentang kesenjangan antarkemampuan seseorang, sistem, dan prosedur untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

**Langkah ke tiga** adalah penentuan rencana aksi. Dari strategi yang dihasilkan tersebut tidak semuanya dijabarkan dalam rencana aksi. Rencana aksi merupakan langkah-langkah konkret atau spesifikasi kegiatan yang didasarkan pada strategi tersebut. Misalnya, strategi peningkatan kualitas metodik didaktik tutor melalui pelatihan bekerjasama dengan lembaga lain dapat dijabarkan dalam rencana aksi yaitu program studi banding ke PKBM yang lebih maju, program pelatihan terjadwal bagi para tutor, program layanan literatur untuk peningkatan kemampuan tutor; dan program pembentukan kelompok kajian ilmiah antar tutor. Satu strategi akan memunculkan beragam rencana aksi sehingga diperlukan penentuan rencana aksi mana yang layak untuk dilaksanakan dalam bentuk program kegiatan.

Rencana aksi yang akan dijabarkan dalam program kegiatan tentunya harus dipilih. Penentuan rencana aksi dilakukan dengan mempertimbangkan aspek pencapaian tujuan, sasaran dan pencapaiannya. Hal ini dikarenakan program PKBM memiliki visi, misi dan nilai yang dituangkan dalam bentuk operasional untuk diwujudkan melalui penetapan tujuan, dan sasaran. Setiap rencana aksi harus dianalisis mana yang paling memungkinkan untuk dipilih dengan melihat ketercapaian tujuan berupa kegiatan apa yang akan dilakukan (*what*), dan kapan dilakukan (*when*), dan ketercapaian sasaran meliputi kegiatan spesifik apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek untuk mencapai keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, tujuan harus bersifat mengarahkan pencapaian visi dan misi,

relatif memerlukan waktu jangka panjang, sesuatu yang penting, dapat menguntungkan, harus realistis dan dapat dicapai, menggambarkan adanya kesenjangan, dan sebagai arahan yang jelas bagi lembaga. Sedangkan sasaran memiliki karakteristik dapat terukur, spesifik, menantang dan dapat diwujudkan, berorientasi hasil, memiliki spesifikasi kerangka waktu yang relatif singkat (Akdon, 2006).

## **2. Implementasi Program**

Pelaksanaan suatu strategi yang di dalamnya mengandung berbagai rencana aksi atau program, maka terlebih dahulu dilakukan analisis kelayakan untuk menentukan program mana yang layak dilaksanakan. Analisis kelayakan mencakup dua aspek, yaitu analisis sumberdaya dan analisis pemangku kepentingan. Analisis sumberdaya dimaksudkan untuk mengetahui program yang akan dilakukan mendapat dukungan keuangan, fasilitas, dll. Sedang untuk analisis pemangku kepentingan dimaksudkan untuk mengetahui bahwa program yang dipilih mendapat dukungan dari berbagai pihak, baik yang berperan sebagai pelaksana, penerima, dan pengguna hasil program dimaksud.

Analisis pemangku kepentingan dilakukan dengan menganalisis kedudukan masing-masing pemangku kepentingan. Hasil analisis menunjukkan pemangku kepentingan memiliki posisi (menentukan untuk menyediakan dana, hubungan, fasilitas) dan skills (pengetahuan, dll) yang memberikan pengaruh pada program tersebut. Artinya pemangku kepentingan memiliki andil dalam melaksanakan strategi yang dipilih. Pemangku kepentingan dapat ditinjau dari empat golongan yaitu 1) pemangku kepentingan yang memiliki kemampuan (posisi) kuat dan skill yang kuat pula, 2) pemangku kepentingan yang memiliki posisi kuat tetapi lemah dalam keterampilan, 3) pemangku kepentingan yang memiliki ketetampilan kuat tetapi posisinya lemah, dan 4) pemangku kepentingan posisi dan keterampilan sama-sama lemah.

Aspek sumber daya juga menjadi pertimbangan dalam penentuan pelaksanaan rencana aksi (program kegiatan) yang tepat. Sumber daya yang dimiliki diperhitungkan karena pertimbangan potensi (mendapatkan: ketersediaan dana) dan pentingnya sumber daya tersebut. Ada empat kelompok sumber daya sebagai pertimbangan yaitu: 1) sumber daya yang penting untuk disediakan dan potensi mendapatkannya kuat (mudah), 2) sumber daya yang tingkat kepentingannya rendah tetapi potensi mendapatkannya kuat, 3) sumber daya yang tidak (kurang) penting dan potensi mendapatkannya mudah (kuat), dan 4) sumber daya yang potensi dan kepentingannya rendah tapi untuk mendapatkannya sulit. Dengan demikian, idealnya sebuah rencana aksi dilakukan apabila hasil analisis kelayakan menunjukkan bahwa terdapat sumber daya potensi mudah dan banyak terdapat khususnya sumber daya penting, dan terdapat pemangku kepentingan yang memiliki potensi penting dan posisi penting.

## **3. Rencana Evaluasi**

Rencana aksi yang telah dilaksanakan perlu diketahui pencapaian kinerjanya. Untuk itu diperlukan suatu upaya untuk menilainya. Evaluasi diartikan sebagai kegiatan sistematis untuk mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data atau informasi yang diperlukan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan

(Sudjana, 2000). Melihat batasan tersebut terdapat unsur penting dalam evaluasi, yaitu: 1) kegiatan sistematis, berarti kegiatan dilakukan melalui prosedur yang tertib; 2) data atau informasi yang diperoleh melalui upaya pengumpulan, pengolahan, dan penyajian dengan menggunakan metode dan teknik ilmiah; 3) pengambilan keputusan menekankan bahwa data yang disajikan memberikan nilai berguna sebagai masukan pengambilan keputusan tentang alternatif yang akan diambil.

Kegiatan evaluasi dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan rencana aksi yang telah ditetapkan berdasarkan pada tingkat keberhasilan pelaksanaan rencana yang disusun. Kirpatrick (1994) menyatakan tujuan khusus evaluasi adalah untuk menjelaskan keberadaan pelaksana program dengan menunjukkan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi, untuk memutuskan dilanjutkan atau tidaknya program dan memperoleh informasi untuk mengembangkan program di masa yang akan datang. Stufflebeam menyatakan tujuan evaluasi adalah untuk akuntabilitas program, yaitu membenaran nilai program terhadap para pemangku kepentingan, dan untuk meningkatkan pembuatan keputusan (Knowless, 1984). Dengan demikian, tujuan pokoknya dapat mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan rencana aksi, selanjutnya dipelajari guna perbaikan pelaksanaan rencana aksi/program di masa yang akan datang.

Aspek-aspek yang dinilai dalam rangka meningkatkan kinerja program/kegiatan menurut Akdon (2006) mencakup aspek penilaian masukan (*input evaluation*), penilaian proses (*process evaluation*), penilaian keluaran (*output evaluation*), penilaian hasil (*outcome evaluation*) dan penilaian dampak (*impact evaluation*). Farida (2000) evaluasi berfokus pada tujuan dan kebutuhan, perencanaan tindakan/program, pelaksanaan, transaksi dan hasil program/kegiatan. Sudjana (2000) menyatakan evaluasi dilakukan terhadap fungsi pengelolaan kegiatan/program meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, dan penilaian serta pengembangan. Sedangkan Kirpatrick (1994) menyatakan proses evaluasi dilakukan dalam empat tingkat yang saling berkaitan, yaitu: 1) evaluasi reaksi yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana pemangku kepentingan program/kegiatan, 2) evaluasi belajar, yang dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai yang dimiliki kelompok sasaran yang disebabkan adanya program/kegiatan, 3) evaluasi tingkat laku, untuk mengetahui perubahan nyata kinerja yang dihasilkan, dan 4) evaluasi hasil (*result*) yaitu kegiatan evaluasi yang bertujuan mengetahui keberhasilan partisipan setelah mengikuti program misalnya produksi yang meningkat, perbaikan mutu, penghematan biaya, keuntungan naik, dll. Dalam konteks pengembangan program PKBM, evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan bagaimana kegiatan pengembangan program PKBM dilakukan mencakup penentuan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi pengembangan program.

*Kegiatan* evaluasi harus dilakukan dengan prosedur ilmiah untuk menjamin pengumpulan data secara obyektif sehingga keputusan yang dihasilkan tidak bias. Evaluasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah:

1. Mengidentifikasi pihak-pihak pembuat keputusan yang menghendaki kegiatan dan hasil evaluasi program/kegiatan



2. Mempelajari sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan penilaian
3. Menentukan aspek/komponen yang akan dinilai
4. Merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus dari kegiatan evaluasi
5. Memilih dan menetapkan metode penilaian yang akan digunakan
6. Menyusun pertanyaan evaluasi, hipotesis penilaian dengan mengacu pada tujuan evaluasi
7. Menetapkan kelompok sasaran kegiatan evaluasi
8. Pelaksanaan penilaian mencakup pengumpulan, pengolahan dan penyajian data untuk dianalisis.
9. Melakukan penilaian terhadap hasil penilaian

Secara singkat, proses evaluasi merupakan kegiatan 1) merumuskan berbagai pertanyaan yang ingin dijawab, termasuk penetapan kriteria, 2) mengumpulkan data yang memungkinkan terjawabnya pertanyaan; 3) menganalisis data dan menginterpretasikan apa makna data sesuai dengan pertanyaan yang ada dan 4) memutuskan untuk memodifikasi rencana, kegiatan, dan/atau program sesuai temuan. Namun, kegiatan evaluasi bukan proses mekanikal dan otomatis, tetapi perlu dipikirkan secara berulang-ulang untuk menetapkan kapan (*when*) untuk mengevaluasi apa (*what*) dan siapa (*who*) yang terlibat dalam evaluasi rencana aksi.

### **Rencana Aksi dan Strategi**

Pengembangan program PKBM merupakan pekerjaan yang membutuhkan perhatian dan sumberdaya yang cukup karena pengembangan program PKBM memiliki penentu keberhasilan kinerja PKBM dalam memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat sekitar. Upaya pengembangan program tidak akan berjalan sendiri tanpa adanya sebuah perencanaan yang matang, dan didasarkan pada pandangan bahwa dengan berkembangnya program PKBM tujuan PKBM akan tercapai dalam jangka waktu tidak terlalu lama yaitu terbentuknya masyarakat yang gemar belajar (*learning community*) atau masyarakat terdidik (*educated community*). Oleh karena itu, setiap pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan terhadap PKBM diharapkan dapat menjalankan fungsi dan perannya dalam mengembangkan PKBM.

Hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh semua pihak untuk mengembangkan program PKBM, tentunya sesuai dengan kapasitas dan kedudukan mereka dalam PKBM, sebagai berikut:

1. **Penyelenggara PKBM** harus mampu menyediakan visi, misi dan nilai PKBM yang jelas; bertindak sebagai penghubung antara masyarakat dengan sumber daya yang lain; menyediakan arahan yang jelas bagi regu operasional (*task force*); penghubung di antara mitra dengan kelompok lain di luar PKBM; bertanggungjawab terhadap mitra dan pemberi dana tentang kinerja PKBM; membina kemitraan dengan partner; menunjukkan komitmen mitra melalui dukungan terus-menerus dengan bantuan sumberdaya, bantuan teknis dan koordinasi.
2. **Pengelola** harus pahami visi dan misi PKBM dan menginternalisasikannya dan diwujudkan dalam praktik sehari-hari; membuat rencana program

kegiatan PKBM dengan memperhatikan pencapaian tujuan jangka pendek, menengah dan jangka panjang; membuat rencana evaluasi untuk melihat keberhasilan implementasi rencana program dan indikator ketercapaiannya dilengkapi dengan rencana kerja, metode pengumpulan data, pengolahan dan penafsiran data, yang telah diketahui/disetujui oleh penyelenggara PKBM; memonitor pemberian layanan program/kegiatan pendidikan kepada sasaran mencakup kesesuaian kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah; memberikan laporan kepada penyelenggara dan membuat rencana tindak lanjut berdasarkan keputusan penyelenggara PKBM mengenai kegiatan/program.

3. **Tenaga Pendidikan** memahami dan menginternalisasi visi, misi dan nilai yang dianut PKBM; meningkatkan kemampuan dalam metodik-didaktik pendidikan luar sekolah; membuat rencana kerja baik jangka panjang, menengah, dan pendek terkait dengan proses pembelajaran di PKBM; dan bersikap kooperatif dengan pihak lain dalam rangka meningkatkan mutu warga belajar.
4. **Tokoh Masyarakat dan/atau organisasi kemasyarakatan** ikut terlibat dan memahami keberadaan visi, misi dan nilai yang dianut PKBM; memberikan dukungan nonmateril dan material terhadap pelaksanaan program/kegiatan PKBM; menjadi perantara atau penghubung dengan lembaga lain dalam menggalang sumber daya di luar PKBM; memberikan masukan dalam rangka mengatasi masalah yang ada di PKBM; ikut terlibat dalam memantau pelaksanaan program PKBM.
5. **Pemerintah.** Memberikan arahan yang jelas mengenai standar mutu program PKBM yang memungkinkan untuk diakses secara cepat oleh personel PKBM dan pelaksanaannya tidak menimbulkan berbagai penafsiran; memberikan dana atau dukungan lain yang penyalurannya dapat diterima dalam waktu yang tepat; bertindak sebagai pemberi masukan dana memecahkan masalah yang dihadapi, dan memberikan keleluasaan kepada lembaga lain untuk menjadi mitra PKBM.

Kemampuan yang lebih spesifik mengembangkan program harus juga dimiliki oleh setiap personel PKBM, khususnya pengelola dan penyelenggara PKBM. Kemampuan spesifik itu adalah: 1) Memiliki sikap dan pola pikir berorientasi masa depan, kreatif, inovatif dan terbuka pada perubahan, 2) Memiliki kemampuan analisis dalam menghadapi permasalahan, 3) Memiliki kemampuan dalam melakukan penelitian yaitu menguasai metode dan teknik pengumpulan, pengolahan dan penafsiran data secara ilmiah, 4) Memiliki kemampuan dalam membina hubungan kemitraan dengan pihak lain individu dan/atau kelompok atau organisasi, 5) Mampu berperan sebagai mitra-kritis, 5) Memiliki jiwa kewirausahaan, 6) memiliki kemampuan komunikasi dan negosiasi yang baik, dan 7) perilaku kerja sama yang baik (Smith, 2005).

## DAFTAR RUJUKAN

- Akdon, (2006). *Strategic Management for Educational Management*, Bandung: Alfabeta.
- David, Fred R., (2001), *Strategic Management: Cocept and Cases*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Farida Yusuf T., (2000), *Evaluasi Proqram*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Getskow, Veronica. (1997), *Community College Older Adult Program Development*, diambil dari [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov) Juni 2007.
- Helfin FrinCESS, (2006), *Management Stratejik: Resep Daya Saing dan Unggul*, Yogyakarta: Mida Pustaka.
- Kirkpatrick, Donald L. (1994), *Evaluating Training Program*, San Francisco: Beerett-Koehler Publisher, Inc.
- Knowles, Malcom S., (1980), *The modern Practice of Adult Education*, New York: Cambridge, The Adult Education Company.
- Smith, William J, (2005), *The Community Learning Center: From Values to Results: Key Issues and Challenges for Building and Sustaining School-Community Collaboration*, Canada: LEARN, the Leading English Education And Resource Network.
- Sudjana, (2005), *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif*, Bandung: Falah Production.
- , (2001), *Pendidikan Luar Sekolah: Wawasan, Sejarah Perkembangan, Falsafah & Teori Pendukung, serta Asas*, Bandung: Falah Production..
- , (2000), *Management Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.
- , (2000), *Strategi Pembelajaran*, Bandung: Falah Production
- Stufflebeam, et al. (1985), *Conducting Educational Needs Assessments*, Hingham: Kluwer Academic Pulishers