

**MANAJEMEN PENDIDIKAN KESETARAAN PAKET C
DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN**
Studi Kasus di lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bekasi



SUHARJUDDIN
7616100462

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2012**

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

**MANAGEMENT OF EDUCATION IN PACKAGE C EQUIVALENCE
EDUCATION IN THE PRISON
(A CASE STUDY IN CLASS IIA PRISON OF BEKASI)
2012**

SUHARJUDDIN

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.

The data were collected through participant observation using interview, observation, document study, and recording. Mechanism of data analysis consist of data coding, data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The data analysis and interpretation indicates that (1) planning is arranged with coordination of both team work unfortunately, external customers and supervisor were not involved; (2) decision making process used group decision making, where mostly driven by consensus of both team work 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.

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.

Key words: Package C equivalent education, planning, decision making and team work

RINGKASAN

Setiap individu membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya. Bagi para narapidana, pendidikan nonformal menjadi alternatif yang paling ideal bagi mereka untuk tetap melanjutkan pendidikan mereka. Utamanya melalui pendidikan kesetaraan. Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bekasi sejak tahun 2006 telah menyelenggarakan pendidikan kesetaraan dengan melakukan kerja sama dengan Sanggar Kegiatan Belajar Kab. Bekasi. Penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bekasi yang melibatkan kerja sama formal kedua instansi tersebut sudah berjalan selama 6 tahun. Shermerhorn menjelaskan, "*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals*". Manajemen pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi menjadi fokus penelitian dengan subfokus penelitian pada perencanaan, pengambilan keputusan dan tim kerja. Dessler menjelaskan keterkaitan pengambilan keputusan dan perencanaan bahwa, "*planning process parallels the decision making process; this make sense, since developing plans involving deciding today what you will do tomorrow*".

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan kelas IIA Bekasi, propinsi Jawa barat. Studi kasus dalam penelitian ini menggunakan *explanatoris Case Studi*. Informan dalam penelitian ini yaitu pengelola Paket C, supervisor, tutor , dan warga binaan. Pengumpulan data dilakukan pada *natural setting*, sumber data primer dan menekankan pada observasi berperan (*participant observation*), serta wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis data menggunakan metode *coding, Data*

reduction, data display, verification/conclusion drawing. Setelah ditarik kesimpulan akhir kemudian peneliti menginterpretasi temuan dengan mengaitkan fenome yang ada di lapangan dengan konsep.

Temuan penelitian terkait dengan manajemen pendidikan kesetaraan Paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi mengindikasikan bahwa proses perencanaan telah dilaksanakan dengan cukup baik. Namun dalam proses penyusunan perencanaan, *external customer* dan supervisor dari PNFI belum dilibatkan secara maksimal. Perencanaan disusun dalam bentuk proposal perencanaan kegiatan per semester. Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama oleh tim pengelola dengan prinsip musyawarah mufakat. Sehingga selalu menciptakan konsensus dan karenanya pengambilan keputusan tidak pernah melalui *voting*. Tim kerja yang terbentuk terdiri dari perwakilan dari kedua instansi dalam bentuk *joint team*. Dalam realitas yang peneliti temukan, tim kerja ini berjalan dengan efektif dan dapat menjalankan tugas dengan baik. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti merekomendasikan pihak-pihak yang berkompeten dan berkepentingan dalam perencanaan perlu dilibatkan. Dalam konteks pengambilan keputusan, maka keputusan yang dibuat perlu diketahui secara bersama sehingga pelaksanaannya dapat dijalankan secara penuh tanggung jawab. Tim kerja yang telah ada perlu dipertahankan karena terbukti dapat menjalankan tugas dengan baik.

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN
DIPERSYARATKAN UNTUK YUDISIUM MAGISTER**

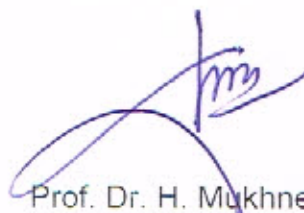
Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Madhakomala, M.Pd

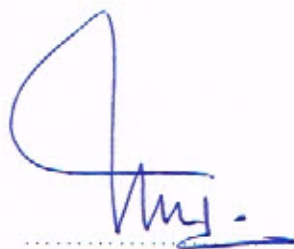
Tanggal : 27/09-2012



Prof. Dr. H. Mukhneri Mukhtar, M.Pd

Tanggal : 26/09-2012

Prof. Dr. H. Djaali
(Ketua)¹



29/9 2012

Dr. Dwi Deswary, M.Pd
(Sekretaris)²




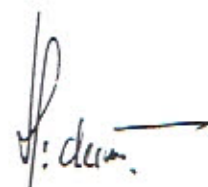
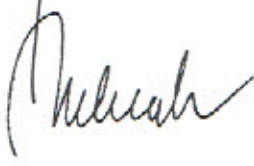
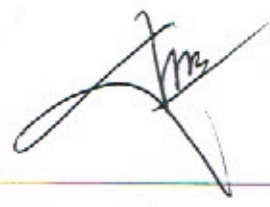

28/9 2012

Nama : Suharjuddin
No. Registrasi : 7616100462
Tanggal Lulus : 21 September 2012

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta
2. Ketua Program Studi MP

BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Nama : Suharjuddin
 No. Registrasi : 7616100462
 Program Studi : Manajemen Pendidikan

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Djaali (Direktur PPs/Ketua)		29/9/2012
2	Dr. Dwi Deswary, M.Pd (Ketua Prodi/Sekretaris)		28/9/2012
3	Prof. Dr. Madhakomala, M.Pd (Pembimbing I)		27/09-2012
4	Prof. Dr. H. Mukhneri Mukhtar, M.Pd (Pembimbing II)		26/09-2012
5	Dr. Nurjannah, M.Pd (Penguji)		29/9/12

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma. Kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Agustus 2012

METERAI
TEMPEL
PILLY BERKUALITAS
TGL
6DB61ABF186523829
PISMA BILA KUPAS
6000
DJP

Suharjuddin

Kata Pengantar

Alhamdulillahhirabbil alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat, karunia dan hidayahnya serta memberikan kesehatan dan kemudahan pada penulis untuk menyelesaikan tesis yang berjudul "Manajemen Pendidikan Paket C di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Bekasi" sebagai salah satu syarat memperoleh Gelar magister.

Ucapan terima kasih ingin penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu peneliti selama penyusun tesis ini. Utamanya kepada pembimbing 1 saya, Prof. Dr. Madha Komala, M.Pd dan pembimbing 2 saya, Prof. Dr. H. Mukhneri Mukhtar, M.Pd yang telah dengan sabar memberikan arahan, saran dan masukan kepada peneliti selama penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan mereka berdua. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pengelola pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi yang sangat membantu peneliti. Dan terakhir peneliti ingin mengucapkan terima kasih banyak kepada kedua orang tua peneliti serta adik-adik peneliti yang telah memberikan dukungan baik itu materi dan utamanya doa yang diberikan selama ini.

Semoga tesis ini dapat menambah khasanah keilmuan dan bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Jakarta, Agustus 2012

Suharjuddin

Daftar Isi

	Hal
COVER	
ABSTRAK.....	i
RINGKASAN.....	ii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Fokus dan Subfokus	
1. Fokus Penelitian.....	11
2. Subfokus Penelitian.....	11
C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	12

Bab II KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	14
1. Manajemen Pendidikan Kesetaraan Paket C.....	14
2. Perencanaan	
A. Konsep Perencanaan.....	29
B. Manfaat Perencanaan.....	33

C. Proses Penyusunan perencanaan.....	35
3. Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	
A. Konsep Pengambilan Keputusan.....	38
B. Proses pengambilan Keputusan.....	40
4. Tim Kerja	
A. Konsep Tim Kerja dalam Organisasi.....	46
B. Langkah-Langkah dalam Pengembangan Tim Kerja.....	51
B. Penelitian yang relevan.....	58

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Khusus penelitian.....	58
B. Tempat dan Waktu penelitian.....	58
C. Latar Penelitian.....	59
D. Metode dan Prosedur Penelitian.....	61
E. Data dan Sumber Data.....	69
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	70
G. Prosedur Analisis data.....	71
H. Pemeriksaan Keabsahan Data	
1. Kredibilitas.....	73
2. Transferabilitas.....	73
3. Dependabilitas.....	74
4. Konfirmabilitas.....	74

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian.....	79
B. Temuan Penelitian	
1. Subfokus 1.....	88
2. Subfokus 2.....	90
3. Subfokus 3.....	93

BAB V PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

A. Subfokus 1.....	96
B. Subfokus 2.....	107
C. Subfokus 3.....	116

BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan.....	126
B. Rekomendasi.....	134

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

BAB 1 PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap individu membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran dan/atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan dan ayat (3) semakin 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. Untuk itu, seluruh komponen bangsa wajib mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan salah satu tujuan Negara Republik Indonesia.

Pendidikan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendidikan selalu mendapat prioritas utama dalam pembangunan dan mendapat perhatian yang besar dari masyarakat dan pemerintah. Dalam Undang-Undang RI No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pada Bab VI pasal 13 bahwa jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal,

nonformal dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Dalam perspektif kelangsungan sistem pendidikan nasional di negara kita, pada realitasnya ada fenomena bahwa pendidikan formal lebih dikenal oleh masyarakat dibandingkan dengan pendidikan nonformal dan informal. Hal ini dapat terlihat dari berbagai kebijakan dan implementasi pendidikan yang pada umumnya memberikan perhatian yang lebih besar pada jalur formal dari pada nonformal. Namun demikian, mutu pendidikan nasional tidak dapat bertumpu hanya pada pendidikan formal semata, tetapi juga perlu ditunjang dengan pendidikan nonformal dan informal.

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, induktif yang terkait dengan permasalahan lingkungan dan melatih kehidupan berorientasi kerja atau berusaha mandiri.¹ 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

¹ Ela Yulaelawati, Sutopo, *Pendidikan Kesetaraan Mencerdaskan Anak Bangsa* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Kesetaraan Depdiknas, 2006), h. 3.

(Paket A dan Paket B) serta pendidikan menengah yang diselenggarakan melalui Pendidikan kesetaraan Paket C.

Pendidikan kesetaraan Paket C setara SMA secara umum dimengerti masyarakat sebagai program pendidikan lanjutan dari Paket B setara SLTP yang kurikulum dan Mata Pelajaran yang digunakan sama dengan apa yang ada di SMA. Sedangkan pengertian Program Paket C dalam buku terbitan Direktorat Kesetaraan Program, Paket C adalah program pendidikan menengah pada jalur nonformal setara SMA/MA bagi siapapun yang terkendala ke pendidikan jalur formal atau berminat dan memilih Pendidikan Kesetaraan untuk ketuntasan pendidikan menengah mereka.²

Dengan kata lain, pendidikan kesetaraan paket C merupakan alternatif pendidikan di jalur pendidikan nonformal, yang dirancang bangun untuk mengatasi permasalahan peserta didik setingkat SMA/SMK/MA/MAK yang tidak tertampung di sekolah dikarenakan oleh berbagai alasan, dan bagi orang dewasa yang ingin memenuhi kebutuhan belajarnya yang tidak terpenuhi pada jalur formal, atau mereka memang memilih pendidikan kesetaraan.

Adapun Pendidikan Kesetaraan Paket C ditujukan bagi warga masyarakat yang karena alasan keterbatasan sosial, ekonomi, waktu,

² Anonim, *Petunjuk teknis operasional program paket C* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Kesetaraan Kemendiknas, 2010), h. 5.

kesempatan dan geografi tidak dapat mengikuti pendidikan Sekolah Menengah Atas/ sederajat. Lulusan Paket C berhak mendapatkan ijazah dan diakui setara dengan ijazah SMA. Tujuan ini sejalan dengan misi Direktorat Pendidikan Kesetaraan yaitu: (1) Menuntaskan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun bagi sasaran pendidikan nonformal, (2) Memperluas akses pendidikan kesetaraan menengah, dan (3) Meningkatkan kecakapan hidup peserta didik. Misi kedua dari Direktorat Pendidikan Kesetaraan yaitu secara langsung menjawab masalah keterbatasan maupun berbagai macam halangan yang membuat peserta didik tidak mengenyam pendidikan formal pada jenjang menengah pertama.

Tujuan umum diselenggarakannya Program Paket C setara SMA adalah memberikan kesempatan belajar yang seluas-luasnya bagi masyarakat putus sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga memiliki kemampuan setara SMA dan dapat meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Adapun tujuan khusus penyelenggaraan Program Pendidikan Kesetaraan Paket C adalah: (a) Meningkatkan pengetahuan warga belajar untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan dunia kerja, (b) Meningkatkan kemampuan sikap dan perilaku warga belajar sebagai individu dan sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan

lingkungan sosial, ekonomi dan alam sekitarnya, (c) Meningkatkan pengetahuan keterampilan dan kemampuan warga belajar untuk bekerja, usaha mandiri, serta memberikan peluang bagi yang memenuhi persyaratan dan ketentuan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.³

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 saya lakukan dengan Kepala 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

³ *Ibid.*, h. 7.

meningkat menjadi 1.428 yang mana 624 dari mereka berasal dari jenjang SMA/SMK/MA.⁴

Keluarnya ribuan siswa tersebut ternyata bukan semata-mata dipicu mahalny biaya pendidikan. Namun, mereka keluar lantaran terpaksa harus membantu bekerja membantu perekonomian keluarga mereka, ada yang terkena pidana, dan banyak lagi masalah lain. Yang pada akhirnya menambah jumlah angka putus sekolah yang ada di kabupaten bekasi. Ditambahkannya, jika siswa tersebut terpaksa keluar sekolah, Kabupaten Bekasi memiliki program Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) di setiap kecamatan. Saat ini Kabupaten Bekasi telah memiliki 25 PKBM di 12 kecamatan yang memberi pendidikan persamaan pada siswa. Ia juga mengungkapkan harus ada penguatan fungsi pusat kegiatan belajar masyarakat itu agar paling tidak, siswa yang putus sekolah bisa mengikuti paket A, B dan C.

Penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C juga diatur dalam peraturan pemerintah republik Indonesia No 17 tahun 2010 tentang perubahan atas PP No 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Pada pasal 6 menyebutkan bahwa pengelolaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama. Dalam penjelasannya pengelolaan lintas sektoral dan kedinasan diperbolehkan. Oleh karena itu, SKB (sanggar kegiatan belajar) Kabupaten Bekasi

⁴ <http://disdikkabupatenbekasi.com/>

berusaha menjalin kemitraan dengan LAPAS kelas II A Bekasi untuk menyelenggarakan pendidikan kesetaraan bagi warga binaan lapas.

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 pemsarakatan 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 pemsarakatan 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 pemasyarakatan 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.

Pengambilan keputusan yang melibatkan dua instansi yang sederajat ini menarik untuk ditelaah mengingat masing-masing instansi memiliki kepentingan yang terkadang saling berbenturan. Bagaimana kedua instansi ini berinteraksi dan bernegosiasi dalam pengambilan keputusan penting untuk dilihat secara lebih mendalam.

Shermerhorn dalam bukunya menambahkan bahwa, "*the decision-making process begins with identification of problems and ends with evaluation of implementation solution*".⁵ Pengambilan keputusan dimulai dengan identifikasi masalah dan diakhiri dengan evaluasi atas implementasi solusi. Ia menambahkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak semata bagaimana menemukan masalah lalu menentukan alternatif pemecahan terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut. Namun lebih lanjut bahwa sebuah keputusan yang diambil hendaknya perlu dievaluasi efektifitas dan efisiensinya. Pada kasus

⁵ John R. Schermetthorn, *Introduction To Management* (Asia: Wiley Pte Ltd, 2010), h. 162.

pengambilan keputusan pada pengelolaan pendidikan kesetaraan di LAPAS kelas IIA Bekasi, juga dilakukan tahap yang sama. Maka perlu dilakukan kajian mendalam untuk menemukan fenomena tersebut.

Keunikan lain dari pendidikan kesetaraan paket C yang dilaksanakan di LAPAS Kelas IIA Bekasi ini terlihat dalam tim kerja yang dibentuk bersama. Dimana masing-masing instansi (SKB & LAPAS) menyertakan perwakilan mereka. Bagaimanakah pola tim kerja yang dikembangkan mengingat jarak kedua instansi terpisahkan jarak yang cukup jauh dan mengingat masing-masing individu dalam kedua instansi memiliki intensitas kerja yang berbeda-beda. Bagaimana pembagian tugas, kerja, wewenang, pengelolaan masalah dalam kerja tim guna mensukseskan pendidikan kesetaraan paket C dengan pelayanan prima dan berkualitas dapat tercapai.

Dengan melihat persentase bahwa jumlah peserta ujian kesetaraan dari warga binaan dari tahun ke tahun selalu meningkat, persentase lulusan yang mencapai 100% serta terciptanya tim kerja yang harmonis diantara 2 organisasi lintas departemen (Departemen Pendidikan Nasional Kabupaten Bekasi dengan Kementrian Hukum Dan HAM) yang terlibat dalam pengelolaannya. Peneliti menjadi tertarik untuk melihat bagaimana manajemen pendidikan kesetaraan paket C yang dilakukan di LAPAS Kelas IIA Bekasi tersebut. Ini merupakan sebuah sarana yang dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi

penyelenggaraan (PKBM) ujian paket C agar dimasa yang akan datang dapat melakukan perbaikan mulai dari konsep *organizing*, *actuating*, *organizing* dan *evaluating* yang akan dilaksanakan, termasuk pembiayaan untuk pelaksanaan pendidikan kesetaraan 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.

B. Fokus dan Subfokus Masalah

1. Fokus penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah manajemen pendidikan kesetaraan paket C di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Bekasi, Propinsi Jawa Barat.

2. Subfokus penelitian

Dari fokus penelitian diatas, peneliti menspesifikan Subfokus penelitian yang akan ditelaah ke dalam tiga komponen dalam manajemen pendidikan kesetaraan paket C yakni :

- a. Mekanisme perencanaan yang diterapkan pada pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas II A Bekasi
- b. Mekanisme pengambilan keputusan pada pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas II A Bekasi
- c. Proses Tim Kerja dalam penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas II A Bekasi

C. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Adapun yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimanakah mekanisme manajemen pendidikan kesetaraan paket C di Lembaga Pemasyarakatan Kelas II A Bekasi, Propinsi Jawa Barat ?

Pertanyaan penelitian yang peneliti angkat dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah mekanisme perencanaan yang diterapkan pada pendidikan kesetaraan paket C yang dilaksanakan di LAPAS kelas II A kabupaten Bekasi?
2. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan yang diterapkan pada pendidikan kesetaraan paket C yang dilaksanakan di LAPAS kelas II A kabupaten Bekasi ?
3. Bagaimanakah *team work* yang diterapkan pada pendidikan kesetaraan paket C yang dilaksanakan di LAPAS kelas II A kabupaten Bekasi ?

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini dikelompokkan menjadi kegunaan teoritis dan kegunaan praktis:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Sebagai tambahan referensi terkait dengan manajemen pendidikan Nonformal.
- b. Sebagai bahan masukan untuk evaluasi manajemen pendidikan kesetaraan paket C.
- c. Sebagai referensi tambahan untuk memperkuat konsep manajemen pendidikan nonformal yang telah ada.

2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai bahan masukan bagi pengelola pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi.
- b. Sebagai bahan masukan bagi SKB Kabupaten Bekasi dalam rangka evaluasi pendidikan kesetaraan paket C.
- c. Sebagai referensi untuk perbaikan tata kelola penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi.
- d. Untuk memberikan informasi tentang proses perencanaan dan pengorganisasian yang dijalankan oleh pengelola paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi.
- e. Untuk mengetahui proses pengambilan keputusan yang dijalankan oleh pengelola paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi.
- f. Untuk mengetahui mekanisme kerja tim yang dilakukan oleh pengelola paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi.

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Manajemen Pendidikan Kesetaraan Paket C

Sebelum membahas lebih jauh tentang manajemen pendidikan kesetaraan paket C adalah penting untuk membahas manajemen secara keseluruhan terlebih dahulu dan mengulas manajemen secara umum. Sehingga diperoleh benang merah keterkaitan antara manajemen, manajemen pendidikan dan manajemen pendidikan paket C itu sendiri.

Banyak pakar yang telah memberikan teori dan konsep mereka terkait dengan manajemen berdasarkan sudut pandang mereka. Schermerhorn mendefinisikan manajemen sebagai, "*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish performance goals*".¹ Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontroling penggunaan sumber daya yang ada untuk menjapai tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen sesuai definisi tersebut, dapat diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi baik itu dalam bentuk perusahaan,

¹. John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons pte Ltd, 2010), h. 17.

lembaga pendidikan, rumah sakit, organisasi politik, atau bahkan keluarga. Pencapaian sasaran organisasi melalui kepemimpinan adalah manajemen

Lebih detail, Dessler menggambarkan manajemen sebagai sesuatu yang merujuk pada dua hal: "(1) *collectively to the managers of an organization*, (2) *to the study of what manager do*".² Definisi yang diajukan ini dapat diterapkan pada organisasi profit dan nonprofit. Dimana setiap individu dipandang sebagai seorang menejer minimal untuk dirinya sendiri dan lebih kompleks pada organisasi yang dipimpinnya. Titik berat dari definisi tersebut adalah apa yang harus dilakukan dan tata cara pengelolaan organisasi untuk mencapai hal yang ingin diraih dengan menerapkan proses manajemen.

Robbins & Coutler, menjelaskan bahwa, "*management involves process of coordinating and overseeing the work activities of other so that their activities are completed efficiently and effectively*".³ 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

² Gary Dessler, *Management; Leading People and Organization in the 21 century* (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2001), h. 3.

³ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 9th edition* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2007), h. 37.

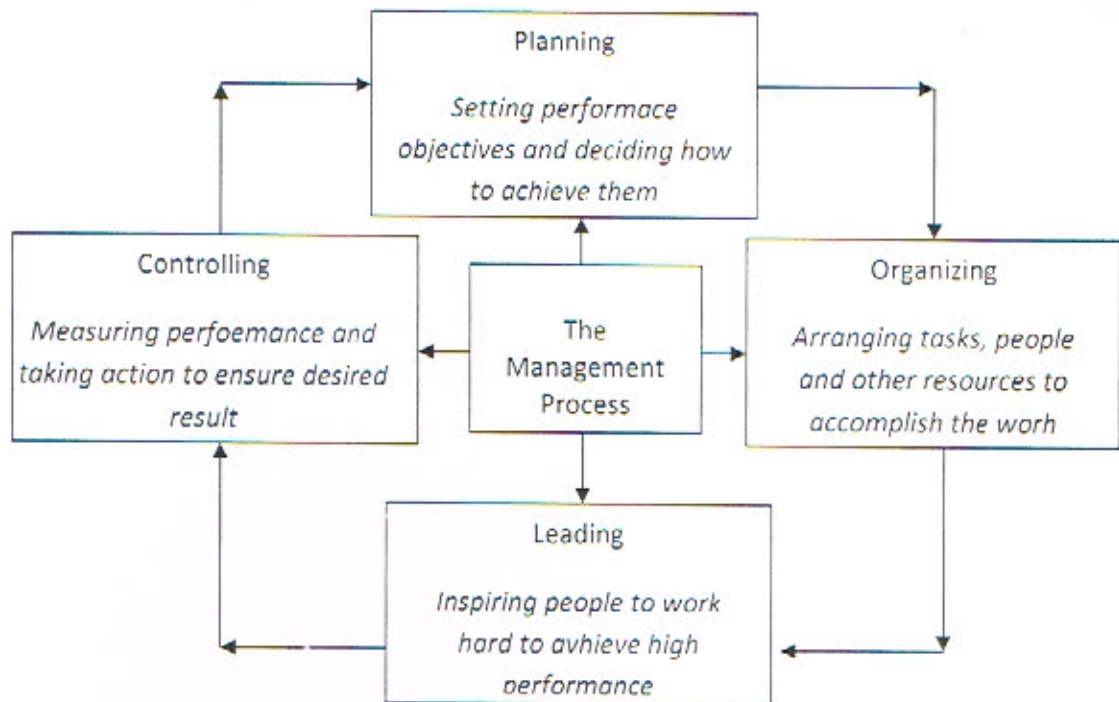
dimaknai sebagai fungsi (*planning, organizing, leading and controlling*) atau aktifitas utama yang harus dikerjakan dan melekat pada para manajer, baik itu *top manager, middle manager and low manager*. Bagian kedua dari definisi tersebut adalah, "*coordinating the work*", yaitu apa yang membedakan seorang yang berada pada posisi manajerial dan nonmanajerial. Sebagai konsekuensinya, ada koordinasi yang harus dilakuka karena perbedaan tersebut sehingga memunculkan keterlibatan aktif yang timbal balik untuk menghasilkan aktifitas organisasional 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.

Schermerhorn, berpendapat bahwa dalam proses manajemen memerlukan kemampuan dalam mengenal dan kesempatan membuat keputusan yang tepat serta menentukan tindakan secara tepat. Untuk keberhasilan proses tersebut, maka perlu dilaksanakan fungsi manajemen yaitu, "*planning, organizing, leading dan controlling*"⁴.

Proses manajemen adalah proses yang dilakukan oleh manajer dalam organisasi. Proses manajemen atau kemudian disebut juga sebagai fungsi manajemen berkembang pesat dari waktu ke waktu,

⁴ Jhon R Schermerhorn, *Manajemen*, terjemahan Purnawa Putranta (Yogyakarta: Andi Offset, 1997), hh. 11-12.

fungsi manajemen sangat beragam yang bersumber dari berbagai pakar manajemen



Gambar 2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Sumber : Jhon R Schermerthorn, *Introduction to Management, 10th Edition* (Asia: John Wiley & Sons pte Ltd, 2010)

Proses manajemen adalah proses yang dilakukan oleh manajer dalam organisasi. Proses manajemen atau kemudian disebut juga sebagai fungsi manajemen berkembang pesat dari waktu ke waktu, fungsi manajemen sangat beragam yang bersumber dari berbagai pakar manajemen. Berikut beberapa istilah fungsi manajemen yang diberikan oleh para pakar diantaranya: perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pengambilan keputusan (*decision*

making), memerintah (*Commanding*), penempatan orang (*staffing*), pengarahan (*directing*), komunikasi (*communicating*), memimpin (*leading*), pengendalian (*controlling*).

Meski sangat beragam, secara umum proses atau fungsi manajemen dari beberapa pakar diatas dapat ditarik benang merah untuk membuat sebuah kesimpulan bahwa fungsi manajemen pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pengarahan (*leading*), dan (4) pengawasan (*controlling*).

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 pendidikan⁵. 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.

Manajemen pendidikan artinya pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen pendidikan sebagai salah satu komponen dari

⁵ Akdon, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h. 21.

sistem yang semua subsistemnya saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Manajemen pendidikan adalah aktifitas-aktifitas untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam pendidikan.

Rivai dan Murni, menjelaskan bahwa sebagaimana halnya manajemen secara umum, manajemen pendidikan meliputi empat hal pokok, yaitu:

- a. Perencanaan Pendidikan, pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan.
- b. Pengorganisasian Pendidikan, ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya
- c. Penggiatan Pendidikan, adalah keseluruhan pelaksanaan dari penyelenggaraan pendidikan yang telah direncanakan dan diawasi oleh organisasi penyelenggaraan pendidikan dengan memperhatikan rambu-rambu yang telah ditetapkan dalam perencanaan.
- d. Pengendalian Pendidikan, dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan.⁶

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

⁶ Veithal Rivai & Sylviana Murni, *Education Management, Analisis teori dan Praktik* (Jakarta: Rajagrafindo Pesada, 2009), hh. 103-104.

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.

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan , Bagian Kedua, Kerangka Dasar dan Struktur, pasal 7 menegaskan eksistensi pendidikan kesetaraan paket C sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional melalui Standar Nasional pendidikan. Juga diperkuat dengan Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Paragraf 7 Pendidikan Kesetaraan, Pasal 14 dimana secara detail dijelaskan pendidikan kesetaraan, fungsi, jenjang, peserta didik serta hal lain terkait dengan pendidikan kesetaraan.

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.⁷

Pendidikan kesetaraan setara SMA merupakan program yang ditujukan untuk melanjutkan dan memperluas pendidikan dasar 9 tahun serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang mampu mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya, dan alam sekitar serta dapat mengembangkan kemampuan lebih lanjut dalam dunia kerja dan perguruan tinggi⁸.

Berdasarkan pandangan di atas, maka pendidikan kesetaraan paket C pada dasarnya ditujukan bagi warga masyarakat yang karena satu dan lain hal, semisal keterbatasan waktu, keterbatasan sosial,

⁷ Anonim, *Acuan Proses pelaksanaan dan Pembelajaran Pendidikan Kesetaraan Program Paket A, Paket B, dan Paket C* (Jakarta: Direktorat pendidikan Kesetaraan Depdiknas, 2006), h. 23.

⁸ Anonim, *Program Paket C* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Masyarakat, Departemen Pendidikan Nasional, 2002), h. 4.

ekonomi, kesempatan dan geografi tidak dapat mengikuti pendidikan menengah atas atau sederajat dan lulusan paket C berhak mendapat ijazah dan diakui setara dengan ijazah SMA.

Orientasi dari peruntukan pendidikan kesetaraan paket C dikelompokkan menjadi 3 yaitu: (1) Pendidikan kesetaraan paket C yang berorientasi akademik, yang diperuntukkan bagi peserta didik yang hanya membutuhkan ijazah, (2) Paket C Integrasi-Vokasi yang diperuntukkan bagi peserta didik yang belum bekerja dan tidak memiliki keterampilan untuk bekerja, dan (3) Paket C murni vokasi, diperuntukkan bagi lulusan paket C yang ingin meningkatkan kompetensinya sebagai bekal bekerja di sector formal dan informal.

Pendidikan kesetaraan paket C merupakan program pendidikan lanjutan dari pendidikan kesetaraan paket B setara SMP. Pendidikan kesetaraan ini merupakan program alternatif ataupun pengganti pada tingkat SMA yang dikembangkan dan diselenggarakan melalui jalur pendidikan luar sekolah. Penyelenggaraan pendidikan alternatif melalui jalur luar sekolah ini menjadi penting, karena menyediakan jalur pendidikan alternatif kepada masyarakat yang karena satu dan lain hal tidak mampu mengikuti program pendidikan SMA atau sederajat namun diharapkan memberikan hasil yang setara dengan pendidikan SMA.

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 belajar⁹.

Peserta didik pendidikan kesetaraan paket C setara SMA adalah warga masyarakat yang: (a) lulus paket B/SMP/MTs, (b) Putus SMA/SMK/MA, (c) tidak menempuh jalur pendidikan sekolah formal karena pilihan sendiri, (d) tidak dapat bersekolah karena berbagai faktor (waktu, geografis, ekonomi, social, hukuman dan sebagainya)¹⁰. Artinya bahwa peserta didik yang mengikuti pendidikan kesetaraan paket C haruslah memiliki ijazah yang menyatakan bahwa ia telah menyelesaikan pendidikan menengah pertama atau sederajat maupun telah menyelesaikan pendidikan paket B yang dibuktikan dengan ijazah.

⁹ Anonim, *Kurikulum Nasional Pendidikan Paket C Setara SMA* (Jakarta: Direktorat pendidikan Luar Sekolah, Departemen Pendidikan Nasional, 2002), h. 2.

¹⁰ Anonim, *Petunjuk teknis Program Paket C Setara SMA* (Jakarta: Direktorat pendidikan Luar Sekolah, Departemen Pendidikan Nasional, 2002), h. 7.

Sistem penerimaan peserta didik dilakukan dengan beberapa cara diantaranya: (a) Verifikasi hasil pendidikan terakhir yang dimiliki (dibuktikan dengan raport dan atau ijazah), (b) Seleksi melalui wawancara atau tes tertulis yang dilakukan oleh tutor atau petugas yang ditunjuk oleh penyelenggara, (c) Apabila syarat pertama dapat dibuktikan secara sah, maka peserta didik dapat langsung ditempatkan dan, (d) Tes penempatan yang ditujukan untuk menempatkan kelas sesuai dengan kemampuan yang tidak dapat dibuktikan pada syarat pertama (a) dan kedua (b).

Pendidik pada pendidikan kesetaraan harus memiliki kompetensi pedagogik, personal, professional dan sosial serta didukung dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai. Kriteria pendidik pada pendidikan kesetaraan paket C yaitu: (a) Bersedia mengabdikan dirinya sebagai tutor paket C, (b) Memiliki ijazah sekurang-kurangnya D2, (c) Menguasai substansi materi yang diajarkan, (d) Mampu mengelola dan mengembangkan proses pembelajaran sesuai kurikulum, (e) Menguasai dan mampu mengembangkan teknik/metode pembelajaran partisipatif, (f) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban sebagai tutor, (g) Diutamakan guru/mantan guru atau pernah mengikuti pelatihan tutor paket C¹¹.

¹¹ *Ibid.*, h. 21.

Penyelenggara adalah seorang atau beberapa orang yang memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan kesetaraan dan diberikan kewenangan untuk menyelenggarakan pendidikan kesetaraan. Pengelola/penyelenggara bertanggung jawab atas kelangsungan kejar paket C setara SMA. Tugas penyelenggara program pendidikan kesetaraan paket c sebagai berikut: (a) Mendorong warga belajar agar aktif belajar baik dalam kelompok belajar, maupun belajar sendiri di luar kelompok belajar (kejar), (b) Menyediakan fasilitas yang diperlukan seperti tempat belajar, alat belajar serta bahan belajar pelengkap yang diperlukan warga belajar, (c) Membina hubungan baik dengan tutor dan warga belajar paket C setara SMA, (d) Memantau pelaksanaan proses belajar mengajar, (e) Memberi bimbingan teknis kepada tutor dalam menyusuri program pengajaran, penggunaan modul dan membina para tutor, (f) Menyusun laporan tentang kemajuan penyelenggaraan kejar paket C yang menjadi binaannya¹².

Dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan kesetaraan paket C dapat menggunakan panduan kurikulum yang ada. Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pendoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Kurikulum tingkat satuan

¹² *Ibid.*, h. 15.

pendidikan kesetaraan paket C dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip: berpusat pada kehidupan, beragam dan terpadu, tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, menyeluruh dan berkesinambungan, serta prinsip belajar sepanjang hayat. Artinya kurikulum pendidikan kesetaraan paket C lebih memuat konsep terapan, tematik dan berorientasi kecakapan hidup. Kurikulum yang diterapkan ditetapkan oleh dinas yang bertanggung jawab, berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan kompetensi lulusan serta berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan kesetaraan yang disusun oleh Badan Standarisasi nasional Pendidikan.

Sarana belajar atau fasilitas belajar adalah segala sesuatu yang berupa benda atau bahan yang mempunyai peranan untuk memudahkan dan melancarkan proses pembelajaran. Sarana belajar ini adalah bahan belajar untuk dipelajari pada proses pembelajaran. Fasilitas belajar mendukung keberlangsungan proses belajar mengajar dalam pendidikan kesetaraan pendidikan paket C seperti sarana prasarana seperti meja, kursi, papan tulis, LCD, dll. Bahan belajar yang digunakan oleh warga belajar adalah: (a) bahan belajar pokok yaitu modul paket C setara SMA yang disusun berdasarkan tingkat kesetaraan dengan setiap mata pelajaran pada program pendidikan kesetaraan paket C, (b) modul keterampilan, (c) bahan dan peralatan

untuk belajar keterampilan, (d) bahan belajar penunjang baik cetak maupun non cetak.

Kegiatan pembelajaran pada pendidikan kesetaraan paket C dilakukan selama 2 sampai 3 hari dalam seminggu dengan jadwal yang telah disusun oleh penyelenggara dan pengelola. Waktu tatap muka lebih banyak digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang tidak dapat diselesaikan oleh warga belajar secara mandiri.

Peserta didik belajar melalui modul yang telah disusun dan ditetapkan oleh departemen pendidikan nasional. Fakta yang ditemukan dilapangan bahwa pada jalur pendidikan luar sekolah pada pendidikan kesetaraan paket C khususnya warga belajar telah berusia dewasa dan kebanyakan telah memiliki kesibukan/bekerja. Oleh Karena itu, pendekatan pembelajaran pada pendidikan kesetaraan paket c tidak dapat seluruhnya dilaksanakan secara klasikal melainkan lebih banyak atau berfokus pada pendekatan strategi partisipatif. Dengan pendekatan ini, warga belajar berperan aktif dalam proses pembelajaran, dan tutor hanya berfungsi sebagai fasilitator dan motivator, yaitu memberikan bantuan atau bimbingan jikalau warga belajar menemui kesulitan dalam proses belajarnya serta secara terus menerus memberikan pandangan sehingga warga belajar termotivasi untuk belajar. Oleh karena itu, dalam proses belajar mengajar tutor

harus mampu menerapkan strategi partisipatif dan mampu berperan sebagai motivator bagi warga belajar.

Tempat kegiatan pembelajaran pendidikan kesetaraan paket C dapat dilaksanakan di: (a) di rumah penduduk, (b) di sekolah, (c) di PKBM, (d) di SKB, (e) di tempat-tempat lain yang memiliki syarat sebagai berikut: (1) mampu menampung sekitar 40 orang warga belajar, (2) tersedia fasilitas belajar mengajar, (3) cukup penerangan, (4) mudah dijangkau warga belajar, tutor dan penyelenggara.

Evaluasi proses pembelajaran dilakukan sebagaimana yang diterapkan di sekolah menengah atas. Dimana dilakukan evaluasi hasil capaian persemester yang dilakukan oleh setiap peserta didik yang dilaporkan melalui buku rapor yang disusun oleh penyelenggaraan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh tutor pada masing-masing bidang studi. Juga dilakukan evaluasi praktikum untuk bidang keterampilan yang evaluasinya dilaksanakan pada akhir praktek lapangan. Evaluasi akhir dari pendidikan kesetaraan paket C dilaksanakan 2 kali dalam 1 tahun. Ujian nasional paket C tahap I dilaksanakan pada bulan Juli, dan ujian nasional paket C tahap II dilaksanakan pada bulan November berdasarkan keputusan dari Dirjen Pendidikan Nonformal yang ditetapkan dalam bentuk Surat Keputusan dan berlaku secara nasional.

Hasil belajar yang diperoleh oleh warga belajar dalam bentuk buku raport yaitu gambaran hasil belajar setiap warga belajar pada setiap semester dan dalam bentuk hasil belajar melalui Ujian Nasional yang menentukan apakah warga belajar memenuhi persyaratan dan standar kompetensi yang telah ditetapkan untuk memperoleh ijazah pendidikan kesetaraan paket C. Hasil belajar persemester dilakukan oleh tutor sedangkan hasil belajar melalui ujian nasional dilakukan oleh lembaga yang ditunjuk oleh Dirjen pendidikan nonformal pada masing-masing wilayah yang kemudian hasil pemeriksaan tersebut dikembalikan ke dinas Pendidikan masing-masing kabupaten untuk ditindak lanjuti dan di buat ijazah paket C bagi warga belajar yang dinyatakan lulus pada ujian nasional.

2. Perencanaan

A. Konsep 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. Perencanaan merupakan perumusan tujuan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan, mengembangkan peranan dan prosedur, membangun rencana (baik itu organisasi maupun untuk

orang-orang yang bekerja didalamnya serta aktifitas memprediksi (memprediksi apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang baik itu untuk internal dan eksternal organisasi).

Schermerhorn menjelaskan bahwa, "*planning is the process of setting objectives and determining how to accomplish them*"¹³. 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 melibatkan pengambilan keputusan apa yang hendak dicapai dan cara terbaik untuk menggapainya.

Robbins & Coulter 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

¹³ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: JohnWily & Sons Pte Ltd, 2010), h. 182.

*concerned with both ends (what's to be done) and means (how it's done).*¹⁴

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 manajer secara gamblang menjelaskan pola akan dibawa kemana organisasi tersebut dan beragam unit kerja.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah (1) Perumusan tujuan yang ingin

¹⁴ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 9th Edition* (New Jersey: Prentice hall, 2007), h. 214.

dicapai; (2) Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) Identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan apa yang akan dicapai selama periode mendatang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut¹⁵. Dengan kata lain bahwa perencanaan memiliki konsekuensi pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan.

Dengan memperhatikan definisi tersebut, dapat disintesis 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

¹⁵ Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, *Management: Skill and Application*. Eight Edition (USA: Mc graw-Hill, 2000), h. 140.

adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Dapat disintesisikan 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.

B. Manfaat Perencanaan

Proses penentuan tujuan, pemilihan strategi untuk mencapai tujuan serta upaya mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan segala aktifitas suatu organisasi bukanlah sesuatu yang mudah. Dengan melihat kenyataan tersebut maka sebuah perencanaan memiliki makna yang penting serta memiliki banyak manfaat terhadap kinerja organisasi baik dimasa sekarang terlebih dimasa mendatang.

Ketika perencanaan dilakukan dengan matang, maka ia akan menciptakan sebuah *platform* yang kokoh untuk fungsi manajemen lainnya: *organizing* (mengalokasikan dan mengatur sumberdaya untuk menyelesaikan kerjaan), *leading* (memandu

usaha SDM untuk menjamin penyelesaian tugas), dan *controlling* (memantau penyelesaian tugas dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan). Dengan begitu, perencanaan menjadi salah satu titik sentral jika suatu organisasi ingin sukses.

Para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka seharusnya berusaha untuk mengidentifikasi dan menghindari kegiatan-kegiatan sekarang dan hasil-hasilnya yang dapat diperkirakan akan mempengaruhi waktu yang akan datang. Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat digunakan untuk meningkatkan kemungkinan tujuan-tujuan diwaktu yang akan datang yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Dengan mengkombinasikan beberapa referensi dan sumber bacaan, maka dapat dibuat beberapa daftar manfaat dari perencanaan itu sendiri antara lain:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan serta meningkatkan fokus dan fleksibilitas
2. Membantu kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama melalui usaha-usaha terkoordinir

3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasional lebih jelas
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat serta mengurangi overlapping
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi dan pengawasan
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
8. Meminimumkan pengaruh negatif perubahan
9. Menghemat waktu, usaha dan dana serta mencegah penundaan pekerjaan

C. Proses Penyusunan Perencanaan

Langkah awal dalam perencanaan adalah pemilihan tujuan bagi organisasi. Kemudian sasaran ditetapkan untuk subunit-subunit organisasi, divisi, bagian-bagian lain. Segera setelah sasaran ditetapkan, program-program pun ditetapkan untuk mencapainya dengan suatu cara yang sistematis. Dalam memilih sasaran dan mengembangkan program, manajer harus mempertimbangkan kelayakan apakah sasaran dan program tersebut dapat diterima oleh manajer-manajer serta karyawan atau anggota organisasi yang bersangkutan.

Seorang pemimpin atau manajer yang membuat rencana tetapi tidak melaksanakan suatu tindakan hanyalah membuang-buang waktu saja. Gagasan yang tidak diiringi dengan cara yang pasti untuk melaksanakannya, tidak akan membawa apa-apa. Suatu aspek penting dalam perencanaan adalah pengambilan keputusan, yakni proses pengembangan dan pemilihan arah tindakan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan harus diambil pada setiap titik dalam proses perencanaan.

Perencanaan hendaknya memberikan fokus perhatian pada tujuan yang mengidentifikasi hasil spesifik atau hasrat dan outcome yang hendak dicapai. Perencanaan hendaknya juga memuat sebuah rencana yang jelas yaitu suatu pernyataan langkah-langkah tindakan yang akan diambil guna mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Schermerhorn mengajukan 5 langkah yang hendaknya dilakukan dalam proses perencanaan yaitu: "(1) *Defines your objectives*, (2) *Determinate where you stand vis-a-vis objectives*, (3) *Develop premises regarding future conditions*, (4) *Analyze alternatives and make a plan*, (5) *Implement the plan and evaluate results*¹⁶."

¹⁶ John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 183.

1. Menentukan tujuan. Identifikasi outcome atau hasil yang ingin dicapai dalam cara-cara yang spesifik. Ketahui kemana kamu akan pergi; buatlah diri anda cukup spesifik dalam memperkirakan kapan anda akan sampai ditujuan tersebut dan butuh waktu berapa lama atau pahamiilah sudah sejauh mana anda berjalan.
2. Tentukan dimana posisi anda berada sekarang hubungannya dengan tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi capaian yang ada sekarang dengan meihat tujuan yang ingin dicapai. Pahami dimana posisi anda berada dan bandingkan dengan tujuan yang ingin diraih. Pahami kekuatan yang dapat mendorong anda kedepan serta kelemahan yang dapat membuat anda mundur.
3. Kembangkan premis terkait dengan kondisi dimasa yang akan datang. Antisipasi kejadian/kondisi masa yang akan datang. Buatlah skenario alternatif terkait apa yang mungkin terjadi; identifikasi masing-masing skenario yang dapat membantu atau melemahkan capaian tujuan.
4. Analisa alternatif dan buatlah sebuah rencana. Daftar dan evaluasi tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan. Pilihlah alternatif yang dianggap paling sesuai untuk mencapai tujuan;

gambarkan apa yang harus dilakukan untuk mendukung tindakan terbaik.

5. Implementasikan rencana dan evaluasi hasil. Ambillah tindakan dan secara ukur progress secara cermat. Ikuti tahap ini dengan melakukan apa yang dibutuhkan oleh rencana, ambil tindakan perbaikan dan revisi rencana jika dibutuhkan.

3. Pengambilan Keputusan (*Decision-making*)

A. Konsep Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam perspektif tradisional sangat erat dengan model pengambilan keputusan yang umumnya dilakukan oleh administrator atau *central authority* dan kemudian keputusan tersebut dilaksanakan oleh subordinat. Dalam konteks ini, partisipasi dari para personil operasional dan teknis sangat kecil. Dalam dunia pendidikan, lingkungan internal dan eksternal dari pendidikan dari hari ke hari menjadi lebih kompleks.

Robbins berpendapat bahwa, "*individuals at all level and in all areas of organization makes decision. That is they make choices from two or more alternatives*"¹⁷. Pengambilan keputusan yaitu suatu pilihan dari dua atau lebih alternatif untuk

¹⁷ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 7th edition* (New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2002), h. 150.

menyelesaikan masalah. Sedangkan masalah itu sendiri dilihat sebagai kesenjangan antara harapan yang diinginkan dengan kenyataannya. Pengambilan keputusan pada dasarnya dilakukan untuk menyelesaikan masalah berdasarkan data dan informasi yang tersedia sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana. Schermerhorn menjelaskan bahwa, "*the decision making process begins with identification of a problem and ends with evaluation of implemented solution*"¹⁸.

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 dalam manajemen memenuhi Kriteria sebagai berikut:

- 1) *Timely, the information is available when needed; it meets deadlines for decision making and action.*
- 2) *High quality, the information is accurate and it is reliable; it can be used with confidence.*
- 3) *Complete, the information is complete and sufficient for the task at hand; it is as current and up to date as possible.*
- 4) *Relevant, the information is appropriate for the task at hand; it is free from extraneous or irrelevant materials.*

¹⁸ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 162.

- 5) *Understandable, the information is clear and easily understood by the user; it's free from unnecessary detail.*¹⁹

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.

B. Proses pengambilan Keputusan

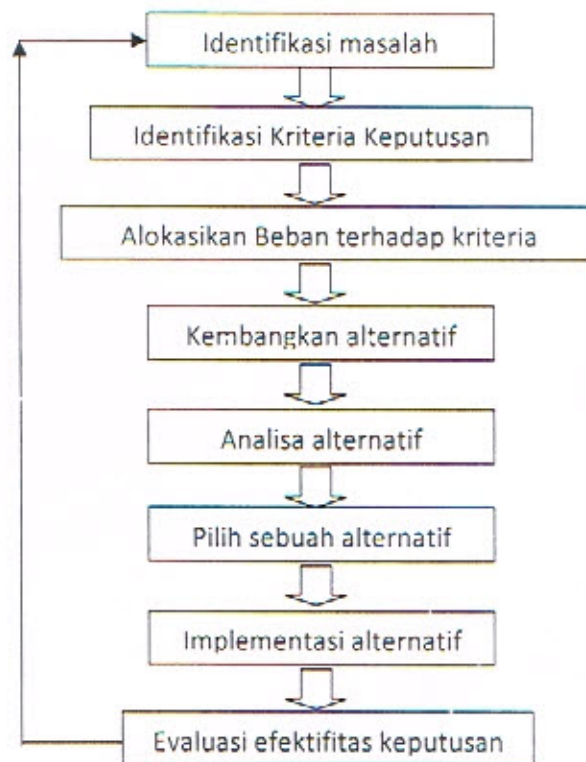
Sebagaimana yang telah yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa proses pengambilan keputusan bukanlah semudah membalikkan telapak tangan. Dibutuhkan ketersediaan informasi dan pemahaman akan kondisi untuk melakukannya. Pengambilan keputusan butuh pertimbangan yang matang sehingga pengambilan yang diambil dapat menjalankan fungsinya untuk menyelesaikan masalah, bukan justru menambah masalah baru.

Membuat keputusan yang baik merupakan sesuatu yang harus dilakukan oleh menejer mengingat bahwa kualitas keputusan-keputusan manajerial secara keseluruhan memiliki

¹⁹ *Ibid.*, h. 153.

pengaruh yang besar terhadap keberhasilan maupun kegagalan organisasi.²⁰

Robbins & Coulter dalam bukunya memberikan panduan bagaimana cara melakukan *decision making*/pengambilan keputusan yang dimulai dengan langkah-langkah sebagai berikut yaitu:



Gambar 2.2 Langkah-langkah pengambilan keputusan oleh Robbins & Coulter

Sumber: Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management 9th Edition* (New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2009)

²⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 7th Edition* (New Jersey: Prentice hall, 2002), h. 150.

Kesemuanya merupakan sebuah rantai proses yang saling terkait dan berhubungan satu dengan lainnya dan dengan tahapan yang sesuai dengan urutan yaitu:

(1) Identifying a problem, (2) Identifying decision criteria, (3) Allocating wights to the criteria, (4) Developing alternatives, (5) Analyzing alternatives, (6) Selecting an alternatives, (7) Implementing the alternative, and (8) Evaluating decision effectiveness²¹.

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 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"* ²². Berikut

²¹ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 9 edition* (New Jersey: Pearson, 2007), hh. 187-191.

²² Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 162.

bagian proses pengambilan keputusan yang diajukan oleh Schermerhorn:



Gambar 2.3 Proses Pengambilan keputusan oleh Schermerhorn

Sumber: John R. Schermerhorn, *Introduction to Management 10th Edition* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd)

1. Langkah 1 Identifikasi dan Menjabarkan Masalah

Langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan yaitu menemukan dan menjabarkan masalah. Pengumpulan informasi merupakan hal yang penting dalam tahap ini. Cara masalah dijabarkan dapat memberikan dampak yang besar terhadap bagaimana cara penyelesaiannya. Ada 3 kesalahan umum yang sering terjadi pada langkah pertama ini yaitu: (1) masalah dijabarkan secara terlalu luas atau terlalu dangkal/sempit, (2) fokus pada gejala dibandingkan dengan fokus pada penyebab; gejala hanyalah indikator bahwa ada masalah yang terjadi, terpenting adalah menemukan akar

masalah, (3) bahkan yang lebih ekstrem yaitu salah dalam menentukan masalah.

2. Langkah 2 Membuat dan Mengevaluasi Alternatif Tindakan

Ketika masalah telah dijabarkan, sekarang adalah saat untuk mengumpulkan fakta dan informasi yang akan membantu untuk menyelesaikan masalah. Pada tahap ini perlu untuk mengetahui sebenarnya apa yang diketahui dan apa yang perlu untuk diketahui. Pada tahap ini beragam alternatif diajukan beserta dengan konsekuensi yang timbul sebagai akibatnya. Suatu alternatif hendaknya dilakukan evaluasi berdasarkan:

- a. Biaya, apa saja biaya yang diperlukan untuk alternatif tersebut termasuk investasi sumberdaya yang dibutuhkan termasuk efek negatifnya
- b. Manfaat, apa manfaat dari penggunaan alternatif tersebut dalam hal penyelesaian masalah atau peluang apa yang dapat diambil dari alternative tersebut
- c. Waktu, seberapa cepat alternatif tersebut dapat diimplementasikan dan efek positif yang dapat diperoleh
- d. Aksestabilitas, dalam hal apa alternatif tersebut dapat berterima dan apakah dapat dikerjakan oleh mereka-mereka yang harus mengerjakannya

e. Keberterimaan, seberapa baik alternatif dapat diterima berdasarkan kriteria etikal dari sudut pandang beragam *stakeholder*

3. Langkah 3 Menentukan alternatif tindakan

Ini merupakan tahap dimana sebuah keputusan dari beragam alternatif yang tersedia diambil untuk memilih tindakan yang dianggap terbaik untuk dilakukan. Proses bagaimana tindakan itu dilakukan dan oleh siapa menjadi hal yang krusial dalam tahap ini.

4. Langkah 4 Implementasikan keputusan

Setelah alternatif diputuskan maka langkah berikutnya yaitu mengimplementasikannya secara penuh dan serius keputusan yang telah disepakati. Manajer/pemimpin tidak semata hanya membutuhkan determinasi dan kreatifitas dalam membuat keputusan namun lebih utama mereka juga membutuhkan kemampuan serta kemauan yang kuat untuk melaksanakannya. Kendala umum yang sering dihadapi dalam tahap ini yaitu, "*lack of participation error*", yaitu suatu gejala keengganan dalam melibatkan diri oleh personal yang sebenarnya dibebankan tugas untuk menjalankan keputusan tersebut. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan membuat setiap orang memperoleh informasi

secara lebih baik dan membangun komitmen yang dibutuhkan untuk pelaksanaan. Karena itu dalam proses ini keterbukaan dan kolaborasi menjadi hal yang mutlak dijalankan.

5. Langkah 5 Evaluasi hasil

Proses pengambilan keputusan belum akan berakhir sampai hasil dari keputusan yang diambil dievaluasi. Jika hasil yang diinginkan belum tercapai atau masih ada sisi yang sebenarnya tidak diharapkan terjadi, maka tindakan perbaikan perlu dilakukan. Evaluasi semacam ini menjadi ranah tanggung jawab manajemen dalam bentuk pengawasan. Proses ini melibatkan pengumpulan data untuk mengukur hasil kinerja dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan. Jika hasil yang diharapkan tercapai, maka dilakukan usaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkannya. Namun jika terjadi kegagalan maka dilakukan perbaikan dan tidak ada salahnya mulai dari tahap awal kembali. Penyelesaian masalah merupakan aktifitas yang bersifat dinamis dan *on going* dalam proses manajemen.

4. Tim Kerja

A. Konsep Team Work/Tim kerja dalam organisasi

Dengan kompleksnya tugas dan tanggung jawab serta pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi baik itu formal maupun informal, maka tidak mungkin beban tersebut hanya dibebankan pada menejer atau pimpinan semata dan atau hanya dibebankan pada satu orang personil semata. Tugas yang berat akan menjadi ringan makala pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan mengelola beberapa individu kemudian membentuk kelompok yang diberikan tugas tertentu untuk membentuk tim kerja.

Kebanyakan pekerjaan dalam organisasi tidaklah mampu dikerjakan oleh seorang individu. Keberhasilan manajemen selalu dicapai dari bagian substansial yang melibatkan mobilisasi, pengarahan dan dukungan dari orang-orang yang bekerja bersama-sama dalam kelompok dan tim. Konsep disain dan budaya organisasi modern membutuhkan komitmen sampai penguatan dan keterlibatan karyawan dalam bentuk *team work*/tim kerja. Komitmen individu terhadap usaha kelompok/tim merupakan hal yang membuat tim kerja berjalan.

Kelompok adalah interaksi dari dua individu independen atau lebih yang secara bersama-sama berusaha mencapai tujuan

tertentu. Senada dengan konsep tersebut, *Shermerhorn* mengungkapkan bahwa, "a team is a collection of people who regularly interact to pursue common goals".²³ Sedangkan tim kerja dijabarkan sebagai, "process of people actively working together to accomplish common goals".²⁴

Kelompok dapat berbentuk kelompok formal maupun informal. Robbins & Coulter menjabarkan bahwa kelompok formal yaitu kelompok kerja yang dibentuk oleh organisasi yang memiliki tanggung jawab pekerjaan yang terdisain dan tugas spesifik. Dalam kelompok formal, perilaku/tingkah laku dibentuk dan diarahkan guna mencapai tujuan organisasi. Kelompok ini memenuhi serangkaian peranan dalam struktur organisasi formal.

Sedangkan kelompok informal lebih bersifat sosial. Kelompok ini umumnya terjadi secara alamiah dalam kelompok kerja sebagai respon dari kebutuhan atas interaksi dan kontak sosial. Kelompok informal cenderung dibentuk berdasarkan persahabatan dan ketertarikan yang sama. Namun perlu diingat bahwa kelompok informal juga memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Adlah salah jika menejer atau pemimpin menganggap bahwa kelompok ini tidak penting. Karena pada kenyataannya mereka

²³ Jhon R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 376.

²⁴ *Ibid*

memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hubungan dan konektivitas yang mungkin dibentuk oleh kelompok informal dapat membantu mempercepat alur pekerjaan atau memungkinkan pekerjaan dilakukan yang mungkin tidak dapat dilakukan dalam struktur formal.

Seorang manajer harus mampu memainkan minimal empat peranan agar mampu memahami dan menguasai tantangan dalam kelompok dan tim kerja. Peranan tersebut diantaranya: (1) *Team leader*, berperan sebagai ketua dari tim atau unit, (2) *Facilitator*, bertindak sebagai *peer leader* (teman sebaya) dan membangun jaringan untuk tugas tertentu, (3) *Member*, berperan sebagai anggota yang memberikan kontribusi bermanfaat sebagai anggota tim suatu proyek, (4) *Coach*, berperan sebagai pihak luar yang mengadakan rapat atau sponsor guna menyelesaikan suatu masalah tim yang dikerjakan oleh orang lain.

Tim kerja pada dasarnya bergantung pada kemampuan mereka untuk mengelola proses-proses interpersonal dan hubungan.²⁵ Partisipasi menjadi inti dari tim kerja. Partisipasi dalam tim kerja ataupun kelompok memberikan kesempatan dan peluang untuk memperoleh pemahaman dalam empat aspek yaitu:

²⁵ A. B. Rami Shani, *Behavior In Organizations; An Experiential Approach* (New York: McGraw Hill, 2009), h. 289.

(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 negosiasi²⁶. 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.

Proses kelompok merupakan intisari dari kegiatan tim kerja proses kelompok merupakan cara dimana anggota kelompok bekerja bersama-sama untuk menyelesaikan tugas. Meskipun tim kerja memiliki input yang tepat dan berkualitas seperti personal dan jaringan, namun bukan menjadi jaminan bahwa tim kerja tersebut akan efektif. Hal yang perlu menjadi perhatian yaitu proses kelompok yang terjadi dalam tim kerja tersebut. Tim kerja (*team work*) memiliki banyak manfaat diantaranya:

- 1) Lebih banyak sumberdaya untuk menyelesaikan masalah
- 2) Meningkatkan kreatifitas dan inovasi
- 3) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
- 4) Meningkatkan komitmen terhadap tugas
- 5) Meningkatkan motivasi melalui tindakan kolektif

²⁶ *ibid*

- 6) Terciptanya kontrol yang lebih baik dan disiplin kerja yang lebih baik

B. Langkah-Langkah Dalam Pengembangan Tim Kerja

Pengembangan tim kerja merupakan sesuatu yang dinamis. Karenanya, kebanyakan kelompok bersifat berubah secara berkesinambungan. Meskipun begitu, kelompok akan sulit untuk mencapai level kestabilan yang real. Ada beberapa variabel yang mempengaruhi pengembangan sebuah tim kerja.²⁷ Diantara variabel-variabel tersebut yaitu:

1. Personaliti manejer. Manejer yang merasa nyaman dalam membuat keputusan dan bekerja dengan komposisi tim kerja yang ada akan berusaha mempertahankan komposisi tim kerja yang ada dan sebaliknya ketika merasa tim kerja yang ada kurang efektif dan efisien maka sangat besar kemungkinan untuk dilakukan rotasi.
2. Skill dan kemampuan manejer. Kemampuan manejer/pemimpin dalam mengelola penyelesaian masalah secara berkelompok serta mengatasi konflik dalam kelompok akan menghasilkan tingginya tingkat partisipasi dalam usaha kelompok

²⁷ *Ibid.*, h. 294.

3. Iklim Organisasi. Jika iklim dan budaya suatu organisasi bersifat otoriter dan tegas maka akan membatasi peluang untuk mengembangkan tim secara fleksibel dan mungkin akan menurunkan tingkat partisipasi anggota kelompok
4. Personaliti karyawan. Beberapa karyawan tidak dapat bekerja secara efektif dalam sebuah tim kerja dengan diberikan tanggung jawab yang bersifat kreatif, namun terkadang juga ditemukan karyawan yang harus selalu diberikan perintah secara terstruktur tentang apa yang harus ia kerjakan.
5. Ukuran kelompok dan keragaman. Beberapa orang tidak dapat bekerja dalam tim kerja yang besar, begitupun sebaliknya. Perlu diingat bahwa semakin banyak anggota tim kerja tidak selalu berarti semakin mudah pekerjaan karena semakin banyak yang mengerjakannya. Keberagaman juga menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan tim kerja. Keterwakilan kelompok minoritas dan mayoritas idealnya tergambar dalam tim kerja.

Tim kerja yang efektif idealnya melakukan 3 hal yaitu: *"perform its tasks, satisfy its member, and remain viable for the future"*.²⁸ Tim yang efektif melakukan 3 hal yaitu melaksanakan tugasnya, memuaskan anggotanya dan dapat berjalan dimasa

²⁸ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 384.

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*"²⁹.

a. Tahap *Forming* (Pembentukan)

Tahapan pertama dalam pengembangan tim kerja yaitu pembentukan tim yaitu suatu tahap yang melibatkan perekrutan individu-individu yang akan bekerja didalam tim kerja.

²⁹ Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management 7th Edition* (New jersey: Prentice Hall, 2002), h. 398.

Menurut Robbins & Coulter tahap ini merupakan, "*the first stage of group development in which people join the group and then define the group's purposes, structure and leadership*"³⁰. Ini merupakan tahap dimana orientasi tugas dijelaskan, tujuan tim kerja dibentuk pula dijelaskan beserta dengan struktur dan kepemimpinan serta melakukan pengujian interpersonal.

Dalam tahap ini, orang-orang mulai mengidentifikasi satu sama lainnya dan mulai mengidentifikasi tim kerja itu sendiri. Mereka berupaya untuk saling mengenal, menjalin hubungan, menemukan perilaku apa yang dapat dilakukan, dan belajar dari orang lain bagaimana tugas tim kerja dapat dikerjakan. Tahapan ini relatif butuh waktu. Bisa menjadi lama manakala personal bersikap introvert atau arogan dengan apa yang dimilikinya misalnya, namun akan mudah jika anggota tim saling terbuka dan bersikap toleran. Hambatan budaya dan demografi terkadang menjadi kendala dalam tahap ini.

b. Tahap *Storming*

Tahap ini merupakan sebuah masa yang memiliki tendensi emosional yang cukup tinggi dan dapat dipandang sebagai tahapan yang paling sulit. Tahap ini dicirikan dengan

³⁰ *ibid.*, h.399.

konflik intragroup. Dimana anggota tim kerja menerima keberadaannya sebagai anggota tim namun menolak kontrol kelompok terhadap kepentingan individu yang terlalu luas. Lebih lanjut juga terdapat konflik terkait siapa yang akan mengontrol tim itu sendiri. Ketika tahap ini terlampaui, akan ada hirarki kepemimpinan yang lebih jelas dalam kelompok kerja dan persetujuan terhadap arahan kelompok.

Robbins & Coulter juga telah mengingatkan bahwa: *"the storming stage is one intragroup conflict. Members accept the existence of the group but resist the control that the group imposes on individuality"*.³¹ Masalah terkadang dipicu oleh tugas atau masalah interpersonal. Dengan kondisi ini akan memicu terciptanya koalisi terkait dengan kepentingan maupun personil.

Dengan kondisi semacam ini biasanya akan muncul subtim baik itu yang setuju maupun yang tidak setuju terkait dengan sesuatu hal. Dan hal ini adalah normal dan merupakan ciri utama dari tahap ini. Usaha yang paling sulit dalam tahap ini yaitu bagaimana menselaraskan antara kepentingan organisasi, tim kerja dan disisi lain juga memuaskan

³¹ *Ibid*

kebutuhan individu anggota. Tahapan ini terkadang disebut zona kritis dalam pengembangan tim kerja.

c. Tahap *Norming*

Tahap ketiga yaitu *norming* merupakan suatu tahap dalam pengembangan kelompok dimana dicirikan dengan terbentuknya hubungan yang dekat dan terciptanya kohesifitas dalam kelompok. Setelah melewati zona kritis maka akan terbentuk identitas kelompok yang kuat dan persahabatan yang erat. Sehingga memunculkan kekompakan dan kepatuhan perilaku dari anggota tim kerja atas tujuan bersama tim dan organisasi. Ini sejalan dengan penjelasan Robbin dan Coulter bahwa, "*norming stage which is characterized by close relationship and cohesiveness*".³²

Kerjasama dan kolaborasi menjadi isu yang penting dalam fase ini. Pada tahap ini, anggota tim kerja mulai menjadi lebih terkoordinir, dan bekerja dengan peran yang terbagi secara arif dan bijaksana. Anggota tim kerja mulai menampilkan keseimbangan yang baik, baik secara individual dan kolektif karenanya tahap ini membangun integrasi tim awal. Harmonisasi menjadi penekanan sehingga mampu melindungi dan menghindarkan tim kerja dari

³² *ibid*

disintegrasi/perpecahan. Faktanya, banyak yang beranggapan mempertahankan kebersamaan tim kerja lebih penting dibandingkan keberhasilan penyelesaian tugas.

d. Tahap *Performing*

Tahapan keempat yaitu *performing* yang pada dasarnya merupakan tahap dimana tim kerja secara penuh berfungsi dan struktur tim kerja dapat diterima bersama selayaknya sebuah tim kerja yang sesungguhnya. Energi kelompok berubah dari energi yang dihabiskan untuk saling menjajaki dan mengenal serta memahami menjadi melaksanakan (*perform*) tugas yang ada.

Dalam tahap ini, tim menjadi lebih dewasa, terorganisir dan berjalan sesuai dengan fungsi yang diharapkan dengan baik. Tahapan pelaksanaan merupakan suatu tahapan dari integrasi total dimana anggota tim kerja dapat bekerjasama dalam berbagai bentuk kreatifitas dengan tugas yang kompleks dan dengan beragam konflik interpersonal. Tim kerja berjalan dengan struktur yang jelas dan stabil, serta anggota tim termotivasi dengan tujuan tim

e. Tahap *Adjourning*

Tahap ini merupakan tahap terakhir dimana tim kerja bersiap untuk membubarkan diri mengingat tugas telah

terselesaikan. Tim kerja seyogyanya akan berhenti menjalankan tugasnya manakala tugas yang dibebankan kepada tim kerja tersebut telah terselesaikan dan ditunaikan dengan kualitas yang baik. Tahap pembubaran tim kerja menjadi periode yang sensitif dan emosional utamanya ketika tim kerja telah bekerja secara intensif untuk waktu yang tergolong cukup lama. Membubarkan tim yang telah membentuk suatu hubungan emosional dan persahabatan antara anggotanya bias saja menjadi sangat menyakitkan.

Robbins & Coulter telah memaparkan bahwa ini merupakan tahap terakhir dan respon anggota akan beragam, lebih detail mereka menjelaskan:

Performing is the last stage in the development of permanent work groups. Temporary group such as committees, task forces, and similar groups that have limited task to perform have a fifth stage, adjourning. In this stage, the group prepare to disband. High level of task performance are no longer the group's priority. Instead, attention is directed at wrapping up activities. Responses of group members vary at this stage³³.

Dalam fase ini, penting untuk melakukan review atas segala yang telah dilakukan oleh tim kerja, mengenang kembali kontribusi yang dilakukan oleh anggota tim kerja perlu untuk dilakukan. Tidak kalah penting yaitu memberikan

³³ *Ibid*

penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh anggota tim kerja, pujilah mereka dan rayakan keberhasilan tim kerja. Idealnya, tim kerja dibubarkan dengan kondisi dimana semua anggota merasa senang dengan hasil yang diperoleh dan bersedia dengan kesenangan hati untuk bekerja kembali dengan tim kerja tersebut dimasa yang akan datang.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Joko Sutarto (staff PNFI Regional I) melalui anggaran DIPA tahun 2010 dengan judul "Determinan Mutu Proses dan Hasil Pembelajaran Pendidikan Kesetaraan", yang termuat dalam Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol 17, No 3 tahun 2010.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh faktor predisposisi, kepemimpinan kepala Sanggar Kerja Bersama, iklim kerja, pembiayaan, dan sarana prasarana pembelajaran terhadap mutu proses dan hasil pembelajaran pendidikan kesetaraan paket C. Hasil penelitian menunjukkan (a) faktor kepemimpinan memberi pengaruh langsung paling dominan terhadap mutu pembelajaran sebesar 51,84%, disusul faktor predisposisi 12,25%, sarana prasarana pembelajaran 10,24%, iklim kerja 11,56%, dan faktor pembiayaan 0,81%; (b) faktor predisposisi memberi pengaruh langsung paling dominan terhadap perolehan hasil belajar

sebesar 18,49%, disusul faktor sarana prasarana 17,64%, kepemimpinan 16,81%, iklim kerja 4,00%, dan faktor pembiayaan memberi 3,24%; dan (c) mutu pelaksanaan pembelajaran memberi pengaruh langsung terhadap hasil belajar sebesar 40,96%, sedangkan pengaruh langsung mutu perencanaan pembelajaran terhadap hasil belajar sebesar 20,25%.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data, fakta dan informasi yang benar, sah dan dapat dipercaya tentang: (1) Mekanisme dalam perencanaan yang dilaksanakan pada pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas II Bekasi, (2) Mekanisme pengambilan keputusan yang dilaksanakan pada pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas II Bekasi, utamanya terkait proses, negosiasi dan komunikasi sebelum pengambilan keputusan dilakukan, (3) Implementasi *team work* (tim kerja) yang dibentuk bersama oleh SKB kabupaten Bekasi dan pihak LAPAS kelas 2 Bekasi, utamanya terkait pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pemasayarakatan kelas IIA Bekasi, propinsi Jawa barat, yang beralamat di Jl. Pahlawan No. 2, Kelurahan Aren Jaya, Kecamatan Bekasi Timur, Kota Bekasi. Pada umumnya, jangka waktu dalam penelitian kualitatif cukup lama, karena tujuan penelitian kualitatif adalah bersifat penemuan, bukan hanya mendeskripsikan data semata. Adapun durasi atau Lama penelitian

disesuaikan dengan keberadaan sumber data, interest, dan tujuan penelitian. Selain itu juga akan tergantung pada cakupan penelitian, dan bagaimana peneliti mengatur waktu yang digunakan dalam setiap hari atau minggunya. Observasi lapangan dilaksanakan selama 2 minggu pada bulan November 2011. Pengambilan data penelitian dilaksanakan sejak tanggal 3 Mei sampai dengan 4 Agustus 2012.

C. Latar Penelitian

Lembaga pemasyarakatan merupakan suatu lembaga yang memiliki tujuan reintegrasi sosial yang dituntut agar mampu membuat narapidana menyadari kesalahannya dengan tindak pidana yang dilakukannya serta membentuk perilaku yang lebih positif bagi narapidananya. Pembinaan yang diberikan kepada narapidana dan anak didik pemasyarakatan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kualitas ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, intelektual, sikap, dan perilaku profesional, kesehatan jasmanai dan rohani dari narapidana dan anak didik pemasyarakatan.

Adanya model pembinaan bagi narapidana di dalam Lembaga Pemasyarakatan tidak terlepas dari sebuah dinamika, yang bertujuan untuk lebih banyak memberikan bekal bagi Narapidana dalam menyongsong kehidupan setelah selesai menjalani masa hukuman (bebas). Seperti halnya yang terjadi jauh sebelumnya, peristilahan

Penjara pun telah mengalami perubahan menjadi pemasyarakatan. Tentang lahirnya istilah Lembaga Pemasyarakatan dipilih sesuai dengan visi dan misi lembaga itu untuk menyiapkan para narapidana kembali ke masyarakat. Istilah ini dicetuskan pertama kali oleh Rahardjo, S.H. yang menjabat Menteri Kehakiman RI saat itu.

Dalam perkembangan selanjutnya Sistem Pemasyarakatan mulai dilaksanakan sejak tahun 1964 dengan ditopang oleh UU No 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan. UU Pemasyarakatan itu menguatkan usaha-usaha untuk mewujudkan suatu sistem Pemasyarakatan yang merupakan tatanan pembinaan bagi Warga Binaan Pemasyarakatan. Dengan mengacu pada pemikiran itu, mantan Menteri Hukum dan HAM Hamid Awaludin mengatakan bahwa pemasyarakatan adalah suatu proses pembinaan yang dilakukan oleh negara kepada para narapidana dan tahanan untuk menjadi manusia yang menyadari kesalahannya.

Lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi yang menjadi tempat penelitian ini diresmikan oleh presiden Republik Indonesia soeharto pada tanggal 30 Oktober 1995. Lembaga pemasyarakatan kelas IIA beralamat di Jalan Pahlawan No 2. Kel. Aren Jaya, Kec. Bekasi Timur, Kota Bekasi, yang dibangun ditanah seluas 17.213, 72 meter persegi dengan kapasitas penghuni 1084 orang. Sedangkan

menurut data terbaru per desember 2011, jumlah narapidana di tempat ini mencapai 2.034 orang yang bersifat heterogen.

Studi pendahuluan berupa kunjungan ke lokasi penelitian yaitu Lembaga Pemasyarakatan kelas IIA Bekasi yang dilakukan pada bulan November 2011. Tujuannya adalah untuk melihat secara lebih dekat lokasi penelitian, menjajaki pemilihan narasumber dan mulai membangun hubungan dengan calon narasumber serta melakukan pengamatan awal tentang pengelolaan pendidikan kesetaraan paket C di lokasi tersebut untuk menemukan fenomena/gejala yang unik untuk diteliti yang kemudian menjadi subfokus dari penelitian ini.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Creswell memberikan definisi studi kasus sebagai:

Case study research is a qualitative approach in which the investigator explores a bounded system (a case) or multi bounded system (cases) over time, through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information (e.g observation, interviews, audiovisual material, and documents and reports), and reports a case description and case-based them.¹

¹ John. W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing among five approaches* (London: Sage Publication, Inc, 2007), h. 73.

Yin memberikan garis besar untuk penelitian yang menggunakan pendekatan syudi kasus bahwa, " studi kasus lebih dikehendaki untuk melacak peristiwa-peristiwa kontemporer, bila peristiwa yang bersangkutan tidak dapat dimanipulasi".²

Karakteristik studi kasus yaitu: (1) Mendeskripsikan subjek penelitian (individu, kelompok, lembaga dan komunitas) dalam keseluruhan fenomena prilakunya, (2) Mencermati kasus secara mendalam dengan menekankan pendekatan longitudinal selama kurun waktu tertentu, dan (3) Berkaitan dengan pemecahan masalah, (4) Dibandingkan dengan metode survey yang mengkaji sebagian dari unit sampel yang besar, studi kasus mengkaji unit kecil dengan berbagai variable dan kondisi yang luas.

Studi kasus dalam penelitian ini menggunakan *explanatoris Case Studi*, dengan pendekatan pengamatan berperan karena peneliti merupakan tutor pada pendidikan kesetaraan tersebut. yaitu jenis studi kasus yang tehnik pengumpulan datanya bersifat pengamatan partisipan (ditambah dengan wawancara formal dan informal serta review dokumen) dan fokus penelitian pada suatu organisasi tertentu (sekolah, pusat rehabilitasi, dll) atau beberapa aspek dari organisasi. Konsep ini menggambarkan bahwa studi kasus observasional menekankan pada satu tempat tertentu dalam organisasi semisal

² Roberth K. Yin, *STudi Kasus; Desain & Metode* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), h. 12.

ruang guru, ruang kelas dan sebagainya, dan menekankan pada kelompok spesifik dari kelompok besar yang ada serta pada beberapa aktifitas tertentu dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian kualitatif, akan terjadi tiga kemungkinan terhadap "masalah" yang diangkat oleh peneliti dan penelitian. Yang pertama, masalah yang diangkat oleh peneliti tetap, sehingga sejak awal sampai akhir penelitian sama. Dengan demikian judul proposal dengan judul laporan penelitian sama. Yang kedua, "masalah" yang diangkat oleh peneliti setelah memasuki penelitian berkembang yaitu memperluas atau memperdalam masalah yang diangkat sebelumnya. Dengan demikian tidak terlalu banyak perubahan. Dengan begitu, judul penelitian cukup disempurnakan. Yang ketiga "masalah" yang diangkat peneliti setelah memasuki lapangan berubah secara signifikan, sehingga harus "ganti" masalah. Dengan demikian judul proposal dengan judul penelitian tidak sama, maka judul diganti.³

Pemilihan metode penelitian kualitatif pada penelitian ini didasarkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mencari unsur-unsur penting dan unik dalam manajemen pendidikan kesetaraan paket C di Lembaga masyarakat kelas II Bekasi baik dari sudut pandang tempat (*place*), para pelaku (*actor*) yang terlibat dalam manajemen

³ Sugiyono, *Metode Penelitian pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2010), h. 284

tersebut, aktifitas (*activity*), maupun respon dari lingkungan sekitar. Dengan metode ini diharapkan penelitian ini dapat memotret pengalaman yang dialami oleh para subyek yang terlibat dengan pengamatan dan wawancara dengan para pelaku sehingga akan mendapat gambaran yang menyeluruh tentang manajemen pendidikan kesetaraan di lembaga pemasyarakatan kelas II Bekasi.

Tahapan dalam penelitian ini dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu: (1) tahap pralapangan, (2) tahap pekerjaan lapangan, dan (3) tahap analisis data.

1. Tahap pralapangan, berbagai aktifitas dilakukan dalam tahapan ini diantaranya: peneliti menyusun rancangan penelitian, memilih locus penelitian, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, memilih informan, menyiapkan perlengkapan penelitian. Tahapan ini dimulai sejak November 2011.
2. Tahap pekerjaan lapangan, berbagai aktifitas yang akan dilakukan yaitu: memahami latar penelitian dan mempersiapkan diri, memasuki lapangan, berperan serta sambil mengumpulkan data dari informan dan menjalin hubungan yang dalam dengan informan. Tahapan pekerjaan lapangan dimulai tanggal 26 April hingga 28 Juli dengan intensitas pengambilan data 3 kali dalam seminggu berdasarkan izin yang diberikan oleh pihak LAPAS.

3. Tahap analisis data. Dalam tahapan ini peneliti akan menganalisis data yang telah dikumpulkan dan dikaitkan dengan berbagai teori yang relevan untuk menarik kesimpulan akhir. Tahapan ini peneliti lakukan sejak 1 Juni 2012. Dengan mempertimbangkan bahwa data bulan pertama telah terkumpul dan dapat dijadikan asumsi awal. Namun, tambahan informasi membuat tahapan analisis dan penarikan kesimpulan dilakukan sampai 4 Agustus 2012

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini mengikuti *main steps* seperti yang diajukan oleh Bryman adalah: (a) Menentukan pertanyaan penelitian secara umum, (b) Memilih lokasi yang relevan dan subjek penelitian, (c) Mengumpulkan data yang relevan, (d) Mengolah data penelitian, (e) Interpretasi data, (f) Bekerja pada tataran konseptual dan teoritikal, (g) Menyimpulkan hasil penelitian dan menulis laporan penelitian.

- a. Menentukan Pertanyaan Penelitian

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menentukan masalah yang akan diteliti. Setelah topik masalah utama ditemukan, maka peneliti akan menspesifikan masalah tersebut kedalam beberapa subfokus yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian yang nanti akan mendasari jalannya penelitian

b. Menentukan Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokus penelitian ini adalah Lembaga Pemasyarakatan Kelas II Bekasi Propinsi Jawa Barat. Pertimbangan pemilihan ini berdasarkan beberapa kriteria: (1) Kesederhanaan, terdapat satu situasi sosial yang unik dan khas dan beberapa aktor yaitu tahanan, warga binaan, petugas lapas, tutor, pengelola pendidikan kesetaraan dan pengurus lembaga pemasyarakatan; (2) Aksesibilitas, untuk mencapai lokasi penelitian tidak terlalu sulit untuk dilakukan dapat dijangkau dengan kendaraan pribadi maupun kendaraan umum. Selain itu, jarak lokasi dengan rumah peneliti tidak terlalu jauh. Selain itu, Lembaga Pemasyarakatan ini merupakan lembaga yang terbuka, menerima orang luar untuk melakukan kegiatan sosial dan akademik berdasarkan aturan yang telah ditetapkan; (3) Ketakkentaraan, latar belakang peneliti sebagai orang yang bergerak dibidang LSM pemberdayaan anak jalanan dan anak berkebutuhan khusus memungkinkan peneliti untuk menyatu dengan lingkungan Lembaga pemasyarakatan sehingga kehadiran peneliti tidak menonjol; (4) Kemudahan izin, latar belakang peneliti dan hubungan perkenalan dengan pengelola pendidikan kesetaraan paket C di Lembaga Pemasyarakatan ini memudahkan untuk mendapat izin dari otoritas pihak LAPAS; (5) Keberulangan aktifitas, aktifitas dan

fenomena sosial yang diteliti merupakan aktifitas yang telah berlangsung selama 6 tahun di lingkungan Lembaga Pemasarakatan ini.

Selain berbagai pertimbangan di atas, pemilihan Lembaga pemsarakatan Kelas IIA Bekasi sebagai obyek penelitian didasarkan atas beberapa hal: pertama, Lembaga Pemsarakatan Kelas IIA Bekasi termasuk Lembaga Pemsarakatan yang sudah mapan dari segi pengelolaan atau manajemen terlihat dari fungsi-fungsi manajemen yang terlihat sudah dijalankan. Ini dibuktikan dengan penghargaan sebagai top ten Lembaga Pemsarakatan di Indonesia⁴; kedua, Lembaga pemsarakatan ini dapat dikategorikan sebagai lembaga pemsarakatan yang maju dimana aktifitas didalamnya tidak hanya monoton sebagai aktifitas menghabiskan masa tahan, namun didalamnya terdapat aktifitas kerohanian, pembangunan karakter, olahraga dan sosial, serta pendidikan (pendidikan nonformal); ketiga yaitu adanya motivasi dan dukungan dari Kepala Lembaga pemsarakatan untuk melakukan seatu studi menyeluruh tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di lembaga yang dipimpinnya.

⁴ Kompas, edisi 3 november 2010

- 5) Pengajar pendamping yang merupakan narapidana yang memiliki potensi dan kemudian diberdayakan sebagai SDM tambahan.

d. Mengolah data Penelitian

Setelah data penelitian terkumpul dan dirasa cukup untuk keperluan penelitian, data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis yang dianggap sesuai untuk menjabarkan data dan informasi yang diperoleh. Dimana data dalam bentuk dokumentasi, hasil wawancara, pengamatan dan observasi kemudian dilakukan pencodingan data serta reduksi data, lalu dibuat analisa dan penarikan kesimpulan secara berkelanjutan. Proses analisi data dilakukan setiap minggunya secara *on going process*. Analisis data menggunakan analisis data yang diajukan oleh Miles dan Hubberment

e. Interpretasi data

Langkah berikutnya yaitu menginterpretasikan data. Untuk keperluan ini, data terlebih dahulu dilakukan proses *coding*, lalu memilih dan memilah data yang telah terkumpul kemudian menginterpretasik data (baik itu dokumen, hasil wawancara, observasi dan catatan lapangan) terkait dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Interpretasi data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Interpretasi data menghubungkan data temuan lapangan dengan konsep yang diajukan oleh para ahli. Kemudian peneliti menginterpretasi fenomena yang ada dengan interpretasi peneliti berdasarkan fakta yang dihubungkan dengan konsep.

f. Bekerja Pada Tataran Konseptual dan Teoritikal

Data yang telah diinterpretasikan kemudian dikaitkan dengan sejumlah teori dan konsep yang menunjang interpretasi peneliti sebelum menarik kesimpulan atas gejala yang diperoleh.

g. Menyimpulkan Hasil Penelitian dan Menulis Laporan

Langkah berikutnya yaitu menyimpulkan data dan informasi yang diperoleh secara induktif untuk membuat hasil penelitian yang bersifat deskriptif.

Laporan penelitian dibuat berdasarkan daftar temuan yang telah diperoleh selama melakukan penelitian. Setelah berbagai aktifitas dilakukan. Maka dibuat laporan penelitian yang terbagi dalam 5 Bab berdasarkan mekanisme laporan penelitian kualitatif.

E. Data dan Sumber Data

Data merujuk pada materi mentah yang dikumpulkan peneliti dari dunia dimana penelitian dilaksanakan. Data menjadi bahan dasar sebagai dasar analisis. Data dalam penelitian ini termasuk hal-hal

yang secara aktif direkam oleh peneliti selama proses penelitian termasuk transkrip wawancara, catatan lapangan observasi. Data dalam penelitian ini juga termasuk apa yang telah dibuat oleh orang lain atau peneliti sebelumnya, seperti catatan harian, foto/gambar, dokumen resmi, artikel koran atau majalah dan lain sebagainya⁵.

Data dari penelitian ini bersumber dari berbagai sumber (pengelola, tutor, peserta didik, tokoh masyarakat, dan pihak-pihak lainnya yang dianggap berkompeten) yang datanya diambil secara terus menerus sampai datanya jenuh. Informan utama (sampel) dalam penelitian ini yaitu pengelola pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kela IIA bekasi yang berjumlah 7 orang ditambah dengan pihak berkompeten lainnya. Dengan pengamatan yang terus menerus diharapkan diperoleh data dengan variasi yang tinggi.

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen utama atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam penelitian. Karena tujuan utama penelitian yaitu menemukan data. Pengumpulan data

⁵ Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitatif Research for Education; An Intoroduction to theories and Methods* (USA: Pearson, 2007), h. 117.

dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber dan berbagai cara.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi (pengamatan), wawancara dan dokumentasi serta pembuatan *field note*. Pengumpulan data dilakukan pada *natural setting*, sumber data primer dan menekankan pada observasi berperan (*participant observation*), serta wawancara mendalam dan dokumentasi serta pembuatan catatan lapangan (*field note*) sejak dari awal observasi awal hingga akhir pengumpulan data *field note* akan terus *direcord* oleh peneliti.

Wawancara akan dilakukan pada semua informan kunci dalam penelitian dengan pengajuan sejumlah pertanyaan yang relevan untuk menggali informasi terkait dengan pengelolaan pendidikan kesetaraan paket C. wawancara akan dilakukan secara terpisah antara informan satu dengan lainnya. Kalau dianggap perlu akan dipertemukan dalam bentuk FGD.

Field note akan menjadi aktifitas setiap kali peneliti terjun untuk mengambil data. *Field note* memuat informasi segala aktifitas yang dilakukan pada hari peneliti mengambil data di lokasi penelitian. *Field note* merangkum aktifitas sejak awal masuk ke LAPAS kelas IIA Bekasi hingga meninggalkan tempat penelitian ataupun kegiatan yang

dilakukan di tempat lain yang berhubungan dengan proses pengumpulan data.

Observasi, wawancara dan dokumentasi dikombinasikan dengan prinsip triangulasi data. Dimana ketiga prosedur pengumpulan data tersebut menggunakan prinsip triangulasi yakni dilakukan pengecekan silang terkait kebenaran data yang diperoleh untuk saling mendukung dan mengecek kebenaran data yang diperoleh.

G. Prosedur Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan dan setelah selesai tahapan di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif analisis data lebih di fokuskan pada tahap selama di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data yang bersifat *on going process*. Ini sejalan dengan saran yang diajukan oleh Bogdan & Biklen, "*While we recommend delaying attempts at full fledged, on going analysis and interpretation, some analysis must take place during data collection*"⁶.

Teknik analisis data menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yaitu dengan tahapan sebagai berikut:

⁶ Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research For Education; An Introduction to Theories and Methods* (Boston: PEARSON, 2007), h. 160.

1. Reduksi data (*data reduction*)

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Jumlah data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif cukup banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan reduksi data yang artinya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, diperlukan berdasarkan tema dan membuang data yang dianggap tidak perlu.

2. Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya yaitu menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan dalam menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif

3. Menyimpulkan data (*conclusion drawing/verification*)

Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung, namun sebaliknya, jika kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti di

2. Transferabilitas

Ini merupakan uji terhadap validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Transferabilitas menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil.

Uji ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam penelitian lain. Nilai ini bergantung pada pemakai, namun tidak ada yang dapat menjamin secara mutlak bahwa hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi social lain.

Di Indonesia sudah ada beberapa LAPAS selain LAPAS Kelas IIA Bekasi yang menyelenggarakan Pendidikan Kesetaraan Paket C. Namun Hasil dari Penelitian ini tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan untuk semua LAPAS. Karena karakteristik antara sampel penelitian mungkin saja tidak sama dengan di tempat lain.

3. Dependabilitas

Uji dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian di lapangan. Uji ini umumnya dilakukan untuk mengetahui keseluruhan aktifitas peneliti dalam melakukan penelitian. Apakah peneliti benar-benar turun ke lapangan dan sebagainya. Ini dapat ditelusuri dengan

mengecek jejak aktifitas lapangan. Kalau peneliti tidak mampu memperlihatkan atau membuktikannya maka depeabilitas penelitian patut diragukan. Dependabilitas penelitian ini dapat dilihat dari lampiran hasil wawancara yang peneliti dokumentasikan dalam bentuk video. Catatan lapangan juga peneliti lampirkan beserta foto dan dokumen pendukung lain seperti surat keterangan telah melakukan penelitian.

4. Konfirmabilitas

Uji keabsahan Ini juga disebut uji objektivitas penelitian. Menguji konfirmabilitas berarti menguji keabsahan data dan hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apakah penelitian benar-benar dilakukan, dan apakah data diambil secara benar. Maka hal itu harus dapat dikonfirmasi kebenarannya.

Untuk keperluan, keterkaitan antarakredibilitas data dan dependabilitas dapat dilakukan pengecekan dengan melihat dokumen yang tersedia dan keterangan dari lokus penelitian.

mengecek jejak aktifitas lapangan. Kalau peneliti tidak mampu memperlihatkan atau membuktikannya maka depeabilitas penelitian patut diragukan. Dependabilitas penelitian ini dapat dilihat dari lampiran hasil wawancara yang peneliti dokumentasikan dalam bentuk video. Catatan lapangan juga peneliti lampirkan beserta foto dan dokumen pendukung lain seperti surat keterangan telah melakukan penelitian.

4. Konfirmabilitas

Uji keabsahan Ini juga disebut uji objektifitas penelitian. Menguji konfirmabilitas berarti menguji keabsahan data dan hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apakah penelitian benar-benar dilakukan, dan apakah data diambil secara benar. Maka hal itu harus dapat dikonfirmasi kebenarannya.

Untuk keperluan, keterkaitan antarakredibilitas data dan dependabilitas dapat dilakukan pengecekan dengan melihat dokumen yang tersedia dan keterangan dari lokus penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian

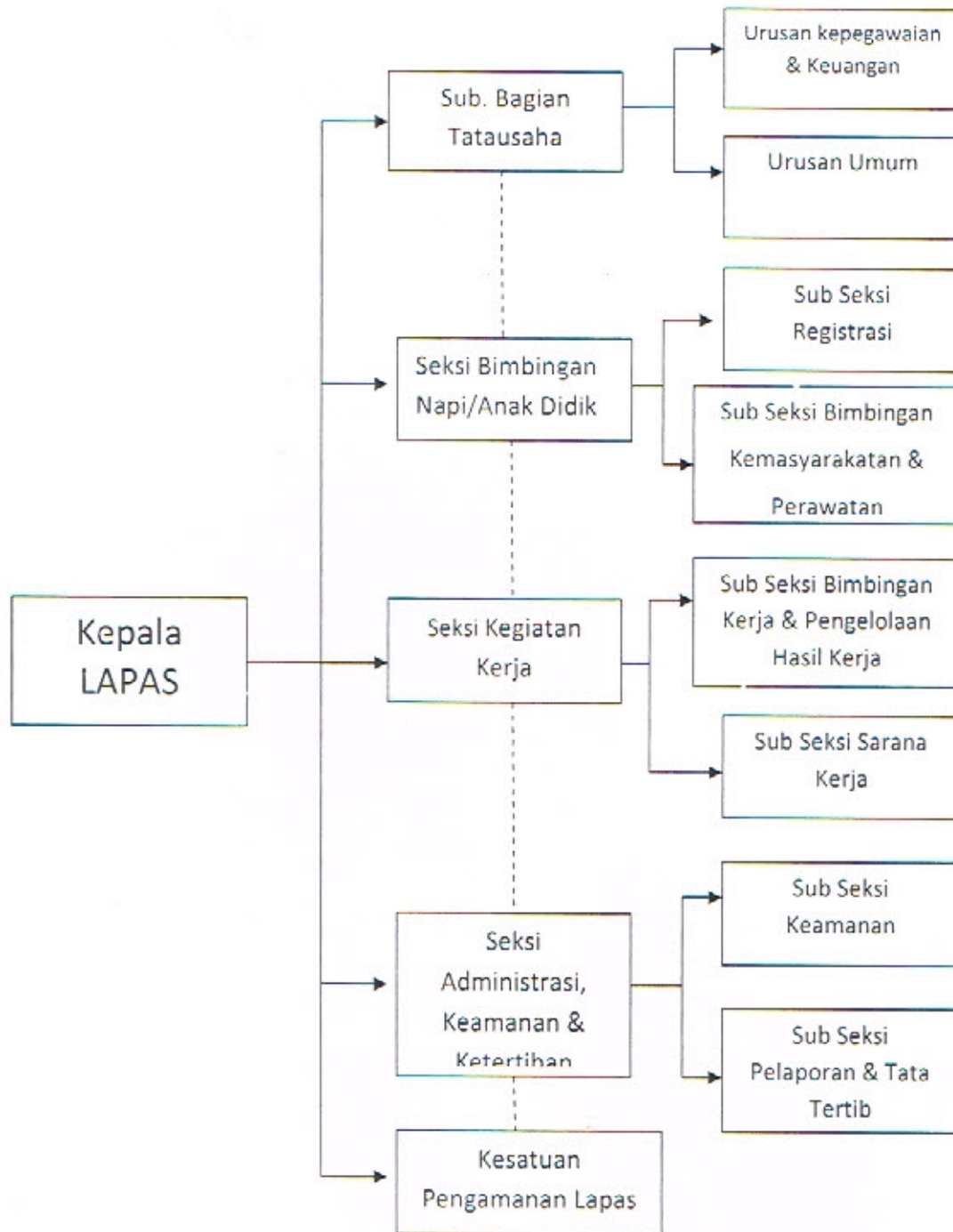
Lembaga pemasyarakatan merupakan suatu lembaga yang memiliki tujuan reintegrasi sosial yang dituntut agar mampu membuat narapidana menyadari kesalahannya dengan tindak pidana yang dilakukannya serta membentuk perilaku yang lebih positif bagi narapidananya. Pembinaan yang diberikan kepada narapidana dan anak didik pemasyarakatan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kualitas ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, intelektual, sikap, dan perilaku profesional, kesehatan jasmanai dan rohani dari narapidana dan anak didik pemasyarakatan.

Adanya model pembinaan bagi narapidana di dalam Lembaga Pemasyarakatan tidak terlepas dari sebuah dinamika, yang bertujuan untuk lebih banyak memberikan bekal bagi Narapidana dalam menyongsong kehidupan setelah selesai menjalani masa hukuman (bebas). Seperti halnya yang terjadi jauh sebelumnya, peristilahan *Penjara* pun telah mengalami perubahan menjadi pemasyarakatan. Tentang lahirnya istilah Lembaga Pemasyarakatan dipilih sesuai dengan visi dan misi lembaga itu untuk menyiapkan para narapidana

kembali ke masyarakat. Istilah ini dicetuskan pertama kali oleh Rahardjo, S.H. yang menjabat Menteri Kehakiman RI saat itu.

Dalam perkembangan selanjutnya Sistem Pemasyarakatan mulai dilaksanakan sejak tahun 1964 dengan ditopang oleh UU No 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan. UU Pemasyarakatan itu menguatkan usaha-usaha untuk mewujudkan suatu sistem Pemasyarakatan yang merupakan tatanan pembinaan bagi Warga Binaan Pemasyarakatan. Dengan mengacu pada pemikiran itu, mantan Menteri Hukum dan HAM Hamid Awaludin mengatakan bahwa pemasyarakatan adalah suatu proses pembinaan yang dilakukan oleh negara kepada para narapidana dan tahanan untuk menjadi manusia yang menyadari kesalahannya.

Lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi yang menjadi tempat penelitian ini diresmikan oleh presiden Republik Indonesia soeharto pada tanggal 30 Oktober 1995. Lemabaga pemasyarakatan kelas IIA beralamat di Jalan Pahlawan No 2. Kel. Aren Jaya, Kec. Bekasi Timur, Kota Bekasi, yang dibangun ditanah seluas 17.213, 72 meter persegi dengan kapasitas penghuni 1084 orang. Sedangkan menurut data terbaru per desember 2011, jumlah narapidana di tempat ini mencapai 2.034 orang yang bersifat heterogen.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi lapas Kelas IIA Bekasi

Lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi dipimpin oleh kepala lembaga pemasyarakatan yang membawahi:

1. Sub bagian tata usaha, terdiri dari:
 - a. Urusan kepegawaian dan keuangan
 - b. Urusan umum
2. Seksi bimbingan nabi/anak didik, terdiri dari:
 - a. Sub seksi registrasi
 - b. Sub seksi bimbingan kemasyarakatan dan perawata
3. Seksi kegiatan kerja, terdiri dari:
 - a. Sub seksi bimbingan kerja dan pengelolaan hasil kerja
 - b. Sub seksi sarana kerja
4. Seksi administrasi, keamanan dan ketertiban, terdiri dari:
 - a. Sub seksi keamanan
 - b. Sub seksi pelaporan dan tata tertib
5. Kesatuan pengamanan lapas, terdiri dari petugas pengamanan

Lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi memiliki model bangunan yang sangat spesifik dengan tingkat pengamanan maksimum (*maximum security prison*). Lembaga pemasyarakatan ini juga dilengkapi dengan sarana dan prasarana pendukung antara lain seperti: ruang administrasi, poliklinik, ruang rehabilitasi, tempat

peribadatan, ruang kesenian, dapur umum, ruang serba guna, lapangan olahraga dan prasarana lainnya.

Visi dari lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi yaitu Memulihkan hubungan hidup, kehidupan dan penghidupan warga binaan pemasyarakatan sebagai individu, anggota masyarakat dan mahluk tuhan yang maha esa. Adapun misinya yaitu melaksanakan perawatan, pembinaan dan pembimbingan kepada warga binaan pemasyarakatan serta pengelolaan benda sitaan Negara dalam rangka penegakan hukum, pencegahan dan penanggulangan kejahatan serta pemajuan dan perlindungan hak asasi manusia.

Beragam aktifitas dilakukan oleh di lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi. Mulai dari kegiatan keagamaan seperti melakukan peribadatan, merayakan hari besar keagamaan (seperti maulid, misa natal, idul fitri, dan lain-lain), mendatangkan penceramah dua bulan sekali, dzikir akbar dan lain sebagainya. Di lembaga ini juga dilakukan kegiatan-kegiatan seminar motivasi dan pelatihan guna memberikan pencerahan dan tambahan keterampilan kepada narapidana agar ketika mereka keluar nanti memiliki semangat dan harapan baru dalam menjalankan aktifitas keseharian mereka.

Selain itu juga dilakukan kegiatan-kegiatan sosial yang dilakukan oleh para narapidana dan petugas lapas seperti melakukan

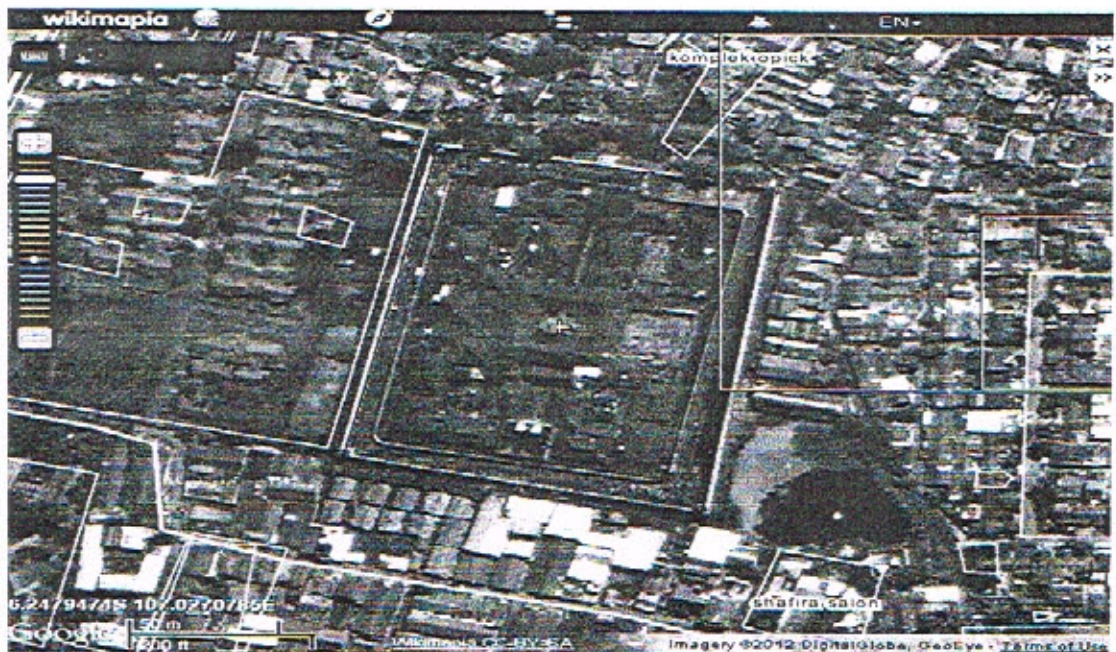
bakti sosial, anjangsana, penyuluhan-penyuluhan. Juga dilakukan kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan seperti menyelenggarakan paket B dan C bagi narapidana yang belum memiliki ijazah paket B dan C, juga memberikan pelatihan kecakapan hidup, pengajaran baca tulis Alquran dan lain sebagainya.

Kegiatan keseharian narapidana juga telah dibentuk dalam jadwal piket harian dan mingguan. Dimana para narapidana memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pembersihan, baik itu sekitar sel tahanan mereka, kamar mandi, fasilitas umum, taman dan sebagainya. Narapidana juga dijadwal untuk melakukan adzan, membersihkan tempat ibadah. Namun mereka diberikan kebebasan untuk melakukan aktifitas seni dan olahraga sesuai dengan bakat dan minat mereka.



Gambar 4.2 Tampak lokasi Penelitian Via Google Map

Kondisi sosial di sekitar Lembaga pemasyarakatan kelas IIA Bekasi sangat heterogen karena terdiri dari perkantoran, pemukiman penduduk, pertokoan, bahkan pedagang kaki lima. Heterogenitas ini juga terlihat dalam lingkungan internal lapas ini. Tahanan berasal dari beragam agama, suku dan golongan serta umur. Ini bisa terlihat dari penginderaan melalui google map dengan pembesaran 135 kali. Tampak bahwa lokasi LAPAS kelas IIA Bekasi diapit oleh pemukiman, perkantoran dan pusat perdagangan.



Gambar 4.3 Gambar Lokasi Penelitian dan Lingkungan Sekitar

Kondisi yang sangat heterogen ini sangat terlihat dari aksan bahasa yang digunakan. Bukan hanya narapidana yang heterogen, petugas dan sipirpun bersifat sangat heterogen.

Dari informasi yang peneliti peroleh dalam tabel jumlah narapidana dan daya tampung LAPAS Kelas IIA Bekasi. Ditemukan data bahwa jumlah narapidana dalam 3 tahun terakhir yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1 Tabel Jumlah Narapidana dan Distribusi Umur

NO	TAHUN	JUMLAH	JENJANG UMUR		
			15 - 24 Thn	25 - 44 Thn	45 Thn lebih
1	2009	1.754	354	1.213	187
2	2010	1.894	462	1.042	390
3	2011	2.034	498	1.315	221
4	2012	1.598*	512	998	88

Keterangan: data tahun 2012 sampai Juli 2012

Sumber data: LAPAS Kelas IIA Bekasi tahun 2012 (diolah)

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jumlah narapidana umur 15 sampai 24 tahun selalu meningkat setiap tahunnya. Ini juga menyebabkan jumlah potensi warga belajar yang bisa mengikuti pendidikan kesetaraan paket C makin besar. Tabel ini menjelaskan keberagaman yang ada di LAPAS. Walaupun tetap didominasi oleh narapidana berumur 25 sampai 44 tahun.

Sedangkan untuk data jumlah warga belajar yang mengikuti paket C selalu meningkat dari tahun ke tahun. Ini juga dimungkinkan karena jumlah narapidana berumur 15 tahun sampai 24 tahun juga meningkat. Potensi ini menjadi kunci penting dalam penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA ini.

Tabel 4.2 Jumlah warga belajar paket C

No	Tahun	Jumlah
1	2007	22
2	2008	26
3	2009	23
4	2010	41
5	2011	50
6	2012	37

Data tahun 2012 merupakan data jumlah warga belajar sampai tahap 1. Karena tahap 2 dimulai pada bulan Oktober. Dari data yang peneliti peroleh, jumlah yang tertera pada tabel tersebut merupakan data siswa yang mengikuti PBM dan ujian kesetaraan. Jumlah warga belajar lebih besar dari jumlah yang ada. Namun mereka tidak dimasukkan sebagai data oleh pengelola karena tidak mampu menunjukkan ijazah maupun persyaratan lainnya. Namun berdasarkan kesepakatan bahwa kalau mereka ingin ikut belajar tidak akan dihalangi.

Dalam kegiatan keseharian dalam lingkup pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi sangatlah fleksibel. Kegiatan PBM ataupun jadwal pelajaran disesuaikan dengan kondisi.

Bahkan seringkali PBM ditunda pada jam di luar jadwal sebenarnya atau dipindahkan ke hari lain. Ini disebabkan karena di dalam LAPAS ini juga dilaksanakan banyak kegiatan yang sifatnya mengikat bagi para narapidana termasuk warga belajar. Kegiatan seperti pengarahan dari BNN, penyuluhan, pelatihan, pemberian motivasi oleh konselor/psikiater, pengarahan dari pihak Direktorat Lembaga Pemasyarakatan dan lain sebagainya menjadi wajib untuk diikuti. Hal ini didasarkan atas informasi yang diberikan *key informan* yaitu:

*...kegiatan kita sifatnya fleksibel. Bisa berubah sesuai dengan kebutuhan dan keadaan yang ada. Seperti kalau ada kegiatan rutin yang kebetulan akan dilangsungkan pada saat yang bersamaan dengan jadwal PBM maka kegiatannya kami undur ke sore atau diganti di hari lain sesuai kesepakatan. Karena kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang wajib diikuti oleh seluruh narapidana**

Dari pengamatan dan pengalaman peneliti sendiri beberapa kali peneliti menemukan hal yang mempertegas kondisi tersebut. Dimana peneliti menemukan perubahan jadwal pelajaran dan perubahan waktu belajar yang disebabkan karena adanya kegiatan lain yang dilakukan diwaktu yang bersamaan.

Kegiatan penyelenggaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi ini sebenarnya telah dirintis jauh sebelum dilaksanakannya MOU

* Ampuh Ningrum, PNS di lingkup KEMENKUMHAM sejak tahun 2000 dan sekaligus pengelola pendidikan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi sejak tahun 2007

antara Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian hukum dan HAM pada tahun 2005. Kegiatan pendidikan paket C di LAPAS ini telah dimulai pada tahun 1999. Namun hanya berjalan 1 semester. Itupun tanpa output yang jelas karena hanya merupakan program hibah. Pada tahun 2005 setelah dilaksanakan kesepakatan antara kedua instansi, maka dilakukan tindak lanjut. Tahun 2006 dimulailah kegiatan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi yang melibatkan SKB (Sanggar Kegiatan Belajar Mandiri) Kab. Bekasi dengan LAPAS Kelas IIA Bekasi. Yang dilaksanakan rutin setiap tahun.

Dalam kesepakatan awal, kegiatan penyelenggaraan paket C ini direncanakan akan dilaksanakan selama 5 tahun dan akan dilakukan evaluasi tiap tahunnya. Untuk mensupervisi dan melakukan evaluasi kegiatan yang telah dijalankan. Dan juga untuk melihat animo dari warga belajar. Artinya kegiatan ini dapat berhenti ditengah jalan ketika tidak ada warga belajarnya.

Namun dalam realitasnya, animo narapidana untuk tetap mengenyam pendidikan di LAPAS sangat tinggi. Ini terlihat dari jumlah warga belajar yang tiap tahun selalu bertambah. Ini terbukti dengan data yang peneliti temukan dari buku besar warga belajar yang memuat tabel daftar jumlah warga belajar dari tahun ke tahun. Selain

itu juga ini diperkuat dengan data lapangan yang diberikan informan yaitu sebagai berikut:

...alhamdulillah dari tahun ke tahun jumlah warga belajar selalu meningkat. Padahal kegiatan ini sifatnya tidak wajib, hanya disarankan lho. Namun ternyata peminatnya banyak. Awalnya dulu kami ragu tentang kegiatan ini. Namun karena tujuan kami sama yaitu agar anak-anak ini punya masa depan yang lebih baik, ya akami berupaya. Sbenarnya yang ikut belajar banyak. Namun yang terdaftar hanya sedikit karena alasan administrasi*

Alasan administrasi seperti ketiadaan ijazah paket B ataupun ijazah paket A. salah satu syarat agar warga belajar terdaftar sebagai warga belajar dan bisa mengikuti tahapan formal pendidikan kesetaraan paket C yaitu menunjukkan ijazah terakhir. Namun banyak diantara para narapidana yang tidak mampu menunjukkan ijazah tersebut. Sehingga mereka hanya bisa mengikuti PBM namun tidak bisa mengikuti ulangan umum dan ujian nasional sebagaimana warga belajar yang resmi.

Sehingga dalam pelaksanaan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi, jumlah siswa yang mengikuti ujian tidak sama dengan jumlah siswa yang mengikuti PBM. Namun, melalui kesepakatan kedua instansi maka dibuat kebijakan bahwa narapidana yang ingin mengikuti PBM dipersilahkan. Namun konsekuensi

* Ranilshah, kepala SKB Kab. Bekasi sejak tahun 2005 dan merupakan inisiator penyelenggaraan paket C dengan pihak LAPAS. Karirnya dimulai dari pegawai di lingkup departemen pendidikan nasional kab. Bekasi tahun 1989.

pembiayaan ditanggung oleh narapidana itu sendiri. Seperti penggantian modul, alat tulis, dan lain sebagainya.

Narapidana yang menjadi warga binaan bersifat heterogen. Dengan tingkat umur yang beragam, dan latar belakang lainnya yang bersifat variatif mulai dari lama hukuman, alasan masuk penjara dan sebagainya. Namun satu hal yang sama bahwa mereka ingin memiliki kesempatan hidup yang lebih baik ketika mereka keluar dari LAPAS dan memiliki ijazah paket C sehingga membuka peluang mereka untuk bisa bekerja atau melanjutkan pendidikan ketika keluar dari LAPAS kelak.

Semangat yang ditunjukkan oleh warga belajar inipun luar biasa. Anggapan bahwa narapidana adalah sekumpulan kriminal yang jahat sepertinya perlu kita direview kembali manakala melihat semangat mereka dalam mengenyam pendidikan. Sebenarnya banyak diantara mereka yang memiliki potensi. Namun karena masalah nonteknis seperti kedapatan membawa narkoba, terlibat tindak kejahatan, kekerasan dan sebagainya menyebabkan mereka tidak bisa melanjutkan pendidikan mereka di sekolah formal lagi.

Penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi ini tidak terlepas dari kerjasama kedua instansi yang berkolaborasi untuk mensukseskan kegiatan tersebut. Kegiatan yang

dimulai tahun 2006 melalui *pilot project* kemudian dievaluasi dan disepakati untuk secara resmi dimulai pembentukan tim kerja bersama pada tahun 2007. Keanggotaan tim kerja ini merupakan perwakilan dari masing-masing instansi yang diberikan mandat oleh pimpinan dari masing-masing instansi melalui surat tugas.

Tim kerja ini dibentuk dengan durasi waktu 5 tahun dan akan ditinjau kembali pada akhir masa kerjanya. Tim kerja ini terdiri dari 4 orang perwakilan dari SKB dan 3 orang perwakilan dari pihak LAPAS Kelas IIA Bekasi. Sehingga berjumlah 7 orang. Yang cukup unik dari tim kerja bersama ini adalah apakah disengaja atau tidak, ketujuh orang yang terlibat dalam tim kerja ini kesemuanya adalah perempuan.

Tim kerja ini melakukan kerjasama dan kolaborasi berdasarkan pembagian tugas yang telah disepakati diawal kerjasama. Tujuannya agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan wewenang yang nantinya bisa mengganggu tim kerja tersebut. Tim kerja ini berjalan efektif dan terbangun suasana kekeluargaan yang erat diantara mereka. Informasi ini diperoleh dari key informan melalui diskusi nonformal. Dalam diskusi tersebut diperoleh bahwa:

...tim ini terbentuk kalau tidak salah tahun 2007. Kami jumlahnya 7 orang pada awalnya, dari SKB ada Ibu Cucu, Ibu Ida, Ibu Sinto dan Bu Neni, dari LAPAS ada Ibu Ampuh, Ibu Sri dan Ibu Yena. Kami sudah seperti keluarga. Karena sudah akrab satu sama lain. Keakraban ini mungkin karena punya hobi yang hamper sama, makan. Karena kami semua perempuan

jadi lebih gampanglah. Sehingga tim ini jadi enak jalannya dan belum pernah ada masalah serius*.

Tim kerja ini dalam prakteknya kemudian berkurang jumlahnya menjadi 5 orang saja. Ini disebabkan karena satu orang dari masing-masing instansi memperoleh promosi jabatan ke tempat lain. Sehingga tidak lagi bertugas pada kantor yang sama. Ini secara otomatis membuat keanggotaan mereka dalam tim kerja juga menjadi hilang. Namun berdasarkan hasil evaluasi bahwa belum dibutuhkan penambahan personil dalam tim kerja ini karena semua kegiatan masih bisa diatasi dengan kerjasama dari kelima anggota yang tersisa.

B. Temuan Penelitian

1. Mekanisme perencanaan

Mekanisme perencanaan yang diterapkan pada pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi oleh peneliti diobservasi dan dilakukan wawancara untuk menggali informasi terkait dengan mekanisme perencanaan yang digunakan oleh pengelola pendidikan kesetaraan paket C yang terdiri dari gabungan dari 2 instansi yaitu SKB Kab. Bekasi dan LAPAS Kelas IIA Bekasi.

* wawancara dengan Ibu Ida, pengelola pendidikan kesetaraan paket C perwakilan dari SKB Kab. Bekasi. Bertugas di SKB sejak tahun 1987. Resmi pindah ke SKB Kab Bekasi tahun 2001

Dalam observasi, wawancara serta studi dokumen yang peneliti lakukan dalam pengumpulan data, peneliti menemukan beberapa temuan diantaranya:

- a. Perencanaan dilakukan secara berkala dan bersifat jangka pendek.

Perencanaan yang disusun yaitu perencanaan tahunan yang lebih dispesifikan dalam penyusunan perencanaan persemester. Perencanaan untuk penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C dimulai dengan penyusunan proposal kegiatan ke PNFI dan DIKNAS pendidikan.

Berdasarkan beberapa dokumen yang peneliti temukan, perencanaan disusun dalam kegiatan belajar persemester yang diajukan ke PNFI regional I Bandung dan pihak Dinas Pendidikan Kab. Bekasi. Ini juga dikuatkan dengan hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa pada bulan November 2011 dibuat proposal perencanaan kegiatan belajar paket C untuk semester 3 dan 5 yang ditujukan untuk kelas XI dan XII. Kemudian pada bulan juni disusun lagi proposal perencanaan proposal kegiatan belajar paket C untuk semester 4 dan 6 untuk kelas XI dan XII serta pelaporan jumlah siswa calon peserta ujian nasional paket C tahap I.

Dua proposal yang peneliti peroleh tersebut yang bersumber dari dokumen milik SKB Kab. Bekasi tahun 2011 dan 2012 tersebut menjadi dasar peneliti dalam mengajukan wawancara dan diskusi dengan *key informan* dan berdasarkan wawancara yang dilakukan juga memperkuat temuan bahwa perencanaan yang dilakukan bersifat jangka pendek (persemester).

Dari informasi hasil wawancara secara jelas dijelaskan tentang temuan ini berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas PNFI (Pak Burhan).

...kalau penyusunan perencanaan itu dibuatnya tiap semester. Yang buat SKB bukan LAPAS. Kan induknya SKB.nanti diajukan ke kami dan beberapa pihak terkait lainnya. ...dibuat tiap semester karena kondisi di LAPAS berbeda dengan di sekolah formal. Jumlah siswa bisa berubah kapan saja. Jadi disepakati tiap semester biar bisa lebih komprehensif lagi data yang diperoleh.*

Hasil wawancara tersebut juga diperkuat dengan observasi partisipan yang peneliti lakukan. Dimana pada waktu yang telah disepakati bersama, tim kerja yang telah dibentuk sebagai pengelola paket C melakukan rapat bersama dalam penyusunan proposal perencanaan. Dalam penyusunan proposal persemester yang dijalankan dalam penyelenggaraan

* Pak Burhan, supervisor PNFI. Beliau sebelumnya merupakan tutor paket C. wawancara dilakukan tanggal 14 juni 2012. Lihat transkrip wawancara VI.

paket C dilakukan di LAPAS bukan di SKB. ini dipilih karena berdasarkan karakteristik lokus penelitian, yaitu LAPAS. Dimana narapidana yang menjadi warga binaan sifatnya tidak tetap seperti yang ada di sekolah formal. Karena setiap hari bisa ada narapidana yang masuk maupun keluar. Sehingga penyusunan proposal kegiatannya dilakukan perenam bulan untuk memudahkan proses administrasi.

- b. Penyusunan rencana pelaksanaan paket C disusun oleh tim pengelola dari SKB Kab. Bekasi.

Penyusunan perencanaan secara formal dilakukan oleh pihak SKB karena induk pengelola dari penyelenggaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi ini adalah pihak SKB. Jadi, bukan pihak LAPAS yang menyusun proposal pengajuan kegiatan. Namun, dalam penyusunan proposal tersebut, pihak SKB melakukan koordinasi dan komunikasi dengan pihak LAPAS karena data yang ada diambil dari data real dari LAPAS.

Pihak LAPAS berfungsi memberikan input, informasi, masukan dan saran dalam penyusunan perencanaan Proposal penyelenggaraan berdasarkan dokumen yang peneliti peroleh secara legal formalnya disusun oleh pihak SKB. Ini terlihat dari

kop proposal, pihak yang bertandatangan sebagai pengelola (Kepala SKB).

Pihak yang memiliki tanggung jawab ke PNFI dan Dinas Pendidikan Kab. Bekasi adalah pihak SKB. Pengelola dari LAPAS untuk tahap penyusunan perencanaan bersifat pemberi input masukan. Ini terlihat dari beberapa wawancara yang peneliti lakukan.

*...yang nyusun proposal SKB berdasarkan hasil identifikasi di LAPAS...jadi sebelum disusun program, dari pihak SKB khususnya pamong belajar melakukan identifikasi kebutuhan apa yang dibutuhkan di LAPAS juga dari masukan teman-teman pengelola LAPAS**

Temuan ini juga diakui oleh pengelola dari pihak LAPAS bahwa yang menyusun proposal adalah dari pihak SKB. Lapas menyiapkan tempat, warga belajar, tutor dan kebutuhan lainnya.

*...dulu memang kita pernah buat MoU antara pihak LAPAS dan SKB, jadi yang menyusun proposal rencana kegiatan adalah SKB dengan melakukan koordinasi dengan kami dan rapatnya dilakukan di LAPAS agar informasi yang ada lebih akurat**.*

Informasi dari kedua belah pihak Ini mempertegas bahwa pihak yang memiliki kewenangan untuk menyusun proposal perencanaan adalah pihak SKB Kab. Pihak SKB kemudian yang

* Ibu Sintowati, pengelola Pendidikan Paket C dari SKB Kab. Bekasi. Wawancara dilakukan pada tanggal 26 Mei (transkrip wawancara IV)

** Ibu Ampuh Ningrum, pengelola Pendidikan Paket C dari LAPAS kelas IIA Bekasi. Wawancara dilakukan pada tanggal 23 Juni 2012 (transkrip wawancara VII)

akan melakukan proses pengantaran usulan ke pihak yang menanungi pendidikan kesetaraan paket C yaitu pihak PNFI dan Dinas Pendidikan. Pihak LAPAS memperoleh 1 rangkap proposal penyusunan rencana kegiatan yang ditembuskan ke KALAPAS dan KANWIL DEPKUMHAM Kab. Bekasi.

- c. Pihak LAPAS dalam proses perencanaan berfungsi memberikan input dan informasi yang dibutuhkan.

Seperti yang dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa pihak LAPAS dalam hal ini pengelola paket C dari pihak LAPAS mengajukan data jumlah belajar dan hal-hal lain yang dibutuhkan lalu kemudian penyusunan proposal dilakukan di LAPAS kelas IIA Bekasi dan disaksikan oleh pengelola dari LAPAS. Ini memberikan transparansi dan untuk mendapatkan segala informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa setiap kali diadakan pembahasan baik itu penyusunan perencanaan, rapat koordinasi, verifikasi data selalu dilakukan di LAPAS Kelas IIA Bekasi. Ini dilakukan karena penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C memang dilaksanakan di LAPAS dan lebih utama bahwa data serta informasi yang dibutuhkan untuk

melakukan penyusunan perencanaan, pengambilan keputusan dan lain sebagainya terdapat di LAPAS secara realnya.

Pengelola dari lapas dalam penyusunan perencanaan memberikan kontribusi yang besar dalam hal pemberian informasi apa yang dibutuhkan, kondisi real peserta didik, dan lain sebagainya. Pemberian masukan input semacam ini sangat dibutuhkan oleh dalam penyusunan perencanaan. Terkait dengan temuan ini, terungkap dalam beberapa kesempatan wawancara tentang peranan pengelola dari pihak LAPAS dalam penyusunan perencanaan.

...yang menyusun proposal itu dari SKB. Dalam penyusunannya diadakan rapat bersama kami dengan SKB. Tempatnya selalu di sini (LAPAS)...kalau kami (pengelola dari LAPAS) lebih berfungsi memberikan masukan informasi dan input lainnya yang dibutuhkan untuk perencanaan*.

Pengamatan yang peneliti lakukan dalam proses pengumpulan data dimana dalam beberapa kesempatan rapat penyusunan perencanaan, tutor dilibatkan dalam rapat. Namun fungsi tutor lebih pada memberikan masukan namun tidak secara langsung terlibat dalam penyusunan perencanaan. Dalam pengamatan peneliti dalam penyusunan perencanaan,

* Ibu Sri, pengelola paket C dari LAPAS Kelas IIA Bekasi. Wawancara dilakukan pada tanggal 21 juli 2012 (transkrip wawancara V)

pihak SKB lebih banyak mendengarkan dan meminta masukan dari pihak LAPAS terkait dengan informasi dan hal-hal yang dibutuhkan dan kemudian disesuaikan dengan tanggapan dari tutor.

Dalam rekaman yang peneliti ambil secara *sembunyi-sembunyi*, memperlihatkan suasana dimana dalam penyusunan perencanaan sangat terlihat peran aktif dari pihak pengelola dari LAPAS dalam memberikan input dan masukan. Pengelola dari SKB lebih menjabarkan hal teknis, status legal formal dan sebayanya.

- d. Proposal perencanaan memuat tujuan yang ingin dicapai, prosedur, strategi, teknik dan perencanaan PBM serta target capaian.

Berdasarkan dokumen 2 proposal penyelenggaraan paket C yang peneliti peroleh dari pihak SKB dan LAPAS, peneliti menemukan bahwa dalam proposal tersebut memuat beberapa hal penting. Hal penting tersebut diantaranya perencanaan yang disusun secara bersama antara tim kerja dari SKB Kab. Bekasi dan LAPAS Kelas IIA Bekasi mencakup tujuan yang ingin dicapai, prosedur, teknik, perencanaan PBM

dan target yang ingin dicapai baik itu untuk program dan bagi warga belajar.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan terkhusus dalam rapat koordinasi penyusunan proposal perencanaan penyelenggaraan pendidikan paket C, item-item tersebut menjadi pokok bahasan utama yang selalu dibahas dan kalau perlu dilakukan revisi berdasarkan kebutuhan. Revisi ini terlihat pada beberapa perubahan strategi, teknik, target capaian seperti yang terdapat pada proposal penyelenggaraan pendidikan paket C semester 3 dan 5 serta perubahan yang dilakukan pada bulan juni untuk proposal perencanaan semester 4 dan 6.

Beberapa tahapan dilakukan dalam perencanaan ini, seperti menentukan tujuan, menentukan kondisi yang ada sekarang serta potensi untuk mengubah kondisi yang ada menjadi lebih baik dimasa yang akan datang, melakukan evaluasi proses yang sedang berjalan dan sebagainya.

Dalam diskusi yang peneliti lakukan dengan Kepala SKB Kab. Bekasi setelah rapat koordinasi, peneliti memperoleh beberapa informasi penting terkait dengan item yang dibahas

dalam perencanaan. Dapat terlihat dalam informasi yang *key informan* berikut:

*...ini rapat penyusunan perencanaan untuk semester genap. Semester 4 untuk kelas XI dan semester 6 untuk kelas XII. umumnya kami membahas perencanaan untuk semester yang akan dilaksanakan berikutnya berdasarkan hasil evaluasi semester berjalan. Yang kami bahas utamanya tujuan yang ingin dicapai, strategi, persiapan PBM dan sebagainya yang disesuaikan dengan kebutuhan lapangan.**

Diskusi yang peneliti lakukan tidak direkam mengingat kondisi saat itu ramai dengan para tutor, pengelola dan juga beberapa petugas LAPAS. Alat recording tidak diperbolehkan diperlihatkan secara terbuka.

Dari informasi yang *key informan* berikan dan juga dari pengamatan yang peneliti lakukan saling menguatkan terkait dengan pokok bahasan perencanaan yang memuat tujuan, capaian, strategi, teknik dan lain sebagainya sebagaimana penyusunan perencanaan pada umumnya. Walaupun dalam proses tersebut dilakukan secara santai dan penuh canda tawa, namun tidak mengurangi kualitas dari perencanaan yang disusun bersama tersebut.

* Ranilah, Kepala SKB Kab. Bekasi. Diskusi dilakukan pada tanggal 29 Juni 2012 setelah rapat penyusunan perencanaan semester genap.

- e. Tahapan perencanaan dalam pendidikan kesetaraan paket C selalu dilakukan secara bersama-sama antara pihak LAPAS dan SKB.

Walaupun sebenarnya yang memiliki wewenang untuk menyusun proposal kegiatan adalah SKB. Namun disadari tanpa kerjasama dengan pihak pengelola dari LAPAS, perencanaan tadi tidak akan efektif, karena yang langsung berhadapan dengan warga belajar guna mensukseskan pendidikan kesetaraan ini, dipandang peran pengelola dari LAPAS sangat besar.

Dalam dua kali proses penyusunan perencanaan yang peneliti observasi, semua pengelola dari kedua instansi hadir dalam rapat tersebut. Penyusunan perencanaan selalu dilaksanakan bersama-sama tanpa mengesampingkan peran dari salah satu instansi atau menganggap pihak yang satu lebih berhak dibanding lainnya.

Suasana demokratis sangat terlihat dalam observasi yang peneliti amati. Semua pihak diberi kesempatan yang sama untuk memberikan masukan dan saran. Pihak SKB selaku induk penyelenggara selalu melibatkan pihak LAPAS. Ini juga

terungkap dalam wawancara yang peneliti lakukan diantaranya informasi dari key informan bahwa:

*...kami dalam menyusun perencanaan selalu melibatkan tim kerja baik itu dari LAPAS dan SKB, tutor juga kami undang kok. Kalau pihak dari LAPAS harus hadir karena kami tidak bisa menyusun sendiri perencanaannya tanpa melibatkan mereka. Informasikan dari mereka yang paling tahu. Lagi pula yang bersinggungan setiap hari kan mereka (pengelola LAPAS) juga jadi mereka penting dilibatkan**

Perencanaan yang dilaksanakan selalu melibatkan kedua instansi. Tim kerja ini saling memahami bahwa mereka memiliki keterbutuhan satu sama lainnya sehingga menimbulkan ketergantungan satu sama lain. Ini membuat dalam perencanaan selalu dikoordinasikan secara baik antara kedua belah pihak (SKB dan LAPAS). Pihak SKB sebagai pengelola induk menyadari betul pentingnya melibatkan pihak LAPAS. Maka tidak heran peneliti menemukan adanya keterlibatan aktif dari pihak LAPAS dalam observasi yang peneliti lakukan.

2. Mekanisme pengambilan keputusan

Dalam proses *decision making*, pengambilan keputusan menjadi dinamika yang cukup sering dilakukan. Mengingat banyaknya hal yang perlu diputuskan. Hal ini tidak terlepas dari

* Ibu Sintowati, pengelola Pendidikan Paket C dari SKB Kab. Bekasi. Wawancara dilaksanakan tanggal 14 Juni 2012

pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS ini yang bersifat dinamis dan terbuka.

Proses pengambilan keputusan menjadi fokus utama dalam pengamatan herperan yang dilakukan oleh peneliti yang juga merangkap sebagai tutor bidang studi bahasa Inggris dalam penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C ini. Wawancara juga peneliti lakukan, namun peneliti memberikan perhatian lebih pada *action* yang peneliti saksikan kaitannya dengan pengambilan keputusan.

Dalam kaitannya dengan subfokus kedua dalam penelitian ini, peneliti setelah melakukan observasi berperan, wawancara dan studi dokumentasi, peneliti menemukan beberapa hal penting diantaranya:

- a. Proses pengambilan keputusan yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS ini selalu dilakukan melalui proses yang lebih mengutamakan musyawarah untuk mufakat.

Pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan paket C berdasarkan hasil pengamatan peneliti sangat jarang dilakukan secara sepihak. Pengambilan keputusan yang sifatnya strategik

selalu melibatkan pengelola pendidikan kesetaraan baik itu dari SKB dan LAPAS.

Namun untuk pengambilan keputusan yang sifatnya teknis dapat dilakukan baik itu oleh pengelola dari SKB maupun dari LAPAS. Utamanya dilakukan oleh pihak LAPAS. Seperti pengambilan keputusan untuk membolehkan tahanan baru untuk ikut PBM, itu dapat dilakukan oleh pihak LAPAS. Dan berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, hal semacam ini cukup sering terjadi. Namun kemudian dilakukan pelaporan pada monitoring mingguan atas penambahan siswa baru.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pengambilan keputusan secara sepihak oleh salah satu tim kerja akan dilaporkan pada tim kerja lainnya baik itu melalui sms, via telepon dan secara resmi dilaporkan dalam monitoring mingguan.

Untuk pengambilan keputusan yang bersifat stratejik dan perlu melibatkan kedua belah pihak, maka prinsip musyawarah sangat dikedepankan. Dari pengamatan yang peneliti lakukan pengambilan keputusan seperti penambahan tutor pemdamping, verifikasi calon peserta ujian nasional kesetaraan, penetapan jadwal belajar, rencana penambahan tim kerja,

strategi persiapan ujian kesetaraan selalu dilakukan secara mufakat.

Musyawarah mufakat sangat mencolok dalam proses pengambilan keputusan. Dalam sejumlah proses pengambilan keputusan yang peneliti juga hadir, belum pernah keputusan diambil secara voting. Semua keputusan selalu mencapai kata mufakat oleh semua tim kerja.

Temuan bahwa prinsip mufakat selalu dikedepankan juga terekam dalam recording yang peneliti lakukan dalam proses penyusunan perencanaan, dan rapat persiapan pelaksanaan ujian nasional kesetaraan. Dari kedua rekaman tersebut suasana demokratis sangat dikedepankan dengan berusaha mengambil keputusan secara mufakat.

Pengambilan keputusan tanpa voting juga peneliti peroleh berdasarkan hasil wawancara dengan key informan yang mempertegas pentingnya prinsip musyawarah mufakat dikedepankan. Terlihat dalam informasi dari key informan sebagai berikut:

...keputusan diambil melalui rapat bersama, atau rapat perwakilan. Yang jelas keputusan yang diambil selalu diketahui bersama oleh tim kerja. Keputusan selalu bulat

karena memang sudah klop satu sama lain. Kami sepertinya belum pernah melakukan voting.*

Hasil wawancara, observasi dan pengamatan yang peneliti lakukan saling mendukung dan memperjelas bahwa dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan dalam penyelenggaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi yang melibatkan tim kerja dari kedua instansi ini sangat mengedepankan prinsip musyawarah, dan musyawarah mufakat selalu dicapai sehingga pengambilan keputusan tidak pernah dilakukan secara voting.

- b. Dalam proses musyawarah dalam pengambilan keputusan, suasana kekeluargaan dan keakraban sangat kental.

Pengambilan keputusan berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan umumnya dilakukan di LAPAS dimana pengelola dari SKB mengunjungi LAPAS Kelas IIA Bekasi yang menjadi pusat belajar. Hal ini telah berjalan sejak tahun pertama penyelenggaraan paket C dan tetap bertahan sampai sekarang. Keputusan diambil dengan melihat kondisi real yang ada di LAPAS.

* Ibu Neni, pengelola Pendidikan Paket C dari SKB Kab. Bekasi. Wawancara dilakukan pada tanggal 19 Juli 2012 (transkrip wawancara III)

Selain mengedepankan prinsip musyawarah mufakat, peneliti juga menemukan berdasarkan hasil pengamatan melalui keterlibatan peneliti dalam proses pengambilan keputusan sangat terlihat suasana keakraban dan kekeluargaan yang sangat kental.

Pengambilan gambar dan recording secara *hidden* yang peneliti lakukan terlihat bagaimana proses pengambilan keputusan yang selalu diselingi dengan candaan, gurauan dan selalu dilengkapi dengan makan bersama menambah suasana keakraban dan kekeluargaan dalam pengambilan keputusan. Recording dalam rapat persiapan ujian nasional kesetaraan dan penyusunan perencanaan terlihat suasana kekeluargaan serta candaan yang selalu menghiasi pengambilan keputusan.

Dalam observasi yang peneliti lakukan suasana keakraban sangat jelas terlihat dalam setiap monitoring mingguan yang dilakukan. Tim kerja yang telah berjalan selama 6 tahun membuat suasana keakraban terlihat bukan hanya dalam hal pengambilan keputusan yang berhubungan dengan paket C. namun di luar konteks paket C, tim kerja ini sangat kompak dan akrab. Sering melakukan makan siang bersama, jalan dan berbelanja bersama, saling mengunjungi.

Terkait dengan pengambilan keputusan, suasana akrab juga tergambar dari proses pengambiln keputusan yang relatif nonformal, santai dan tidak kaku. Suasana pengambilan keputusan yang diselingi candaan sangat sering peneliti temukan dalam proses pengamatan yang dilakukan.

Dalam diskusi yang peneliti lakukan dengan pengelola dari pihak lapas terkait dengan temuan ini dijelaskan oleh key informan sebagai berikut:

...kami sejak dulu begitu, apa karena perempuan semua jadi sangat akrab. Bukan Cuma di dalam LAPAS diluar kami juga sering kok kumpul. Suaana akrab dan kekeluargaan memang sangat kuat dalam tim ini. Sehingga hamper semua dilakukan secara fun dan akrab banget.*

Ketika peneliti menanyakan hal yang sama kepada pengelola dari SKB, peneliti juga memperoleh informasi yang sama dari key informan sebagai berikut:

*...pengambilan keputusan mungkin bisa dibilang dilakukan secara nonformal, suasananya seperti lagi tidak rapat. Malah seperti orang lagi curhat. Pengambilan keputusan jarang makan waktu yang lama. Semuanya mufakat dan suasananya akrab seperti yang terlihat**.*

Suasana santai dan kekeluargaan memang sangat kental hampir dalam setiap aktifitas yang dilakukan oleh tim kerja ini.

* Ampuh Ningrum, pengelola Pendidikan Paket C dari LAPAS. Diskusi dilakukan tanggal 22 juli 2012

** Ibu Ida, pengelola Pendidikan Paket C dari SKB. Wawancara dilakukan tanggal 16 Juli 2012.

- c. Pengambilan keputusan tidak pernah dilakukan melalui voting atau pemungutan suara.

Pengambilan keputusan juga selalu dilakukan dengan melibatkan kedua belah pihak. Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama dan disaksikan oleh semua pengelola. Temuan ini peneliti dapatkan pada beberapa kali kesempatan peneliti terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Walaupun dalam proses tersebut peneliti hanya berperan sebagai *observer*.

Pengamatan yang peneliti lakukan sejak awal penempatan peneliti sebagai tutor pengajar pada pendidikan Kesetaraan Paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi belum pernah peneliti temukan pengambilan keputusan secara voting.

Ini juga dipertegas berdasarkan informasi yang peneliti temukan dalam wawancara dengan key informan, misalnya dalam informasi berikut:

...keputusan diambil melalui rapat bersama, atau rapat perwakilan. Yang jelas keputusan yang diambil selalu diketahui bersama oleh tim kerja. Keputusan selalu bulat karena memang sudah klop satu sama lain. Kami sepertinya belum pernah melakukan voting.*

* Ibu Neni, pengelola Pendidikan Paket C dari SKB Kab. Bekasi. Wawancara dilakukan pada tanggal 19 Juli 2012 (transkrip wawancara III)

Hasil wawancara tersebut kemudian peneliti cross cek dengan pengelola lainnya. Dari 5 pengelola yang peneliti temui dan tanyai seputar informasi tersebut baik itu dalam kesempatan wawancara ataupun diskusi singkat. Semuanya membenarkan bahwa pengambilan keputusan tidak pernah dilakukan secara voting. Karena setiap keputusan dapat dicapai kata sepakat diantara para tim kerja yang terlibat dalam pengelola pendidikan kesetaraan Paket C ini.

- d. Pihak pimpinan LAPAS maupun SKB tidak melakukan intervensi dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan observasi dan pengamatan berperan yang peneliti lakukan, Kepala dari masing-masing instansi memberikan kewenangan kepada masing-masing pengelola untuk menyelesaikan persoalan yang ada. Bahkan dalam beberapa pertemuan, pimpinan dari masing-masing instansi justru mencari tempat duduk yang jauh dari pengelola. Meskipun masih berada ada ruang yang sama. Hal seperti ini sering kali peneliti temukan dalam pengamatan yang peneliti lakukan seperti yang sempat peneliti dokumentasikan secara sembunyi-sembunyi dalam gambar yang ada pada lampiran.

Dalam gambar tersebut terlihat kepala kedua instansi justru memisahkan diri dari rombongan besar tim pengelola. Mereka berdiskusi tanpa memberikan intervensi dalam proses diskusi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengelola.

Dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan *hidden recording*, peneliti juga memperoleh informasi yang mempertegas temuan bahwa tidak ada intervensi dari masing-masing kepala instansi. Seperti yang terlihat pada kutipan wawancara berikut:

*...yang terlibat dalam pengambilan keputusan ya kedua belah pihak. Kami kan tim kerja jadi harus selalu koordinasi...pimpinan sudah memberikan mandat kepada kami. Dan selama ini belum pernah ada intervensi langsung kepada kami. Ya namanya sudah diberi mandat jadi tanggung jawab kami yang pegang.**

Kepala dari masing-masing instansi (SKB dan LAPAS) tidak memberikan intervensi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam beberapa kali kesempatan rapat yang dilakukan, kedua kepala instansi hanya memberikan sambutan dan arahan umum. Setelah itu, rapat dipercayakan kepada pengelola.

* Ampuh Ningrum, pengelola Pendidikan Kesetaraan paket C dari LAPAS Kelas IIA Bekasi. Wawancara dilakukan pada tanggal 23 Juni (transkrip wawancara VII).

- e. Pengambilan keputusan selalu dikomunikasikan secara bersama-sama.

Pengambilan keputusan yang sifatnya strategik selalu diambil secara bersama-sama. Namun ada beberapa proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara sepihak berdasarkan kesepakatan yang telah disepakati melalui pembagian tugas pokok dan fungsi dari masing-masing tim. Kalau ada keputusan yang dilakukan oleh salah satu pihak, maka pihak lain selalu diberitahukan baik itu melalui sms, telepon maupun secara lisan.

Pengambilan keputusan seperti penerimaan warga binaan baru menjadi hak pengelola dari lapas, pengambilan keputusan yang berhubungan dengan ketetapan ataupun urusan yang berkaitan dengan PNFI dan Dinas Pendidikan Kab. Bekasi menjadi kewenangan pihak SKB untuk melakukan pengambilan keputusan. Namun keputusan yang telah diambil akan diinformasikan kepada yang lain.

Penginformasian keputusan yang telah diambil berdasarkan pengamatan dan diskusi yang peneliti lakukan peneliti terkadang dilakukan via sms, telepon dan akan dilaporkan dalam monitoring mingguan. Berdasarkan

pengalaman peneliti sendiri, sering kali sebagai tutor pengajar bahasa inggris peneliti memperoleh sms atau telepon dari pengelola berupa hasil keputusan yang telah diambil, baik itu oleh pihak LAPAS maupun SKB.

3. Proses Tim Kerja

Tim kerja menjadi subfokus ketiga peneliti, namun dalam proses pengambilan data, subfokus terakhir ini menjadi pusat perhatian dan sangat mempengaruhi subfokus 1 dan 2 yang awalnya menjadi tujuan utama peneliti. Proses perencanaan dan pengambilan keputusan selalu tidak terpisah dari mekanisme tim kerja yang terdiri dari gabungan kedua instansi tersebut (SKB dan LAPAS).

Tim kerja (*team work*) yang terdiri dari gabungan kedua instansi ini menjadi menarik untuk peneliti dalami lebih jauh. Mengingat pentingnya peran tim kerja ini dalam penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS yang telah berjalan sejak 2006 hingga sekarang.

Dari hasil pengamatan dan observasi peneliti, ditemukan beberapa temuan penting yang penting untuk diungkap dalam penelitian ini yaitu:

- a. Komposisi tim kerja berasal dari gabungan kedua instansi yang terlibat dalam penyelenggaraan paket C di LAPAS.

Tim kerja yang bertugas sebagai pengelola pendidikan Kesetaraan paket C merupakan *joint team*, dimana masing-masing instansi kemudian mengutus perwakilan untuk menjadi pengelola bersama pendidikan kesetaraan paket C di lapas.

Berdasarkan studi dokumentasi yang peneliti temukan, tim kerja ini tahun 2007 secara resmi tim dibentuk berdasarkan MoU dari kedua belah pihak dengan komposisi sebagai berikut: 4 orang pengelola dari SKB (Ibu Sintowati, Ibu Hj Cucu, Ibu Neny dan Ibu Ida) dan 3 orang pengelola dari LAPAS (Ibu Ampuh, Ibu Jumirah dan Ibu Sri). Sejak dibentuknya tim kerja ini, personilnya semua perempuan. Seiring berjalannya waktu tim kerja ini kemudian komposisinya berubah. Dimana Hj Cucu dari SKB kemudian menjadi Kepala UPTD di Kabupaten Bekasi tahun 2011 dan Ibu Jumirah dari LAPAS tahun 2012 ini pindah ke Bandung.

Berdasarkan observasi dan pengalaman pribadi yang peneliti alami, bahwa tim kerja yang dibentuk sebagai pengelola kesemuanya merupakan perempuan. Ada beberapa laki-laki yang terlibat dalam paket C yaitu sebagai supervisor dan tutor.

Mereka bukanlah pengelola utama dalam penyelenggaraan paket C. MoU yang peneliti dapatkan juga memperlihatkan komposisi tim kerja dan tugas serta fungsi yang telah dijabarkan sejak awal. Mou tersebut ditanda tangani oleh kepala dari masing-masing instansi.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan tujuan menggali proses pembentukan tim kerja ini juga diperoleh sejumlah informasi yang memberikan gambaran tentang tim kerja ini diantaranya:

...penyelenggaraan yang sampai ujian itu baru dengan Ibu nana (Kepala SKB Ka. Bekasi). Timnya mulai tahun 2007 kalau tidak salah.*

Pada kesempatan lainnya, peneliti juga memperoleh informasi dari pihak yang menjelaskan tentang komposisi tim kerja ini. Key informan menjelaskan bahwa:

*...tim kerjanya perwakilan dari SKB dan LAPAS dengan komposisi 4 orang dari SKB dan 3 orang dari LAPAS...***

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti terlihat jelas bahwa komposisi tim kerja berasal dari perwakilan kedua instansi dengan jumlah 7 orang pada awalnya dan

* Ampuh Ningrum, pengelola Pendidikan Kesetaraan Paket C dari LAPAS Kelas IIA Bekasi. Wawancara dilakukan tanggal 17 mei 2012 (Transkrip wawancara 1)

** Ibu Sintowati, pengelola Pendidikan Kesetaraan paket C dari SKB. Wawancara dilakukan tanggal 8 Juni 2012 (Transkrip wawancara IV)

semuanya adalah perempuan. Dan juga ditunjang dengan dokumen berupa MoU yang ada tentang SK tim kerja.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan terjadi perubahan komposisi tim kerja pada tahun 2011. Perubahan berupa pengurangan jumlah tim kerja karena satu orang dari masing-masing tim kerja mendapatkan promosi jabatan sehingga tidak memungkinkan lagi menjalankan tugas tambahan sebagai pengelola lagi.

Ibu Cucu dari SKB mendapat promosi jabatan menjadi kepala UPTD di Kecamatan Cikarang Barat. Sedangkan Ibu Yeni/Jum mendapat promosi jabatan ke Tangerang sehingga harus pindah kantor. Perpindahan ini membuat tim kerja yang apada awalnya berjumlah 7 orang kemudian berkurang dan tersisa 5 orang pengelola sejak Februari 2012 sampai sekarang (September 2012).

Perubahan komposisi ini tidak mengurangi efektifitas tim kerja yang sudah berjalan lebih dari 5 tahun. Sehingga belum dipandang perlu untuk dilakukan penambahan tim kerja baru untuk menggantikan personil yang pindah. Kesepakatan ini diperoleh pada rapat bersama untuk membahas perubahan

tersebut, saat rapat tersebut peneliti hadir dalam ruangan namun hanya melakukan pengamatan saja.

- b. Pada masa awal terbentuknya tim kerja ini sempat mengalami masalah saling tidak percaya, curiga bahkan saling membicarakan satu sama lainnya.

Melalui FGD yang peneliti lakukan disela-sela makan siang setelah dilakukannya rapat koordinasi penyusunan perencanaan semester genap tahun 2012/2013, terungkap sebuah fakta peting. Bahwa pada masa awal tim kerja ini terbentuk (pada masa tahun 2006 sebelum tim kerja ini dibentuk secara formal melalui MoU tahun 2007) selalu muncul masalah saling tidak percaya, curiga bahkan saling membicarakan satu sama lain.

Informasi ini peneliti peroleh melalui FGD secara nonformal dengan key informan dalam FGD tersebut diperoleh informasi sebagai berikut:

...dulu kami waktu awal kerjasama dengan SKB sebenarnya belum akrab seperti sekarang. Dulu kami saling curiga, tidak percaya dan sering kali kalau tim dari SKB pulang, kami membicarakan mereka dikantor. Ya namanya juga ibu-ibu suka menggossip...kami juga kalau sampai kantor juga sering membicarakan teman-teman dari LAPAS, kami sanksi dengan kemampuan mereka

*dan belum bisa menerima secara total pengelolaan paket C kepada mereka.**

Dalam FGD yang peneliti lakukan, karena dalam keadaan nonformal (sambil makan siang), candaan dan gurauan selalu ada dalam setiap kali masing-masing key informan memberikan pendapat mereka. Namun semua merujuk pada benang merah bahwa kedua instansi pada awal belum begitu saling mempercayai satu sama lain dan masih saling curiga bahkan melakukan underestimate terhadap instansi lain.

Namun seiring berjalannya waktu kemudian menyatukan mereka. Saling terbuka, kesamaan hobi, kesamaan gender kemudian memudahkan tim ini untuk menyatu. Berdasarkan pengamatan peneliti, Sikap keibuan yang dimiliki kemudian menjadi perekat mereka serta kesamaan hobi, rasa nyambung dalam komunikasi, mahu menerima kritik dan saran menjadi kunci tim kerja ini.

Masalah yang ada pada tahun 2006 kemudian pada tahun 2007 sudah tidak begitu mencolok. Waktu 1 tahun untuk saling mengenal memudahkan tim kerja ini untuk bekerja secara

* Hasil FGD yang dilakukan yang melibatkan kelima anggota tim kerja pada tanggal 26 Mei 2012.

efektif setelah mereka dibentuk menjadi tim kerja. Pada tahun 2006 belum ada tim kerja yang terbentuk.

c. Tim kerja sangat kompak dan harmonis.

Masalah yang muncul pada 2006 sebelum tim kerja terbentuk secara formal kemudian ditahun-tahun berikutnya mulai memudar. Bahkan berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan sejak November 2011, sejak peneliti menjadi tutor di LAPAS, terlihat suasana yang kompak dan harmonis. Sangat erat hubungan diantara tim kerja ini. Candaan dan gurauan selalu keluar dari mulut mereka baik itu saat rapat, koordinasi bahkan makan siang.

Tim kerja ini berdasarkan pengamatan peneliti terlihat sangat harmonis dan kompak. Kekompakan itu terlihat bahwa dalam beberapa kesempatan tim kerja ini beberapa jalan bersama baik itu untuk belanja, makan siang. Saling mengunjungi menjadi hal yang lumrah mereka lakukan. Kalau ada hajatan, atau ada yang sakit. Maka tim ini akan saling mengunjungi. Ini membuat tim kerja ini sangat kompak.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti dapatkan bahwa tim kerja ini bahkan terkadang pergi berbelanja bersama. Seperti yang terjadi pada tanggal 8 juli 2012. Tim kerja ini

berbelanja bersama untuk kebutuhan persiapan ujian nasional kesetaraan paket C. setelah itu, berdasarkan informasi yang peneliti dapat tim kerja ini juga berbelanja bersama ke pasar Tanah Abang untuk berbelanja pakaian.

Tidak hanya itu saja, kekompakan juga terlihat ketika Ibu Ampuh sakit, tim kerja dari SKB datang mengunjungi beliau. Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari Ibu Ampuh bahwa tim kerja dari SKB datang mengunjungi.

*...kemarin saat saya sakit, teman-teman dari SKB datang menjenguk ke rumah. Katanya bapak (peneliti) yang memberi tahu. kami selalu saling mengunjungi kalau ada yang sakit. Kalau ada hajatan, kami saling mengundang. Pokoknya kami sangat kompak. Senang punya tim sekalian teman jalan juga. Udah seperti keluarga sendiri.**

- d. Dalam proses berjalannya tim kerja ini belum pernah mengalami masalah serius.

Hal ini berulang kali coba peneliti coba gali baik itu melalui wawancara ataupun diskusi kecil yang peneliti lakukan. Kesamaan gender, kedekatan emosional yang telah terbangun, rasa saling percaya membuat tim kerja ini belum pernah mengalami pertengkaran ataupun masalah lainnya. Masalah hanya ada dalam pelaksanaan teknis. Namun itupun hanya

* Ampuh Ningrum, pengelola Pendidikan paket C dari Lapas. Tanggal 23 Juni 2012

merupakan masalah minor dan dapat diselesaikan dengan mudah.

Berdasarkan pengamatan peneliti sendiri, peneliti belum pernah menemukan permasalahan serius diantara tim kerja ini. Kalaupun ada masalah, itu bisa langsung diselesaikan melalui pertemuan bersama. Dari pengamatan yang peneliti lakukan, permasalahan interpersonalpun belum peneliti temukan.

Dari beberapa wawancara yang peneliti coba gali terkait temuan ini, dari kelima key informan yang peneliti wawancarai tidak satupun yang mengatakan bahwa mereka pernah mengalami masalah serius baik itu masalah teknis maupun interpersonal.

Hal ini dapat dilihat dari beberapa informasi yang diberikan oleh informan kunci diantaranya:

*...sejauh ini belum pernah ada masalah. Kami baik-baik aja kok. Dan tim ini akan tetap berjalan di tahun-tahun yang akan datang.**

Hal yang senada juga diungkapkan oleh pengelola dari LAPAS, yaitu:

...sampai sejauh ini sih belum terasa ada kendala yang berarti. Justru kami merasa sangat terbantu. Karena di awal-awal kegiatan belajar sebelum tahun 2007 pun

* Ibu Idah, pengelola Pendidikan Kesetaraan paket C dari SKB. Wawancara dilakukan tanggal 31 Mei 2012

*LAPAS sudah menyelenggarakan. Kita belajar, hanya saja muara akhirnya tidak ada...kalau masalah miskomunikasi sampai sekarang belum ada. Hanya kendala administrasi dan lapangan saja.**

Berdasarkan hasil pengamatan yang ditunjang dengan pengakuan dari masing-masing tim kerja dari kedua instansi yang peneliti peroleh melalui wawancara, sangat jelas terlihat bahwa tim kerja yang terbentuk secara formal tahun 2007 dan telah berjalan 6 tahun ini belum mengalami masalah serius baik itu masalah teknis maupun interpersonal diantara tim kerja yang ada.

- e. Tim kerja ini telah memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas.

Berdasarkan dokumen yang peneliti temukan, yakni dokumen MoU kerja sama kedua instansi untuk penyelenggaraan paket C di LAPAS Kelas IIA Bekasi, ditemukan pembagian tugas pokok dan kewajiban yang jelas. Pembagian tugas yang jelas ini diberikan untuk masing-masing tim kerja, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaannya. Untuk urusan dengan pihak DIKNAS dan PNFI sepenuhnya menjadi wewenang pihak SKB. Namun segala hal

* Ampuh Ningrum, pengelola pendidikan Paket C dari LAPAS. Wawancara dilakukan tanggal 23 Juni 2012 (Transkrip wawancara VII)

yang terjadi di LAPAS menjadi wewenang pengelola dari LAPAS untuk menanganinya.

Dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan hal tersebut memang berjalan. Terjadi pembagian tugas dan wewenang yang jelas sehingga memungkinkan tim kerja ini berjalan efektif, tidak tumpang tindih dan mereduksi potensi salah paham dan ketersinggungan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, PBM yang terjadi di LAPAS merupakan tanggung jawab tim kerja dari LAPAS, termasuk pengatur jadwal, mengkoordinir tutor belajar, administrasi warga belajar dan sebainya yang terjadi di LAPAS menjadi wewenang tim kerja dari LAPAS.

Sebaliknya, tim kerja dari SKB bertugas mengurus kegiatan administrasi di luar LAPAS. Pengamatan peneliti dalam proses pengumpulan data beberapa hal yang menjadi tanggung jawab pihak SKB adalah seperti penyetoran buku induk siswa, verifikasi data calon peserta ujian kesetaraan paket C, proses penyusunan proposal dan mengantarkannya ke PNFI dan Dinas pendidikan Kab. Bekasi, penjemputan dan pengumpulan LJK ujian nasional kesetaraan, koordinasi dengan

pihak Dinas Pendidikan, Pembiayaan menjadi tanggung jawab SKB Kb. Bekasi.

Hasil wawancara yang peneliti lakukan juga diperoleh informasi yang menjelaskan pembagian tugas dan wewenang ini seperiniinformasi yang diberikan *key informan* dalam wawancara sebagai berikut:

*...pembagian kami cukup jelas, peserta belajar diurus oleh LAPAS termasuk koordinasi dengan tutor, ruang belajar, fasilitas belajar lainnya...kami dari SKB menyusun proposal, berkoordinasi dengan jayagiri dan DIKNAS, pembiayaan menjadi tanggung jawab kami.**

Dari hasil pengamatan dan observasi yang diperkuat dengan hasil wawancara dengan beberapa *key informan* diperoleh informasi bahwa salah satu yang membuat tim ini dapat efektif dan jarang ada masalah serius, karena tim kerja ini telah memiliki pembagian tugas yang jelas beserta dengan pemberian wewenang kepada masing-masing pengelola.

* Ibu Indah, Pengelola dari SKB. Wawancara dilakukan tanggal 21 Juli 2012

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Bab ini membahas secara mendalam temuan penelitian sesuai dengan fokus dan subfokus penelitian yang merupakan interpretasi temuan peneliti dengan menghubungkan temuan di lapangan dengan konsep-konsep serta teori-teori yang ada.

A. 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 pemasyarakatan yang telah berjalan sejak tahun 2006 sampai sekarang. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bahwa pendidikan kesetaraan ini akan tetap dilaksanakan di masa mendatang.

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.

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan , Bagian Kedua, Kerangka Dasar dan Struktur, pasal 7 menegaskan eksistensi pendidikan kesetaraan paket C sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional melalui Standar Nasional pendidikan. Juga diperkuat dengan Peraturan Pemerintah No 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Paragraf 7 Pendidikan Kesetaraan, Pasal 14 dimana secara detail dijelaskan pendidikan kesetaraan, fungsi, jenjang, peserta didik serta hal lain terkait dengan pendidikan kesetaraan.

Kesuksesan penyelenggaraan pendidikan paket C yang dilaksanakan di LAPAS kelas IIA Bekasi tidak terlepas dari proses perencanaan yang baik yang dimilikinya.

Schermerhorn menjelaskan bahwa, "*planning is the process of setting objectives and determining how to accomplish them*"¹. Tujuan (*objectives*) merupakan hasil spesifik yang diharapkan untuk diperoleh. Sedangkan rencana (*plan*) merupakan pernyataan yang mengandung maksud untuk pencapaian tujuan. Seorang manajer 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 melibatkan pengambilan keputusan apa yang hendak dicapai dan cara terbaik untuk menggapainya.

Konsep ini sangat dipahami betul oleh pengelola. Di mana, hal yang dijadikan dasar dalam proses penyusunan perencanaan selalu menekankan pada tujuan bersama, bukan tujuan dari masing-masing instansi yang diwakili oleh tim kerja yang telah diberi mandat oleh masing-masing kepala Instansi. Bagian yang selalu menjadi bahasan utama dalam penyusunan perencanaan yaitu cara atau strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan bersama yaitu terwujudnya pendidikan kesetaraan yang transparan, akuntabel dan berkualitas.

¹ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 182.

Strategi untuk mencapai tujuan tersebut selalu dibahas bersama. Walaupun dalam suasana yang santai dan penuh canda tawa dalam proses penyusunan perencanaan. Strategi tersebut dibahas bersama oleh kedua tim kerja pada saat penyusunan proposal kegiatan persemester. Tahapan yang dilaksanakan oleh pengelola penyelenggara pendidikan paket C ini sejalan dengan definisi yang juga dikemukakan oleh Robbins & Coulter juga memberikan konsep mereka tentang perencanaan. Menurut mereka perencanaan didefinisikan sebagai berikut:

Planning involves defining the organization's goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities. It's concerned with both ends (what's to be done) and means (how it's done).²

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.

² Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 10th Edition* (New Jersey: Prentice hall, 2009), h. 160.

dimana manajer secara gamblang menjelaskan pola akan dibawa kemana organisasi tersebut dan beragam unit kerja.

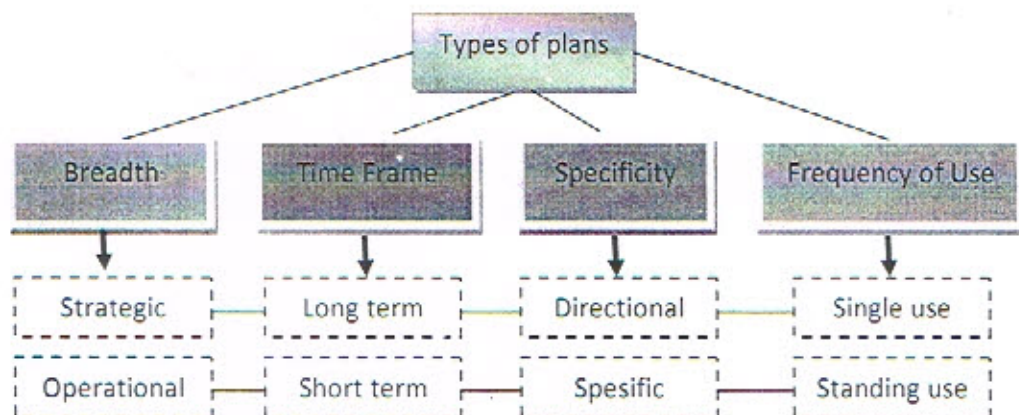
Terkait dengan apa yang peneliti temukan dalam mekanisme perencanaan yang dilakukan lebih bersifat informal dengan durasi yang relatif sangat pendek yaitu perencanaan disusun setiap 6 bulan. Strategi lebih bersifat kesepakatan lisan dan tidak tertulis secara detail. Namun hanya gambaran umum yang diajukan dalam proposal.

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 sesuai 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.

Penyusunan perencanaan yang dibuat dalam bentuk proposal dibuat dalam jangka waktu singkat yaitu setiap 6 bulan, dengan pola perencanaan yang bisa berubah sesuai kebutuhan dan sangat bersifat operasional untuk penyelenggaraan Paket C. perencanaan yang sifatnya strategis mengikuti Rencana strategis PNFI Regional I Bandung dan

berdasarkan wawancara dan observasi bahwa perencanaan yang dibuat bisa saja sama dengan semester sebelumnya atau perencanaan yang dulunya pernah digunakan menjadi ciri perencanaan yang dikembangkan oleh aktor yang terlibat.

Dalam hal ini, perencanaan yang dikembangkan sejalan dengan beberapa jenis perencanaan yang dijabarkan oleh Robbins & Coulter. Berikut adalah gambar jenis perencanaan menurut mereka:



Gambar 5.1 Types of Plans menurut Robbins & Coulter

Sumber: Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 10th Edition* (New Jersey: Prentice hall, 2009), p. 235

Berdasarkan temuan yang ada, berdasarkan konsep dan jenis perencanaan yang dikemukakan oleh Schermerhorn, jenis perencanaan yang dilakukan pada penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi berupa *Short term plans*, yang dalam

penjelasannya disebutkan bahwa "it covers one year or less activity"³. Schermerhorn menjelaskan menamakan jenis perencanaan ini sebagai *Short range plans*.

Kalau dilihat dari kedalaman dan cakupan perencanaan yang dilakukan. Maka berdasarkan karakteristik yang ditemukan di lapangan, perencanaan yang dilakukan menggunakan *Operational Plans*. Robbins & Coulter menjelaskan bahwa, "*plans that encompass a particular operational area of the organization are called operational plan*"⁴. Perencanaan yang bersifat operasional menjadi ciri perencanaan berikutnya yang sangat jelas terlihat dalam pengamatan peneliti. Ini juga sesuai dengan karakteristiknya, bahwa perencanaan operasional menghususkan pada satu area kegiatan semata.

Jika ditinjau dari kekhususannya, perencanaan yang dilakukan pada penyelenggaraan pendidikan kesetaraan di LAPAS berupa perencanaan yang *directional*. Perencanaan yang dilaksanakan sifatnya tidak kaku dan masih memberikan ruang untuk dilakukan perubahan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan. Menurut Robbins & Coulter, "*directional plans are flexible plans that set out general guidelines. They*

³ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 10th Edition* (New Jersey: Prentice hall, 2009), h. 235.

⁴ *Ibid*

*provide focus, but don't lock managers into specific actions*⁵. Sedangkan dari segi intensitas kegunaanya, perencanaan yang diterapkan berpola *a standing plan*, yaitu perencanaan yang berkelanjutan dan memberikan panduan atas kegiatan yang dilakukan secara berulang.

Fakta bahwa perencanaan disusun bukan hanya oleh pihak SKB sebagai pemegang hak penyelenggara melainkan melibatkan pihak yang juga aktif terlibat didalam penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C. Pola perencanaan yang dilakukan melalui rapat koordinasi bersama dalam interval yang relative singkat yaitu 6 bulan dan dalam kondisi yang santai dan terlihat tidak terlalu formal bahkan selalu disertai dengan gurauan menjadi gambaran yang peneliti temukan.

Kaitannya dengan hal tersebut, Schermerhorn menjelaskan bahwa pola perencanaan seperti itu sangatlah mungkin terjadi. Ia menjelaskan bahwa:

*Planning is not something managers do while working alone in quite room, free from distraction, and at scheduled time. It is an ongoing process, often continuously done even while dealing with an otherwise busy and demanding work setting. And like other decision making in organization, the best planning is done with active participation of those people whose work efforts will eventually determine whether or not plans are well implemented*⁶.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan dan hasil wawancara yang diperoleh, tahapan perencanaan yang dilakukan oleh

⁵ *Ibid.*, hh. 235-236.

⁶ John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 183

pihak SKB dan LAPAS cenderung berjalan dengan mengikuti tahapan yang diajukan oleh Schermerhorn. Walaupun secara detail, pengelola tidak membaca konsep yang dikemukakan oleh Schermerhorn.

Schermerhorn mengajukan 5 langkah yang hendaknya dilakukan dalam proses perencanaan yaitu:

"(1) Defines your objectives, (2) Determinate where you stand vis-a-vis objectives, (3) Develop premises regarding future conditions, (4) Analyze alternatives and make a plan, (5) Implement the plan and evaluate results⁷."

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. Tujuan yang peneliti amati dari tahun ke tahun disesuaikan dengan kondisi yang ada dan merupakan pengembangan dari tujuan semester sebelumnya.
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

⁷ *Ibid*

hubungannya dengan tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi capaian yang ada sekarang dengan melihat tujuan yang ingin dicapai. Kemudian dilakukan perbandingan antara tujuan yang telah ditetapkan pada tahapan awal penyusunan proposal dan dilakukan *monitoring* mingguan untuk melihat capaiannya.

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. Kondisi di masa yang akan datang selalu menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan perencanaan oleh pihak SKB dan LAPAS. Karena itu, tepatlah jika penyusunan proposal perencanaan dilakukan di LAPAS karena semua data yang dibutuhkan tersedia disana.
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. Alternatif ini dijalankan sejak tahun 2009 dan dinilai efektif untuk mengatasi kekurangan tutor dan memanfaatkan potensi yang dimiliki dari internal LAPAS.

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.

Tahapan yang dilaksanakan tersebut sangat identik dengan yang dikemukakan oleh Schermerhorn. Sehingga peneliti menarik kesimpulan

bahwa mekanisme perencanaan yang dilakukan sudah sangat baik bahkan mengikuti salah satu konsep yang dikembangkan oleh Schermerhorn. Walaupun pengelola tidak atau belum membaca konsep tersebut. Perencanaan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula dalam proses manajemen penyelenggaraan pendidikan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi.

Proses penyusunan perencanaan, dalam realitas yang peneliti temukan di lapangan seringkali dibahas secara bersamaan dengan pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan juga sering dilakukan secara bersamaan. Hal ini dimungkinkan karena keduanya bersifat paralel. Fenomena semacam ini telah digambarkan oleh Dessler. Dessler menjelaskan bahwa:

You may notice that planning process parallels the decision making process; this make sense, since developing plans involving deciding today what you will do tomorrow. Both involve establishing objectives, developing and analyzing alternatives based on information you obtain, evaluating the alternatives and making a choice⁸.

B. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang melibatkan 2 instansi yang berbeda yang kemudian bekerja sama dalam rangka penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C. Hal ini menarik karena pada awalnya peneliti

⁸ Gary Dessler, *Management; Leading People and Organization in the 21 century* (New Jersey: Prentice Hall, 2001), h. 133.

mengasumsikan bahwa pengambilan keputusan akan dipenuhi dengan suasana yang tegang ataupun serius. Karena dengan anggapan bahwa pengambilan keputusan yang melibatkan dua instansi dengan dengan hirarhi yang sama mungkin akan sering mengalami kendala.

Secara sederhana, Pengambilan keputusan pada dasarnya dilakukan untuk menyelesaikan masalah berdasarkan data dan informasi yang tersedia sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana. Pengambilan keputusan yang melibatkan kedua tim kerja ini dikelola secara bersama-sama.

Schermerhorn menjelaskan bahwa, "*the decision making process begins with identification of a problem and ends with evaluation of implemented solution*"⁹. Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak LAPAS dan SKB dimulai dengan identifikasi masalah dan juga diakhiri dengan evaluasi dari langkah penyelesaian masalah yang telah dilakukan.

Dalam prakteknya, pengambilan keputusan selalu dilakukan di LAPAS Kelas IIA Bekasi. Ini dilakukan berdasarkan kesepakatan bahwa keputusan diambil dan dirancang berdasarkan data yang real. Dan itu tersedia di LAPAS. Kualitas keputusan membutuhkan informasi (data yang dibuat untuk keperluan pengambilan keputusan) yang berkualitas baik dari segi kualitas maupun kuantitas karena itulah, tidak semua

⁹ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: JohnWily & Sons Pte Ltd, 2010), h. 162.

keputusan mudah untuk diambil, bahkan terhadap keputusan diambil dengan persyaratan tertentu. Pemimpin/manejer membutuhkan informasi yang baik, dan tersedia pada waktu dibutuhkan.

Pengambilan keputusan, dilakukan secara bersama-sama dengan prinsip musyawarah mufakat. Namun dibungkus dengan suasana yang santai dan penuh canda. Pengambilan keputusan tidak dilakukan secara individual namun melalui rapat bersama. Karena berprinsip bahwa semakin banyak masukan yang ada, maka interpretasi data dan informasi akan lebih baik kualitasnya. Pengambilan keputusan melalui musyawarah seperti yang ditunjukkan dalam praktek di lapangan selalu menciptakan konsensus.

Schermerhorn mengindikasikan bahwa tim akan sering menemukan pengambilan keputusan seperti dalam bentuk kesepakatan berupa consensus.

Teams are often encouraged to achieve decision by consensus. This is where full decision leads to one alternative being favored by most members, and the other members agree to support it.¹⁰

Kondisi yang ada mempertegas bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan pada penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C selalu bersifat *group decision making*. Schermerhorn menjelaskan bahwa, pengambilan keputusan bisa bersifat individual maupun kelompok. Namun fakta yang terdapat di lapangan bahwa pengambilan

¹⁰ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 394.

keputusan selalu dimusyawarahkan bersama tim kerja. Schermerhorn menjelaskan bahwa:

Due to their potential advantages, group decision are well worth pursuing whenever time and other circumstances permit. Decision that involve team members make greater amount of information, knowledge and expertise available to solve problems...and importantly, team decisions increase the commitments of member to work hard to implement the decision they have made together¹¹.

Pada prakteknya pengambilan keputusan pada penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C sangat singkat, tidak bertele-tele dan tidak membutuhkan waktu yang terlalu lama. Karena sangat jarang perdebatan sengit terjadi. Dan juga dalam pengambilan keputusan, kepala dari masing-masing instansi tidak melakukan intervensi.

Fenomena ini telah dijelaskan oleh Robbins & Coulter bahwa:

The fact that almost everything a manager does involves making decision does not mean that decisions are always time consuming, complex, or evident to an outside observer. Most decision making is routine¹².

Berdasarkan fenomena yang terlihat dalam observasi yang peneliti lakukan, kepala dari masing-masing instansi tidak turut campur dalam proses pengambilan keputusan. Namun memberikan keluasan bagi masing-masing pengelola untuk bernegosiasi untuk mengambil keputusan.

¹¹ *Ibid.*, p. 171.

¹² Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management, tenth edition* (New Jersey: Prentice Hall, Pearson, 2009), h. 140.

Proses pengambilan yang santai, penuh canda serta tidak membutuhkan waktu yang panjang menjadi cirri pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan kesetaraan paket c di LAPAS kelas IIA Bekasi. Fenomena ini juga sejalan dengan penjelasan Robbin & Coulter bahwa tidak semua pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang lama, kompleks dan memerlukan negosiasi yang sengit. Mereka mengindikasikan bahwa beberapa pengambilan keputusan baik itu pada organisasi formal berlangsung dalam suasana kekeluargaan yang akrab. Sebagaimana yang terlihat pada pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pengelola pendidikan kesetaraan ini.

Dalam proses pengambilan keputusan consensus lebih diutamakan dan tidak pernah peneliti melihat pengambilan keputusan dalam bentuk voting atau pemungutan suara. Kesepahaman tujuan, ketersediaan informasi yang memadai. Akan tidak pernah terjadinya sistem voting, Armstrong menjelaskan bahwa:

Most decision are reached by consensus in which it is clear that everybody is in general agreement and willing to go along. Formal voting is at minimum, the team doesn't accept a simple majority as a proper basis for action¹³.

Lebih dalam membahas tahapan pengambilan penelitian yang peneliti amati yang berjalan santai dan tidak terlalu memakan waktu ini, peneliti mengamati tahapan pengambilan keputusan yang dialksananakn

¹³ Michael Armstrong, *Performance Management* (England: KOGAN, 1997), h. 141.

dengan kaidah yang formal namun dalam suasana santai dan penuh tawa serta canda.

Pengambilan keputusan butuh pertimbangan yang matang sehingga pengambilan yang diambil dapat menjalankan fungsinya untuk menyelesaikan masalah, bukan justru menambah masalah baru. Dan butuh ketersediaan informasi yang memadai. Dalam proses pengambilan keputusan yang dilaksanakan, berikut ini merupakan hasil yang peneliti temukan dalam observasi yang peneliti lakukan terkait dengan tahapan proses pengambilan keputusan:

1. Langkah 1 Identifikasi dan Menjabarkan Masalah

Langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan yang dijalankan yaitu menemukan dan menjabarkan masalah. Pengumpulan informasi merupakan hal yang penting dalam tahap ini. Cara masalah dijabarkan dapat memberikan dampak yang besar terhadap bagaimana cara penyelesaiannya. Ada 3 kesalahan umum yang sering terjadi pada langkah pertama ini yaitu: (1) masalah dijabarkan secara terlalu luas atau terlalu dangkal/sempit, (2) fokus pada gejala dibandingkan dengan fokus pada penyebab; gejala hanyalah indikator bahwa ada masalah yang terjadi, terpenting adalah menemukan akar masalah, (3) bahkan yang lebih ekstrem yaitu salah dalam menentukan masalah. Namun dalam pengamatan peneliti, ketiga permasalahan tersebut tidak terlihat. Karena

permasalahan yang dihadapi merupakan permasalahan klasik dan sebenarnya mampu diatasi

2. Langkah 2 Membuat dan Mengevaluasi Alternatif Tindakan

Ketika masalah telah dijabarkan, sekarang adalah saat untuk mengumpulkan fakta dan informasi yang akan membantu untuk menyelesaikan masalah. Pada tahap ini perlu untuk mengetahui sebenarnya apa yang diketahui dan apa yang perlu untuk diketahui pada tahap ini beragam alternatif diajukan beserta dengan konsekuensi yang timbul sebagai akibatnya. Dengan pertimbangan ketersediaan informasi, maka proses pengambilan keputusan selalu dilakukan di LAPAS. Guna melihat langsung masalah yang ada berdasarkan kondisi sebenarnya dan data yang benar. Sehingga alternatif dapat diambil secara cermat. Sejauh ini alternatif yang diajukan selalu muncul dari kedua belah pihak. Tidak didominasi oleh salah satu instansi saja. Dalam proses pengusulan alternative, suasananya sangat santai dan selalu penuh rasa kekeluargaan

3. Langkah 3 Menentukan alternatif tindakan

Ini merupakan tahap dimana sebuah keputusan dari beragam alternatif yang tersedia diambil untuk memilih tindakan yang dianggap terbaik untuk dilakukan. Proses bagaimana tindakan itu dilakukan dan oleh siapa menjadi hal yang krusial dalam tahap ini. Keputusan yang telah disepakati kemudian kemudian dilaksanakan bersama

oleh pihak SKB dan LAPAS. Hal yang unik dalam tahapan ini yaitu, ketika keputusan alternative telah disepakati, maka pertemuan agar segera selesai dan selalu diakhiri dengan makan bersama dan candaan yang sering kali muncul.

4. Langkah 4 Implementasikan keputusan

Setelah alternatif diputuskan maka langkah berikutnya yaitu mengimplementasikannya secara penuh dan serius keputusan yang telah disepakati. Manajer/pemimpin tidak semata hanya membutuhkan determinasi dan kreatifitas dalam membuat keputusan namun lebih utama mereka juga membutuhkan kemampuan dan kemauan untuk melaksanakannya. Kendala umum yang sering dihadapi dalam tahap ini yaitu, "*lack of participation error*", yaitu suatu gejala keengganan dalam melibatkan diri oleh personal yang sebenarnya dibebankan tugas untuk menjalankan keputusan tersebut. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan membuat setiap orang memperoleh informasi secara lebih baik dan membangun komitmen yang dibutuhkan untuk pelaksanaan. Karena itu dalam proses ini keterbukaan dan kolaborasi menjadi hal yang mutlak dijalankan.

Implementasi keputusan dijunjung tinggi oleh kedua instansi dan pengelola masing-masing. Beberapa keputusan yang diambil seperti penambahan tutor dan pengajar pendamping serta

keepakatan bahwa ujian diselenggarakan dalam 2 tahap. Dan peserta yang tidak ikut pada tahap 1, bisa mengikuti ujian pada tahap 2 mampu mengatasi masalah klasik yaitu bertambahnya jumlah warga belajar.

5. Langkah 5 Evaluasi hasil

Proses pengambilan keputusan belum akan berakhir sampai hasil dari keputusan yang diambil dievaluasi. Jika hasil yang diinginkan belum tercapai atau masih ada sisi yang sebenarnya tidak diharapkan terjadi, maka tindakan perbaikan perlu dilakukan. Evaluasi semacam ini menjadi ranah tanggung jawab manajemen dalam bentuk pengawasan. Proses ini melibatkan pengumpulan data untuk mengukur hasil kinerja dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan. Jika hasil yang diharapkan tercapai, maka dilakukan usaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkannya. Namun jika terjadi kegagalan maka dilakukan perbaikan dan tidak ada salahnya mulai dari tahap awal kembali. Penyelesaian masalah merupakan aktifitas yang bersifat dinamis dan *on going* dalam proses manajemen.

Proses ini sejalan dengan yang dikembangkan oleh schermerhorn bahwa suatu proses pengambilan keputusan dilakukan dengan melalui beberapa tahapan. Tahapan ini terlihat sederhana

seperi suasana proses pengambilan keputusan yang sederhana dan tidak dipenuhi rasa tegang.



Gambar 5.1 Proses Pengambilan keputusan oleh Schermerhorn

Sumber: John R. Schermerhorn, *Introduction to Management 10th Edition* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd

Schermerhorn 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*"¹⁴. Berikut bagan proses pengambilan keputusan yang diajukan oleh schermerhorn:

Dengan memperhatikan tahapan yang peneliti dapatkan di lapangan dan menyesuaikannya dengan konsep yang dikembangkan oleh Schermerhorn ini, peneliti menemukan kemiripan tahap yang dilaksanakan dalam proses pengambilan keputusan oleh pihak LAPAS

¹⁴ Jhon R Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 162.

dan SKB dengan konsep yang dikembangkan oleh Schermerhorn tersebut.

C. Subfokus 3, Proses Tim Kerja

Subfokus yang ketiga dan merupakan subfokus terakhir dalam penelitian ini yaitu proses tim kerja. Peneliti menggali informasi mulai dari proses dan tahapan pembentukan tim kerja yang melibatkan kerja sama dua instansi (SKB dan LAPAS Kelas IIA Bekasi) dalam rangka *joint committee* untuk pengelolaan penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C yang telah dijalankan sejak tahun 2007.

Tim kerja ini dibentuk berdasarkan MoU antara pihak SKB Kab. Bekasi dan LAPAS kelas IIA Bekasi sebagai kesepakatan bersama untuk bersama-sama bertanggung jawab atas kegiatan pendidikan kesetaraan baik itu paket A, B dan paket C. Tim kerja yang terbentuk terdiri dari 4 orang perwakilan dari SKB dan 3 orang perwakilan dari petugas LAPAS yang dianggap memiliki kompetensi dibidang pendidikan pada awal terbentuknya tim ini. Namun seiring berjalannya waktu, formasi tim ini kemudian berkurang. Dimana pada tahun 2011, salah seorang anggota tim kerja dari SKB mendapat promosi menjadi kepala UPTD di Kabupaten Bekasi. Di tahun 2012, salah seorang anggota tim kerja dari LAPAS juga mendapat tugas pindah ke LAPAS lain.

Komposisi tim yang proporsional dan professional menjadi salah satu komponen penting agar sebuah tim bisa berjalan efektif. Temuan

peneliti bahwa komposisi tim terdiri 7 orang dan kesemuanya adalah perempuan pada awalnya menjadi penting ditelaah. Menurut Katzenbach dan Smith dalam Dessler, tim yang efektif itu tidak perlu terlalu besar. Mereka menjelaskan menjelaskan, "*The best performing team generally have fewer than 25 people, and usually between 7 and 14*"¹⁵.

Dalam referensi lainnya, disebutkan bahwa tim kerja akan efektif manakala mereka terdiri dari 4 atau 5 anggota. Namun klaim absolut memang sulit untuk dicapai akan jumlah tim yang efektif. Colquitt dan Wesson menjelaskan bahwa:

*Although making a claim about the absolute best team size is impossible, research with undergraduate students concluded that a team member tend to be more satisfied with their team when the number of members is between 4 and 5*¹⁶.

Konsep disain dan budaya organisasi modern membutuhkan komitmen sampai penguatan dan keterlibatan karyawan dalam bentuk *team work*/tim kerja. Komitmen individu terhadap usaha kelompok/tim merupakan hal yang membuat tim kerja berjalan. Schermerhorn mengungkapkan bahwa, "*a team is a collection of people who regularly interact to pursue common goals*"¹⁷. Sedangkan tim kerja dijabarkan

¹⁵ Gary Dessler, *Management; Leading People and Organization in the 21 Century* (New Jersey: Prentice Hall, 2001), h. 405.

¹⁶ Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine and Michael J. Wesson, *Organization Behaviour* (New York: Pearson, 2009), h. 2009.

¹⁷ Jhon R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), h. 376

sebagai, "*process of people actively working together to accomplish common goals*".¹⁸

Berdasarkan proses terbentuknya dan tujuan pembentukan tim kerja yang merupakan gabungan dari kedua instansi tersebut, tim kerja yang ada sebagai pengelola pendidikan kesetaraan paket C merupakan bentuk tim kerja formal. Robbins dan Coulter memberikan penggambaran tentang tim formal yaitu, "*formal team are work group that are defined by an organization's structure and have designed work assignment and specific task directed at accomplishing organizational goals*"¹⁹.

Tim kerja ini merupakan tim kerja formal dengan spesifikasi sebagai *task group*, Robbins & Coulter kemudian membagi tim kerja formal ini menjadi beberapa bagian kecil lagi. Dalam proses yang peneliti amati, tim kerja formal yang terbentuk sebagai pengelola pendidikan kesetaraan paket C ini merupakan tim kerja dengan spesifikasi *task group* berdasarkan penjelasan dari kedua pakar tersebut yaitu bahwa, "*Task group- groups composed of individuals brought together to complete a specific job task; their existence is often temporary because when the task is completed, the group disband*"²⁰.

¹⁸ *Ibid.*, h. 376.

¹⁹ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management, tenth edition* (New Jersey: Prentice Hall, pearson, 2009), h. 249.

²⁰ *Ibid.*, h. 249.

Tim kerja yang terbentuk memang dirancang untuk mengelola suatu tugas tertentu yaitu penyelenggaraan pendidikan paket C yang merupakan sebuah tugas spesifik. Bagi SKB Kab. Bekasi, Pendidikan kesetaraan paket C merupakan salah satu bagian dari beberapa kegiatan pendidikan Nonformal yang menjadi cakupan pekerjaan mereka. SKB juga memiliki cakupan kegiatan lain seperti pendidikan keaksaraan, pendidikan kursus, pendidikan anak usia dini, pendidikan kecakapan hidup dan lain sebagainya.

Sedangkan bagi tim kerja yang dibentuk dari LAPAS Kelas IIA Bekasi, tugas ini merupakan tugas tambahan yang sebenarnya sebelumnya bukanlah merupakan cakupan dari kegiatan dari instansi tersebut. Barulah sejak diberlakukan kerjasama tersebut, maka kegiatan pendidikan kesetaraan menjadi program yang terintegrasi dengan program kegiatan LAPAS kelas IIA Bekasi.

Dalam tahapan proses pembentukannya, tim kerja ini melalui beberapa tahapan. Seperti penentuan perwakilan dari masing-masing kepala instansi untuk mengirimkan perwakilan mereka. Kemudian tim kerja yang ditunjuk kemudian memulai kerja mereka dengan bertemu bersama dan melakukan komunikasi awal. 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. Mereka berkumpul karena mendapat tugas tambahan.

Proses ini lebih dikenal sebagai tahapan *forming*. Menurut Robbins & Coulter tahap ini merupakan, “ *the first stage of group development in which people join the group and then define the group’s purposes, structure and leadership*”²¹. Ini merupakan tahap dimana orientasi tugas dijelaskan, tujuan tim kerja dibentuk pula dijelaskan beserta dengan struktur dan kepemimpinan serta melakukan pengujian interpersonal.

Dalam tahap ini, orang-orang mulai mengidentifikasi satu sama lainnya dan mulai mengidentifikasi tim kerja itu sendiri. Mereka berupaya untuk saling mengenal, menjalin hubungan, menemukan perilaku apa yang dapat dilakukan, dan belajar dari orang lain bagaimana tugas tim kerja dapat dikerjakan. Tahapan ini relatif butuh waktu. Bisa menjadi lama manakala personal bersikap introvert atau arogan dengan apa yang dimilikinya misalnya, namun akan mudah jika anggota tim saling terbuka dan bersikap toleran. Hambatan budaya dan demografi terkadang menjadi kendala dalam tahap ini.

Pada tahap ini, tim kerja dari SKB dan LAPAS melakukan pembagian tugas yang jelas. Mana yang menjadi tugas tim kerja dari LAPAS dan SKB ditentukan secara bersama berdasarkan wewenang dan kemudahan prosesnya. Tahapan ini berjalan sekitar 1 tahun sejak 2006 awal kegiatan pendidikan kesetaraan dijalankan. Dan barulah tahun 2007 dibentuk secara formal. Waktu 1 tahun di awal merupakan fase penting

²¹ *ibid.*, h.399.

dimana masing-masing personil saling mengenal karakter. Sehingga ketika tim kerja ini terbentuk. Tim kerja yang ada telah saling mengenal karakter masing-masing sehingga memudahkan proses kerja sama dan pembauran diantara individu-individu yang terlibat.

Setelah tim kerja terbentuk secara formal dengan komposisi 7 orang anggota berdasarkan kesepakatan, kemudian tim ini memulai kerja tim mereka. Tahapan ini disebut *storming*. Hal yang unik dari proses pembentukan tim kerja ini, karena tim kerja ini sebelum terbentuknya dimulai dengan proses saling mengenal yang cukup lama yaitu 1 tahun, maka kedekatan emosional sudah terbentuk.

Dalam beberapa referensi, dijelaskan bahwa tahap ini merupakan sebuah masa yang memiliki tendensi emosional yang cukup tinggi dan dapat dipandang sebagai tahapan yang paling sulit. Tahap ini dicirikan dengan konflik intragroup. Dimana anggota tim kerja menerima keberadaannya sebagai anggota tim namun menolak kontrol kelompok terhadap kepentingan individu yang terlalu luas. Lebih lanjut juga terdapat konflik terkait siapa yang akan mengontrol tim itu sendiri. Ketika tahap ini terlampaui, akan ada hirarki kepemimpinan yang lebih jelas dalam kelompok kerja dan persetujuan terhadap arahan kelompok.

Robbins & Coulter juga telah meningkatkan bahwa: *"the storming stage is one intragroup conflict. Member accept the existence of the*

group but resist the control that the group imposes on individuality.²²

Tensi terkadang dipicu oleh tugas atau masalah interpersonal. Dengan kondisi ini akan memicu terciptanya koalisi terkait dengan kepentingan maupun personil.

Namun fakta yang peneliti dapatkan dilapangan, tahapan *storming* ini justru muncul lebih besar pada fase awal sebelum tim kerja ini terbentuk. Dalam prakteknya, setelah tim kerja ini terbentuk belum pernah ada konflik intrapersonal diantara tim kerja yang melibatkan dua instansi yang berbeda ini.

Ada beberapa alasan mengapa hal tersebut mungkin terjadi. Yang pertama, karena tim kerja ini bukanlah tim kerja yang dibentuk secara dadakan. Sebelum disatukan menjadi sebuah tim kerja secara formal. Individu-individu yang terlibat telah saling berinteraksi selama 1 tahun. Proses yang cukup untuk saling mengenal dan memulai kedekatan emosional dan soaial antara satu dengan lainnya. Beberapa kesamaan membuat individu-individu tadi telah menjadi dekat dan akrab sebelum dibentuk menjadi sebuah tim.

Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa, sebelum tim kerja formal terbentuk, individu-individu tersebut sering melakukan aktifitas secara bersama. Semisal makan siang bersama, saling mengunjungi

²² Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 7th Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), h. 399.

pada beberapa kesempatan. Sehingga ketika disatukan. Pada dasarnya mereka telah bersatu secara informal sebelumnya.

Kedua, komposisi tim kerja yang semuanya adalah perempuan memudahkan komunikasi yang terbangun diantara mereka. Sikap kedewasaan, saling terbuka serta karakteristik pribadi-pribadi yang peneliti amati memiliki kesamaan yaitu memiliki *senses of humor* yang tinggi membuat tim ini sangat terbuka, harmonis dan kompak. Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti konsep kesamaan gender ini sangat memungkinkan mengurai potensi konflik yang akan muncul.

Shaffer & Kipp, menjelaskan bahwa, "*Women are more likely than Men to display covert forms of hostility towards others by snubbing or ignoring them or by trying to undermine their relationship or social status*"²³.

Diakui oleh semua anggota tim kerja bahwa karena semua tim kerja yang terlibat adalah perempuan membuat mereka tidak canggung dan lebih mudah melakukan komunikasi, bekerjasama dan berinteraksi, yang pada akhirnya secara sendirinya mampu mereduksi permasalahan yang muncul. Karakteristik bahwa tim kerja ini tidak hanya terpusat pada pekerjaan namun juga hal-hal social lainnya. Colquitt, dkk menjelaskan bahwa, "*Team member were not only capable of performing their role*

²³ David R. Shaffer & Katharine Kipp, *Development Psychology; Childhood and adolescence* (USA: Thomson Wadsworth, 2007), h. 512.

*responsibilities effectively, but they also cooperated and got along fairly well together*²⁴.

Tahapan *norming stage* merupakan proses yang tidak begitu memutuhkan waktu lama dalam tim kerja ini. Karena pada dasarnya pada awal pembentukan tim kerja ini tidak ditemukan masalah serius baik itu dalam kelompok secara umum. Maupun konflik intrapersonal.

Menurut Robbins & Coulter, tahapan ini memiliki makna yang signifikan dalam proses jalannya tim kerja. Fase dimana tim kerja menjadi kompak. Ini adalah suatu tahap dalam pengembangan kelompok dimana dicirikan dengan terbentuknya hubungan yang dekat dan terciptanya kohesifitas dalam kelompok. Setelah melewati zona kritis maka akan terbentuk identitas kelompok yang kuat dan persahabatan yang erat. Sehingga memunculkan kekompakan dan kepatuhan perilaku dari anggota tim kerja atas tujuan bersama tim dan organisasi.

*The norming stage is one in which close relationship develop and the group becomes cohesive. There's now strong sense of group identity and camaraderie. This stage is complete when the group structure solidifies and the group has assimilated a common set of expectations (or norms) regarding member behavior*²⁵.

Tahapan berikutnya menurut Robbins & Coulter yaitu *performing*. Dalam tahap ini, tim menjadi lebih dewasa, terorganisir dan berjalan

²⁴ Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organization Behaviour* (New York: Pearson, 2009), h. 256.

²⁵ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 10th Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2009), h. 250.

sesuai dengan fungsi yang diharapkan dengan baik. Tahapan pelaksanaan merupakan suatu tahapan dari integrasi total dimana anggota tim kerja dapat bekerjasama dalam berbagai bentuk kreatifitas dengan tugas yang kompleks dan dengan beragam konflik interpersonal. Tim kerja berjalan dengan struktur yang jelas dan stabil, serta anggota tim termotivasi dengan tujuan tim.

Tahapan ini terlihat jelas dalam perjalanan tim kerja yang telah berjalan selama lebih dari 5 tahun. Kualitas pekerjaan yang dilakukan telah mendapat pengakuan. Baik itu dari pengawas PNFI maupun dari DIKNAS. Pengelolaan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi ini pernah mendapat penghargaan dari Kementrian Hukum dan Atas atas keberhasilan yang dicapai. Bahkan cerita keberhasilan penyelenggaraan pendidikan kesetaraan paket C di LAPAS kelas IIA Bekasi mendapat sorotan dari Koran kenamaan Indonesia, Kompas. edisi 3 november 2010.

Sedangkan tahapan terakhir dari sebuah tim kerja yaitu *adjourning* yaitu tahapan pembubaran tim kerja sepertinya belum akan terjadi dalam waktu dekat. Komitment untuk melanjutkan pendidikan kesetaraan paket C yang ditunjukkan dari masing-masing instansi masih sangat tinggi. Juga ditunjanga dengan fakta bahwa jumlah narapidana usia sekolah yang masuk ke LAPAS kelas IIA Bekasi terus meningkat dari tahun ke tahun.

BAB VI

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Bab ini membahas simpulan dari penelitian yang peneliti lakukan dengan fokus tentang manajemen Pendidikan Kesetaraan Paket C dengan 3 subfokus. Ketiga subfokus tersebut yaitu: perencanaan, pengambilan keputusan dan tim kerja yang dilakukan dalam pengelolaan Pendidikan Kesetaraan Paket C di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Bekasi.

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 PNF

- 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.

B. Rekomendasi

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

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 Pustaka

- 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.
- Armstrong, Michael. *Performance Management*, England: Kogan, 1997.
- Bogdan, C Robert & Biklen, Sari Knopp. *Qualitatif Research for Education; An Intoroduction to theories and Methods*, USA: Pearson, 2007.
- Bogdan, C Robert & Taylor, J Steven. *Pengantar Metode Kualitatif*, terjemahan Arif Furchan, Surabaya: Usaha Nasional, 1992.
- Bryman, Alan. *Social Research Methods, Second Edition*, New York: Oxford University Press, 2004.
- Colquitt, A. Jason & Lepine, A. Jeffery. *Organization Behavior*, New York: 2009.
- Creswell, W John. *Disain Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Jakarta: KIK press, 2003.
- Dessler, Gary. *Management; Leading people and Organization in the 21 century*, New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2001.
- Griffin, W Ricky. *Management*, 5th Edition, Delhi: AITBS Publishers & Distributors, 2000.
- Hodgetts, M Richard. *Management: Theory, Process and Practice*, fourth Edition, Florida: Academic Press, Inc, 1986.
- Kompas. edisi 3 november 2010.
- Parsons, Wayne. *Public Policy; Pengantar 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 10th edition*, New Jersey: Pearson, 2009.
- Robbins, P Stephen & Coulter, Mary. *MANAGEMENT 11th 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.
- Shaffer R, David dan Kipp, Katharine. *Development Psychology; Choldhood And Adolescence*, USA: Thomson Wadsworth, 2007.
- 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.
- Sugiyono. *Metode Penelitian pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: ALFABETA, 2010.
- Yulaelawati, Ela Sutopo. *Pendidikan Kesetaraan Mencerdaskan Anak Bangs.*, 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.