Laporan Penelitian

MANAJEMEN PENGUATAN KELEMBAGAAN UNTUK MENINGKATKAN KEMANDIRIAN LEMBAGA PENDIDIKAN NON-FORMAL DI DESA SIRU KEC. LEMBOR, KAB. MANGGARAI BARAT, PROV. NTT

Ketua Tim
Dr. H. Muhsin, S.Ag., MA., M.Pd.

Anggota:
Ramadhan, S.Pd., M,Pd.
Rara Eka Yurika

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASUARAKAT (LPPM)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
2021

PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan lahir-batin dan kelancaran dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Shalawat dan salam terlimpahkan kepada Rasulillah Muhammad SAW, keluarga, shahabat, dan pengikutnya yang setia.

Laporan penelitian ini berjudul: Manajemen Penguatan Kelembagaan untuk Meningkatkan Kemandirian Lembaga Pendidikan Non-formal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat, Prov. Nusa Tenggara Timur (NTT), diajukan kepada Rektor UIN Sunan Kalijaga cq. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga atas segala bantuan, bimbingan, arahan dan berbagai masukan, terutama:

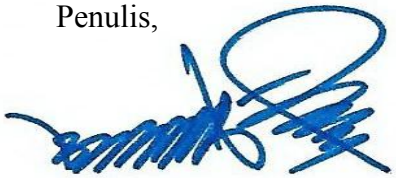
1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta
2. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Kepala Pusat Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
4. Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kab. Manggarai Barat
5. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Manggarai Barat
6. Kepala Desa Siru, Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat
7. Anggota peneliti: Ramadhan, S.Pd., M.Pd. (Aktifis Pendidikan Masyarakat Kab. Manggarai Barat) dan Rara Eka Yurika (Mahasiswa BKI UIN Sunan Kalijaga)

8. Pihak-pihak terkait yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga kebaikan dan berbagai bantuan yang telah dicurahkan dalam proses pelaksanaan dan penyelesaian laporan penelitian ini, Allah SWT senantiasa membalas dengan pahala yang melimpah. Amin.

Selanjutnya penulis berharap masukan dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan laporan ini. Akhirnya, hanya kepada Allah SWT penulis memohon bimbingan, perlindungan dan pertolongan.

Yogyakarta, Desember 2021
Penulis,



Dr. H. Muhsin, S.Ag., MA, M.Pd.
NIP. 197004032003121001

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL……. i
PENGANTAR …….. ii
DAFTAR ISI …… iv
BAB I PENDAHULUAN…….. 1
A. Latar Belakang …….. 1
B. Rumusan Masalah penelitian …… 7
C. Tujuan Penelitian …….. 7
D. Manfaat Hasil Penelitian ……... 8
BAB II LANDASAN TEORI ……. 10
A. Manajemen Penguatan Kelembagaan …..……..... 10
B. Pendidikan Non-formal ……. ……. 16
C. Kajian Penelitian yang Relevan …… 18
D. Kerangka Konseptual ……... 21
BAB III METODE PENELITIAN…… 27
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ……. 31
A. Deskripsi Tempat Penelitian …..……... 32
B. Lembaga Pendidikan di Desa Siru …… 35
C. Motivasi Pendirian Lembaga Pendidikan Nonformal di Desa Siru …….. 40
D. Manajemen Penguatan Kelembagaan Bidang SDM……. 41
E. Manajemen Penguatan Kelembagaan Bidang Kemiteraan….. 45
F. Manajemen Penguatan Kelembagaan di Bidang Pendanaan … 62
BAB V PENUTUP, IMPLIKASI DAN SARAN …….. 82
A. Kesimpulan…… 82
B. Implikasi ……... 82
C. Saran ……..... 83
DAFTAR PUSTAKA …….. 85
LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Pada saat ini masih banyak orang beranggapan, bahwa pendidikan hanya dapat diperoleh melalui bangku sekolah. Tentu anggapan yang demikian ini tidaklah bisa dibenarkan, karena pendidikan tidak selalu ditempuh melalui jenjang pendidikan formal (sekolah atau madrasah), tetapi bisa ditempuh dengan berbagai jalan, diantaranya melalui pendidikan nonformal maupun pendidikan informal. Opini yang membentuk bahwa pendidikan itu identik dengan sekolah atau madrasah, sampai saat ini masih ada, sehingga banyak warga masyarakat yang tergantung dan menggantungkan diri dalam mendapatkan pelayanan pendidikan, harus melalui jalur pendidikan formal, yaitu sekolah atau madrasah.

Konsep filosofi *longlife education* (pendidikan sepanjang hayat), seharusnya menjadi pegangan, tetapi filosofi ini di masyarakat masih lemah untuk dipahami, apalagi dipakai menjadi acuan dalam menempuh pendidikan. Dalam sebuah hadits Rasulullah SAW, diungkapkan bahwa *thalabul'ilmi* itu jangkauannya sangat luas, wawasan keilmuan itu luas dan terbuka, dan sepanjang hayat, dari lahir sampai ke liang lahat, *minal mahdi ila lahdi*.

Dalam proses tumbuh-kembangnya seseorang, Ki Hadjar Dewantara memandang adanya tiga pusat pendidikan yang memiliki peranan besar, yang disebut dengan istilah Tripusat Pendidikan. Tripusat Pendidikan mengakui adanya pusat-pusat pendidikan yaitu; a) Pendidikan di lingkungan keluarga (*informal*), b) Pendidikan di

lingkungan perguruan (*formal*), dan c) Pendidikan di lingkungan kemasyarakatan (*nonformal*).

Tripusat Pendidikan ini besar pengaruhnya terhadap pembentukan karakter seseorang. Pandangan yang demikian itu, membuat Ki Hadjar Dewantara tidak memandang perguruan atau sekolah sebagai lembaga yang memiliki orientasi mutlak dalam proses pembentukan karakter seseorang. Justru Ki Hadjar Dewantara memandang pendidikan sebagai suatu proses yang melibatkan unsur-unsur lain di luar sekolah.

Pendidikan nonformal dan informal, baik pendidikan masyarakat (Dikmas) maupun pendidikan keluarga, sama-sama memiliki posisi tawar yang kuat dalam menentukan kualitas pendidikan dan kepribadian seseorang. Oleh karena itu perlu ada usaha-usaha menjadikan komponen pendidikan (keluarga, sekolah dan masyarakat) tersebut bisa berjalan bersama secara harmonis dan seimbang. Jika tidak, maka akan mengakibatkan *lost-generation*, generasi yang kurang seimbang dan tidak lengkap, bahkan bisa sampai pada level kemiskinan. Dampak seperti ini merupakan tantangan yang harus dikaji dan dihadapi oleh para pengembang lembaga pendidikan di masyarakat.

Dalam beberapa kaidah dan kajian bahwa pendidikan itu secara umum hendaknya meliputi berbagai hal, di antaranya adalah keterampilan kerumahtanggaan (*house hold skill*), apresiasi terhadap estetika (*aesthetic appreciation*), berpikir analitik (*analytic thinking*), pembentukan sikap (*formation of attitude*), pembentukan nilai-nilai dan aspirasi (*formation of values and aspiration*), asimilasi pengetahuan yang berguna (*assimilation of pertinent knowledge*), dan informasi tentang berbagai hal dalam kehidupan (*information of any sorts*). Pendidikan itu adalah proses yang

berkelanjutan (*education is a continuing process*). Sedangkan pendidikan nonformal (*nonformal education*) adalah proses belajar yang terjadi secara terorganisir di luar sistem persekolahan dan pendidikan formal, baik dilaksanakan terpisah maupun merupakan bagian penting dari suatu kegiatan yang lebih besar, yang dimaksudkan untuk melayani sasaran didik tertentu dan belajarnya tertentu pula (Marzuki, 2012:137).

Dalam perspektif tujuan, pendidikan memiliki beberapa tujuan, diantaranya tujuan umum, akhir, sementara dan operasional (Ihsan, 2007:63). Tujuan umum adalah tujuan yang akan dicapai dengan semua kegiatan pendidikan dalam pengajaran. Tujuan ini meliputi aspek kemanusiaan, sperti tingkah laku, keterampilan, kebiasaan, dan pandangan. Bentuk *insan kamil*, harus dapat tergambar dalam pribadi yang sudah terdidik, yaitu memiliki ilmu. Dan, orang-orang yang memiliki ilmu, derajatnya senantiasa diangkat dan dimuliakan. Hal ini sesuai dengan tujuan umum pendidikan, yang sangat terkait dengan tujuan pendidikan nasional. Diantaranya adalah menyangkut tempat pendidikan harus dikaitkan pula dengan tujuan konstitusional lembaga penyelenggara pendidikan.

Sebenarnya yang menjadi tujuan utama dalam program pendidikan secara konstitusional diantaranya adalah pembinaan yang baik (*tarbiyah*). Sehingga esensi sejati proses pendidikan adalah menuju pencapaian tujuan yang berhubungan dengan intelek atau *'aql* yang ada hanya pada diri manusia, secara pribadi maupun secara umum (*learning society*).

> *Nonformal educaton is any organized, systemic, educatonal actvity carried on outside the framework of the formal system to provide selected types of learning to partcular subgroups in the populaton, adults as well as children* (Rogers, 2005:78).

Pendidikan nonformal adalah setap kegiatan pendidikan yang terorganisir, sistemik, yang dilakukan di luar kerangka sistem formal dengan menyediakan jenis pembelajaran terpilih pada subkelompok dalam populasi tertentu, baik untuk orang dewasa maupun anak-anak.

Undang-Undang RI No. Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Pasal 25 (ayat 1), menyatakan bahwa pendidikan nonformal berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Dalam undang-undang tersebut juga memberikan batasan yang jelas mengenai pendidikan non-formal. Bahwa, pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang (ayat 12).

Pada bagian Pendidikan Nonformal, Pasal 26 dinyatakan bahwa:

1. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai penggant, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat.
2. Pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional.
3. Pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelathan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik.

4. Satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelathan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.
5. Kursus dan pelathan diselenggarakan bagi masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tnggi.
6. Hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil program pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah dengan mengacu pada standar nasional pendidikan.
7. Ketentuan mengenai penyelenggaraan pendidikan nonformal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (4), ayat (5), dan ayat (6) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Sebagaimana pada penjelasan di atas, bahwa pendidikan nonformal memiliki peran penting dalam mencerdaskan bangsa, terutama dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Pendidikan nonformal merupakan inovasi pendidikan yang memiliki berbagai tipologi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagai sasaran pendidikan, dan bersifat lebih fleksibel dalam memberikan layanan.

Diantara penunjang pelaksanaan pendidikan nonformal di Indonesia adalah pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM) atau *community learning center* (CLC), lembaga pendidikan keaksaraan, taman baca yaitu lembaga yang dibentuk dari, oleh dan untuk masyarakat guna memberikan kemudahan akses dalam memperoleh pendidikan bagi warga masyarakat. Oleh karena itu, posisi lembaga tersebut

merupakan bagian yang urgen dalam menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang, terutama dalam memenuhi kebutuhan berbagai informasi untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan, maupun keterampilan sesuai karakteristik dan potensi daerah setempat, terutama dalam bidang kemampuan membaca masyarakat (Lestari, 2011:2).

Munculnya PKBM dan lembaga sejenis adalah sebagai salah satu program pada Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat (Ditbindikmas), Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal (Dirjend PAUDNI), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. PKBM sebagai sumber ilmu memiliki peran strategis untuk mewujudkan masyarakat pembelajar (*leraning society*).

Ketertarikan untuk melakukan penelitian di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang berada di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat, Prov. Nusa Tenggara Timur (NTT) ini, bahwa PKBM sebagai satuan pendidikan dikelola oleh masyarakat secara mandiri dari, oleh dan untuk masyarakat. Serta, lembaga ini memiliki fleksibilitas yang tinggi, sehingga memberi peluang yang luas bagi masyarakat umum, untuk mengakses layanan pendidikan secara cuma-cuma. Disamping itu pula, memberi peluang kepada pengelola untuk berkreasi dan menciptakan berbagai kegiatan, baik sistem kelembagaan maupun proses pembelajaran kepada masyarakat. Sebagaimana latar belakang dan judul proposal penelitian ini dan untuk menghindari pemahaman yang melebar dan keterbatasan operasional penelitian, maka peneliti sengaja memfokuskan kajian masalah, yaitu sebagai berikut: a) Motivasi pendirian lembaga pendidikan nonformal pada di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat; b) Manajemen penguatan kelembagaan di bidang SDM pada lembaga pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab.

Manggarai Barat; c) Manajemen penguatan kelembagaan di bidang kemiteraan (*networking),* pada pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat; d) Manajemen penguatan kelembagaan di bidang pendanaan (*fundraising*) pada pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah atau pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi pendirian lembaga pendidikan nonformal pada di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat?
2. Bagaimana manajemen penguatan kelembagaan di bidang SDM pada lembaga pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat?
3. Bagaimana manajemen penguatan kelembagaan di bidang kemiteraan (*networking),* pada pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat?
4. Bagaimana manajemen penguatan kelembagaan di bidang pendanaan (*fundraising*) pada pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis motivasi pendirian lembaga pendidikan nonformal pada di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat.

2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis manajemen penguatan kelembagaan di bidang SDM pada lembaga pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat.
3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis manajemen penguatan kelembagaan di bidang kemiteraan (*networking)*, pada pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat.
4. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis manajemen penguatan kelembagaan di bidang pendanaan (*fundraising*) pada pendidikan nonformal di Desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritik maupun praktis, terutama bagi pemerintah sebagai penentu kebijakan, perguruan tinggi sebagai pengembang keilmuan, maupun para praktisi pengelola pendidikan nonformal dan informal. Penelitian ini secara teoritik diharapkan bisa memberi manfaat kepada institusi terkait, terutama sebagai berikut:

1. Menambah khazanah keilmuan yang berkaitan dengan Manajemen Pendidikan, bidang pengembangan dan penguatan kelembagaan terutama pada pendidikan nonformal dan informal.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi keilmuan, terutama dalam menumbuhkan kreativitas dalam pengembangan kelembagaan pada lembaga pendidikan, terutama pada pendidikan nonformal dan informal.
3. Diharapkan dari penelitian ini bisa dipakai sebagai acuan penelitian selanjutnya, untuk memperbaiki dan melengkapi berbagai kelemahan dari penelitian ini.

Secara praktis, diharapkan penelitian ini bisa memberi kontribusi keilmuan, terutama sebagai berikut:

1. Secara individu, diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan keilmuan, baik secara kognisi, afeksi dan psikomotorik, yang berkaitan dengan penguatan kelembagaan pada lembaga pendidikan secara umum, dan khususnya pada lembaga pendidikan non-formal dan informal.
2. Bagi Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, diharapkan dapat menggunakan hasil penelitian ini, terutama sebagai bahan acuan untuk mengembangkan pengelolaan lembaga pendidikan.
3. Bagi pengelola lembaga, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan *positive-input* untuk mengembangkan manajemen pengelolaan lembaga pendidikan nonformal-informal, menemukan kreasi dan inovasi dalam pengembangan dan penguatan kelembagaan.
4. Bagi para pendidik, hasil penelitian ini diharapkan bisa memberi sumbangan secara metodologis, terutama dalam program penguatan kelembagaan di bidang sumber daya manusia (SDM), kerjasama dan kemiteraan (*networking)* dan pendanaan (*fundraising*).

BAB II
LANDASAN TEORITIK

A. Manajemen Penguatan Kelembagaan

Dalam berbagai kajian dan diskusi pendidikan non-formal dan informal, ternyata salah satu kelemahan utama di masyarakat adalah terkait penguatan kelembagaan. Akibat kelemahan ini, terjadi lembaga yang *on-off*. Ketika ada proyek menjadi *on*, jika tidak ada kucuran dana dari pemerintah, menjadi *off*. Lembaga pendidikan nonformal dibutuhkan kemandirian dan berjejaring dengan berbagai pihak, supaya tidak hanya bergantung dan menggantungkan diri pada institusi pemerintah.

Sebagaimana diterangkan dalam pendahuluan, lembaga pendidikan nonformal berfungsi tidak hanya menajamkan visi dan orientasi, tetapi juga harus meningkatkan program aksi. Maka, lembaga pendidikan nonformal dihadapkan pada tuntutan pengembangan atau bahkan perubahan-perubahan paradigma dan orientasi yang harus baru. Pengelola lembaga pendidikan nonformal selain menjadi pengembang kelembagaan, ternyata juga harus menyiapkan diri sebagai *social agent,* dan menjadi *center of exellence* dalam bidang pengembangan budaya membaca masyarakat.

Pengelola lembaga pendidikan nonformal melihat fenomena yang demikian, harus lebih kreatif, minimal memiliki *'ngeh'* untuk berbuat sesuatu. Lembaga pendidikan nonformal dalam 'berbuat sesuatu', tentu harus didukung dengan berbagai sarana dan prasarana yang memadai, terutama di bidang kemitraan dan pendanaan. Jangan sampai lembaga pendidikan nonformal mengalami kevakuman, lembaga pendidikan nonformal *on-off*, bahkan mati, karena tidak memiliki dana. Maka, lembaga pendidikan nonformal harus memiliki kemampuan di bidang *networking* atau

fundraising. Lembaga pendidikan nonformal harus survival dan meningkatkan kreativitas untuk membuka *mata,* buka *hati* dan bahkan buka *'dompet'* para donatur untuk berperan aktif dalam gerakan mencerdaskan anak bangsa.

Menurut hasil beberapa riset, banyak lembaga pendidikan nonformal yang masih menggantungkan diri pada pemerintah, sehingga secara umum, lembaga pendidikan nonformal di masyarakat mengalami kelemahan yang signifikan, terutama di bidang penguatan kelembagaan (*capacity building*): SDM, *networking, fundraising* dan *publishing*.

1. Pengertian Manajemen Penguatan Kelembagaan

Manajemen berasal dari kata *manage to man*, yang memiliki makna mengatur atau mengelola. Jika dua kata tersebut digabungkan, maka memiliki arti mengelola atau mengatur manusia (Karyoto, 2015:1). Dalam kajian definisi operasional, menyebutkan manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya (Hamalik, 2017:16).

Kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus (Milen, 2004:12). Pengembangan kapasitas adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja (Morrison, 2001:23). Kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah

ditetapkan dari waktu ke waktu (Milen, 2004:15). Lebih lanjut, *capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu. UNDP (*United Nations Development Program*) dan CIDA (*Canadian International Development Agency*) dalam Milen memberikan pengertian peningkatan kapasitas sebagai: proses individu, kelompok, organisasi, instiusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk (a) menghasilkan kinerja pelaksanan tugas pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan (b) memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

Keberadaan lembaga pendidikan non-formal sangat didukung adanya beberapa pilar agar dapat berjalan dengan baik dan mandiri. Pilar utama tersebut adalah adanya tipologi dan basis yang mapan, keberadaan SDM yang baik, serta sistem penataan organisasi kelembagaan yang matang. Aspek SDM baik dari sisi kuantitas maupun kualitas dapat dilihat dari sisi *knowledge, skill* dan *attitude*. Dari sini tentu dapat dipahami bahwa *capacity building* adalah proses meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan, serta sikap dan perilaku. Oleh karena itu manajemen *capacity building* merupakan suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian kegiatan untuk melakukan perubahan multilevel pada diri individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan sistem-sistem guna memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ada. Untuk itu peningkatan kapasitas dapat dilakukan melalui proses menganalisa lingkungannya, mengidentifikasi masalah-masalah organisasi, mencari kebutuhan-kebutuhan pengembangan diri dan organisasi, isu-isu dan peluang-peluang yang dapat

diperankan organisasi, membuat formulasi strategi dalam proses mengatasi masalah-masalah, dan tentunya merancang sebuah rencana aksi agar bisa terkumpul data penataan sistem organisasi secara baik.

2. Urgensi Manajemen Penguatan Kelembagaan

Dasar pemikiran di atas, secara operasional harus bisa dirumuskan program-program yang kreatif dalam mengoptimalkan lembaga pendidikan nonformal. Karena lembaga tersebut harus tetap dekat di hati masyarakat yang memiliki tingkat minat belajar yang tinggi. Sementara untuk mendekatkan lembaga kepada masyarakat, selain membutuhkan kreativitas yang tinggi juga harus ada pengembangan program, misalkan dana, pengelola yang handal, media yang mendukung, sarana dan prasarana yang memadai, dan lain sebagainya. Maka motivasi pendirian, tipologi kelembagaan, penguatan di bidang SDM, *networking* dan *fundraising* menjadi sangat penting dalam optimatisasi pengelolaan dan penguatan kelembagaan lembaga keaksaraan dan taman baca.

Ada dua landasan penting sebagai pertimbangan: Pertama, sindrom kemiskinan berdimensi majemuk, kompleks dan saling berkaitan. Maka pengelola lembaga pendidikan tentu berpikir harus ikut bekerja, serta-merta memecahkan problem kemiskinan tersebut, baik di pedesaan maupun kawasan perkotaan. Kedua, sindrom keterbelakangan pendidikan, terutama pendidikan karakteristik. Akibat dari kondisi miskin dan keterbelakangan pendidikan pada masyarakat untuk memobilisasi *human and natural resources* yang dimiliki, lembaga keaksaraan dan taman baca belum banyak diperhitungkan dalam membangun masyarakat untuk meningkatkan budaya belajar (*learning society*). Pentingnya penguatan kelembagaan pada lembaga keaksaraan dan taman baca adalah sebagai berikut:

a. *Survival,* yaitu setiap lembaga keaksaraan dan taman baca membutuhkan biaya, minimal untuk operasional lembaga, tanpa dana organisasi tidak akan beroperasi, alias mati.
b. *Ekspanion dan Development,* lembaga keaksaraan dan taman baca membutuhkan komponen untuk melakukan pengembangan program dan memperbesar skala organisasi.
c. *Reducing Dependency,* untuk memperkuat posisi tawar, semakin besar lembaga memiliki kekuatan finansial, maka akan semakin kuat independensinya terhadap pihak lain.
d. *Building a Constituency,* lembaga keaksaraan dan taman baca selain meraih dana dan buku, juga harus semakin memperbanyak simpatisan.
e. *Creating a viable and Sustainable Organisation,* lembaga keaksaraan dan taman baca perlu mempersiapkan eksistensi dalam jangka panjang, instrumen untuk menjamin keberlanjutan lembaga, perlu manajemen penguatan kelembagaan yang baik (Kalida, 2015:38).

3. Tujuan Manajemen Penguatan Kelembagaan

Manajemen penguatan kelembagaan merupakan pembelajaran, berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup sebuah lembaga, kemudian muncul kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan dalam beradaptasi menghadapi perubahan. Berdasarkan berbagai pendapat di atas, menunjukan bahwa ada dua tujuan pokok dalam manajemen capacity building, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus (Morrison, 2001:25).

Tujuan secara umum dari manajemen penguatan kelembagaan (*capacity building*) ini adalah terwujudnya kesinambungan (*sustainable*), yaitu keberlanjutan suatu sistem. Sedangkan tujuan secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, terutama pada empat aspek, yaitu:

a. Efisiensi dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*.
b. Efektifitas berupa kepantasan usaha yang dilakukan demi hasil yang dinginkan
c. Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
d. Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

4. Fungsi Manajemen Penguatan Kelembagaan

Ruang lingkup dan fungsi manajemen dalam penguatan kelembagaan, terutama di bidang pendidikan nonformal, sangat dibutuhkan berbagai konsep yang matang dan ilmiah. Manajemen dalam ruang lingkup organisasi klasik ada tiga poin, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengarahan (*Directing*), dan Pengorganisasian (*Organizing*) (Usman, 2019:39). Sedangkan ruang lingkup dan fungsi manajemen ada lima, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepegawaian (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*) menurut (Hamalik, 2017:33).

Pembahasan dalam penelitian ini menggunakan konsep sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*), yaitu pengembangan dan penguatan untuk mengacu pada masa yang akan datang (masa depan, *forecast*), menetap tujuan atau hasil akhir (*goal setting*), mengembangkan strategi untuk hasil akhir,

menetapkan skala prioritas, menentukan anggaran biaya, menetapkan prosedur kerja, mengambangkan kebijakan berupa aturan dan ketentuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu meliputi berbagai kegiatan, membentuk struktur organisasi untuk menghasilkan produk baru, menetapkan garis hubungan kerja, merumuskan komunikasi dan hubungan-hubungan, menciptakan deskripsi kedudukan dan kualifikasi setiap kedudukan.
c. Kepegawaian (*staffing*), yaitu kegiatan seleksi calon tenaga, memberikan orientasi kepada tenaga ke arah pekerjaan dan tugas, memberikan latihan-latihan keterampilan sesuai dengan bidang tugas, serta melakukan pembinaan ketenagaan.
d. Pengarahan (*directing*), yaitu langkah-langkah pendelegasian atau pelimpahan tanggungjawab dan akuntabilitas, motivasi dan mengkoordinasi agar usaha kelompok serasi dengan usaha-usaha lainnya, merangsang perubahan bila terjadi perbedaan untuk mencari pemecahan sebelum mengerjakan tugas berikutnya.
e. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan pengadaan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran (Hamalik, 2017:33).

B. Pendidikan Non-Formal

Pengertian pendidikan non formal ialah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara berjenjang dan terstruktur. Sesuai UU No. 20

Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan non formal ialah jalur pendidikan yang tujuannya untuk mengganti, menambah dan melengkapi pendidikan formal. Pendidikan ini dapat diselenggarakan oleh lembaga khusus yang ditunjuk oleh pemerintah dengan berpedoman pada standar nasional pendidikan. Dan karena berpedoman pada standar nasional pendidikan maka hasil dari pendidikan non formal tersebut dapat dihargai setara dengan pendidikan formal.

Dalam hal ini mengacu pada pengertian pendidikan non formal di atas, tujuan utama dari pendidikan di luar sekolah ialah berfungsi untuk mengganti, menambah dan melengkapi pendidikan formal. Pendidikan nonformal mempunyai manfaat secara institusional yang memungkinkan warga masyarakat memiliki: a) kesempatan mengembangkan kepribadian dan mengaktualisasikan diri; b) kemampuan menghadapi tantangan hidup baik dalam lingkungan keluarga maupun dalam lingkungn masyarakat, c) kemampuan membina keluarga sejahtera untuk memajukan kesejahteraan umum; d) kemampuan wawasan yang luas tentang hak dan kewajiban sebagai warga segara; e) kemampuan kesadaran berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat dalam rangka pembangunan manusia dan masyarakat; f) kemampuan menciptakan atau membantu menciptakan lapangan kerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Seseorang mengadakan suatu kegiatan berkat adanya motivasi baik yang timbul dalam dirinya maupun pengaruh dari luar dirinya. Motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu motivasi instrinsik (internal) dan motivasi ekstrinsik (eksternal). Adapun hal-hal yang dapat menimbulkan motivasi internal atau instrinsik diantaranya adalah sebagai berikut: a) Kebutuhan, yaitu adanya kebutuhan atau keinginan, menjadi daya dorong yang kuat untuk melakukan sesuatu, b) Pengetahuan tentang kemajuan

sendiri, yaitu apabila seseorang mengetahui hasil-hasil atau prestasinya sendiri, maka ia akan terdorong untuk melakukan lebih banyak lagi, c) Aspirasi atau cita-cita, yaitu perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh cita-citanya.

Motivasi seseorang mendirikan lembaga pendidikan non-formal pada umumnya memiliki beberapa motivasi, yaitu a) motivasi intrinsik, keinginan bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari dalam diri atau internal individu, dan b) motivasi ekstrinsik, yaitu keinginan bertindak yang disebabkan faktor rangsangan dari luar. Motivasi pendirian lembaga PNF, pada umumnya karena ada beberapa rangsangan, baik dari dalam maupun dari luar diri pengelola, diantaranya adalah mencari penghasilan (uang), menyalurkan idealisme, aktualisasi diri, motif spiritual, mencari pengalaman/kompetensi, dan motif sosial atau filantropi (Kalida, 2011:23)

C. Kajian Penelitian yang Relevan

Ada beberapa hasil penelitian, yang membahas terkait manajemen penguatan lembaga pendidikan nonformal, baik dari dalam dan luar negeri, baik penguatan kelembagaan, bentuk dan model kelembagaan, manajemen *capacity building*-nya, yang di dalamnya terdapat unsur kelekatan *(attachment)* sebagai *entry point* dari penelitian yang dilaksanakan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Developing Nonformal Educational through Community Learning Center in Indonesia (Lessons from Kominkan in Japan),* penelitian komparatif ini dilakukan oleh Mustofa Kamil, terkait pendidikan nonformal di Jepang sebagai negara maju di kawasan Asia, merupakan suatu upaya meningkatkan kualitas program pendidikan nonformal yang ada di Indonesia. Penelitian ini membahas berbagai persoalan pendidikan nonformal di Indonesia dan pendidikan sosial di Jepang melalui contoh kasus program di Pusat Kegiatan

Belajar Masyarakat (PKBM) dan Kominkan. Penelitian ini membahas secara mendasar tentang peran pendidikan nonformal dalam membangun dan memberdayakan masyarakat melalui dua kasus yang dikembangkan di Indonesia melalui PKBM dan kasus model yang dikembangkan di Jepang melalui Kominkan (*Community Cultural Learning Center*) atau disebut dengan *Citizen's Public Halls*), yang dalam konsep pendidikan Jepang lebih dikenal dengan istilah pendidikan sosial. Penelitian ini berbeda dengan yang penulis lakukan, PKBM adalah merupakan satuan pendidikan, sementara lembaga keaksaraan dan taman baca adalah salah satu program pendidikan nonformal. Sebagai bentuk penyeimbang dalam penelitian, maka penulis mengangkat lembaga keaksaraan dan taman baca yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat, tetapi memiliki orientasi sama dengan lembaga keaksaraan dan taman baca yang ada di Indonesia. Sehingga penelitian ini lebih menarik secara kelembagaan, karena lembaga keaksaraan dan taman baca lebih mandiri dengan konsep *dari, oleh* dan *untuk* masyarakat.

b. Penelitian yang berjudul *Motivasi Pengelola dalam Mendirikan Taman Baca Masyarakat (TBM) Di Kabupaten Bandung Barat*, yang dimuat dalam jurnal *Indonesian Journal of Academic Librarianship*, volume 3, *issue* 2, Juni 2019, ditulis oleh Eca Tri Luciana, Yunus Winoto dan Rully Khairul Anwar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi pengelola dalam mendirikan taman bacaan masyarakat. Metode yang digunakan dalam penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Teknik pengumpulan data dilakukan memalui observasi, wawancara dan melalui studi kepustakaan. Berdasarkan hasil penelitian

terungkap bahwa motif mendirikan lembaga pendidikan nonformal adalah untuk memfasilitasi masyarakat dalam meningkatkan minat belajar masyarakat serta untuk menyediakan sarana yang dapat bermanfaat bagi masyarakat. Sedangkan untuk motif alasan pengelola mendirikan lembaga yaitu kurangnya informasi atau pengetahuan masyarakat, untuk melestarikan budaya membaca, menambah pengetahuan anak, untuk membatasi pergaulan anak yang tidak terkontrol, tingginya angka buta aksara, serta masih kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan.

c. *The Boat Library of Bangprok Community in Thailand; An Evaluation of its Performance and Impact*, sebuah penelitian yang dilakukan S.M. Zabed Ahmed, di komunitas Bangprok Thailand Tengah. Penelitian ini mengangkat tema evaluasi kinerja pada aktivitas perpustakaan perahu. Salah satu fungsi perpustakaan perahu di sini adalah sebagai *community library* dan sebagai pusat pembelajaran pendidikan nonformal bagi masyarakat Bangprok Thailand. Studi ini menggunakan pendekatan dua tahap komplementer proses, yaitu tahap pertama: penelitian dilakukan dengan survei dari rumah ke rumah, kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui profil komunitas Bangprok. Sedangkan tahap kedua: penelitian ini melibatkan para penghuni komunitas Bangprok yang secara aktif memanfaatkan perpustakaan perahu tersebut. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang perpustakaan masyarakat, kinerja pengelola dalam penguatan kelembagaan komunitas Bangprok Thailand dan dampaknya pada pengembangan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa perpustakaan komunitas perahu Bangprok (*the Boad Library of Bangprok*), yang dalam skala kecil, memiliki potensi untuk

membuat dampak positif pada masyarakat Bangprok Thailand. Penelitian yang dilakukan, secara tidak langsung, dapat mengetahui profil lembaga keaksaraan dan taman baca, serta mengetahui manfaat dari berbagai model penguatan kelembagaannya.

d. Iis Prasetyo, Yoyon Suryono, Sachin Gupta (2021), berjudul: *The 21st Century Life Skills-Based Education Implementation at the Non-Formal Education Institution.* Berdasarkan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya pelaksanaan program pendidikan kecakapan hidup abad ke-21 terbatas berkaitan dengan transfer pengetahuan dan keterampilan, dan bahan ajar yang belum tergali dengan baik. Upaya lain yang perlu diperhatikan dalam memfasilitasi program pendidikan kecakapan hidup adalah pengembangan instrumen pembelajaran yang terdiri dari kurikulum, fasilitas, metode, pendidik dan media.

e. A Munawwir, Sepma Pulthinka Nur Hanip (2021), berjudul: *Sekolah Pesisi Juang: Pendidikan Non-Formal Anak Pesisir,* menyebutkan bahwa anak pesisir berhak untuk menerima pendidikan secara formal seperti yang lainnya walaupun dihimpit dalam ekonomi yang kurang mampu. Hadirnya sekolah pesisir juang ini menjadi angin segar bagi anak pesisir untuk terus belajar dalam menggapai cita-citanya dengan mengajarkan anak-anak muatan-muatan pembelajaran berbasis lingkungan sekitar.

D. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini ada empat poin konsep yang diangkat untuk diurai dan dibahas secara matang, yaitu tipologi kelembagaan PNF yang kemudian nanti

dikomparasi dengan konsep perpustakaan komuniti, penguatan kelembagaan di bidang SDM, bidang kemiteraan (*networking*) dan bidang pendanaan lembada (*fundraising*).

PNF pada dasarnya sebagai *modes of learning* pada program pendidikan, sehingga memberikan akses pendidikan dan belajar lebih luas kepada warga masyarakat yang ingin belajar. PNF memiliki daya lentur (*flexibility*) kapasitas inovatif dan *entrepreneurial attitudes and aptitudes* (Kamil, 2009:25).

1. Motivasi Mendirikan Lembaba Pendidikan Nonformal (PNF)

Sebagaimana dijelaskan pada sub-bab terdahulu, bahwa pendirian lembaga PNF terdapat dua motivasi besar; a) motivasi intrinsik adalah keinginan bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari dalam diri atau internal individu, dan b) motivasi ekstrinsik adalah keinginan bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari luar.

Motivasi pendirian lembaga Pendidikan Nonformal (PNF) pada umumnya karena ada beberapa rangsangan, baik dari dalam maupun dari luar diri pengelola, diantaranya adalah mencari penghasilan (uang), menyalurkan idealisme, aktualisasi diri, motif spiritual, mencari pengalaman/kompetensi, dan motif sosial atau filantropi (Kalida, 2011:23).

2. Penguatan Kelembagaan di Bidang SDM

Pengertian manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan

diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi (Nawawi, 2005:148).

Strategi pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dalam penguatan kelembagaan pendidikan nonformal pada dasarnya suatu bentuk usaha untuk meningkatkan daya tahan saing kelembagaan terhadap ancaman lingkungan eksternal dan suatu usaha untuk meningkatkan daya inovatif untuk menciptakan peluang. Dengan demikian PSDM dalam lembaga pendidikan nonformal merupakan bentuk usaha pemgembangan yang bersifat integral baik yang menyangkut SDM sebagai individu dan sebagai sistem maupun organisasi sebagai wadah SDM untuk memenuhi kebutuhannya.

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pengelola lembaga pendidikan nonformal dan untuk kerja organisasi melauli program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Usaha PSDM yang integral ini umumnya ada dasar yang direkomendasikan sebagai bentuk untuk peningkatan mutu peningkatan sumber daya manusia (PSDM), untuk mewujudkan hal itu, diantaranya adalah: a) pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap, termasuk di dalamnya adalah mental SDM, b) pendidikan bertujuan meningkatkan kemampuan kerjanya dalam arti luas sifat pengembangan ini umumnya bersifat formal dan sering berkait dengan karir, c) program pembinaan bertujuan mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencana dan penilaian seperti *man power planning*, *performance apparaisal*, *job analytic*, *job classification* dan sebagainya, dan d) *recruitmen*

bertujuan mendapat SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan (Sarwono, 1993:9).

3. Penguatan Kelembagaan di Bidang Kemiteraan

Walaupun para penggerak dan pengembang lembaga pendidikan nonformal di masyarakat berorientasi pada kegiatan nirlaba, tidak mencari keuntungan, sementara lembaga pendidikan nonformal harus tetap bertahan dan harus berkelanjutan (*sustainable*), maka lembaga pendidikan nonformal perlu didukung oleh kemiteraan yang kuat. Artinya, untuk mempertahankan kehidupan dalam jangka panjang, mengembangkan berbagai programnya, perlu perjuangan yang tidak mudah yang harus ditempuh oleh manajemen lembaga pendidikan nonformal yang baik. Banyak lembaga pendidikan nonformal yang sampai saat ini bernafas antara hidup dan mati, hidup ibarat di ujung tanduk, *laa yamuutu walaa yahya*, tidak mati dan tidak hidup (Kalida, 2011:23).

Dalam bidang kemiteraan lembaga pendidikan nonformal tidak bisa hidup bergantung dan menggantungkan diri pada pemerintah. Tentu kondisi ini harus segera diantisipasi, diantaranya dalam membangun penguatan di bidang *networking*, yaitu diantaranya lembaga pendidikan nonformal harus mewujudkan a) *Survival*, b) Pengembangan Program, c) Mandiri, d) Membangun Konstituen, dan e) Berpikir Jangka Panjang.

4. Penguatan Kelembagaan di Bidang Pendanaan

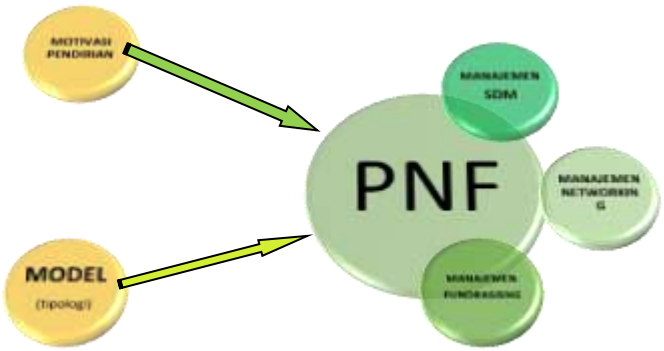
Fundraising adalah proses mempengaruhi masyarakat baik perorangan atau institusi (lembaga) agar menyalurkan dana (simpati) kepada institusi atau lembaga. Dalam pengertian ini memiliki istilah *mempengaruhi* yang memiliki beberapa makna, diantaranya adalah memberitahukan, mengingatkan, mendorong, membujuk, merayu

atau mengiming-imingi, dan jika diperbolehkan bisa memiliki makna ‘memaksa’. Jadi inti *fundraising* adalah mempengaruhi atau menawarkan program unggulan, dan sama sekali bukan meminta. Ada istilah yang lebih ekstrem, bahwa meminta itu sama dengan ‘mengemis’, tetapi jika didesain sedemikian rupa, menawarkan program dalam rangka menggalang dana adalah ‘mengemas’, dua istilah tersebut hanya beda tipis, *mengemis* dan *mengemas*, tetapi memiliki perbedaan yang jauh, baik dari segi kualitas maupun praksisnya.

Pengertian *fundraising* lembaga pendidikan nonformal yaitu menawarkan program unggulan atau kualitas kinerja kepada masyarakat (donatur), sehingga masyarakat mendukung dan berpartisipasi. Bentuk partisipasi di sini adalah bisa berupa dana untuk operasional, buku bacaan, sumber daya non-dana, dukungan maupun simpati yang lain (Kalida (2013:18).

Dalam arti lebih luas, arti *fundraising* adalah membangun dan memelihara hubungan, yaitu mengadakan jaringan kemitraan dalam rangka menggalang dana, kemudian memelihara hubungan dengan sebaik-baiknya agar donatur tidak pindah di lain hati (Kalida, 2013:14). *Fundraising* adalah sebuah program penggalangan dana harus didukung dengan pola kepemimpinan yang bagus, karena akan berkait dengan pengorganisasian. *Fundraising* juga memiliki makna *friend-raising* yaitu membangun hubungan dengan banyak individu yang memiliki nilai dan orientasi yang sama, karena dalam *fundraising* bukan saja dana yang digalang tetapi juga sahabat, saudara, pendukung dan lain-lain. Para *friend* baru diharapkan bisa mendukung dan menjadi donatur penyumbang barang, relawan dan pendukung politik, dalam rangka menguatkan dan memandirikan lembaga.

Kerangka Konseptual Penguatan Kelembagaan PNFI



BAB III
METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori *field research* atau penelitian lapangan, sehingga prinsip yang digunakan adalah prinsip-prinsip lapangan, sedangkan jenis yang dipakai dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu berusaha mengungkapkan suatu masalah yang terjadi, kemudian menganalisa informasi data yang diperoleh. Data itu bisa berupa naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moloeng, 2004:11).

Dalam penelitian ini diperlukan subjek-subjek penelitian yang dijadikan sebagai informan atau sumber informasi terkait perihal obyek penelitian. Adapun informasi yang digali dari subyek penelitian ini adalah terkait tipologi kelembagaan lembaga keaksaraan dan taman baca, serta manajemen penguatan kelembagaan yang dilakukan masing-masing lembaga.

Subjek ini difokuskan pada orang-orang yang memiliki kompetensi, serta dianggap memahami terhadap pendidikan masyarakat, terutama terhadap data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Subyek penelitian ini adalah: Pengelola / pendiri lembaga pendidikan yang ada di Desa di Desa Siru, Kepala Desa Siru, dan Kepala Bidang Bimas Kemenag Kab. Manggarai Barat.

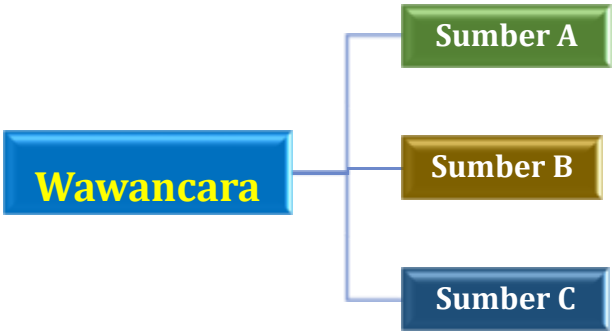
Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 1990:309). Oleh karena itu teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan

dengan beberapa teknik, yaitu observasi (*observation*), wawancara (*interview*) dan dokumentasi (*documentation*).

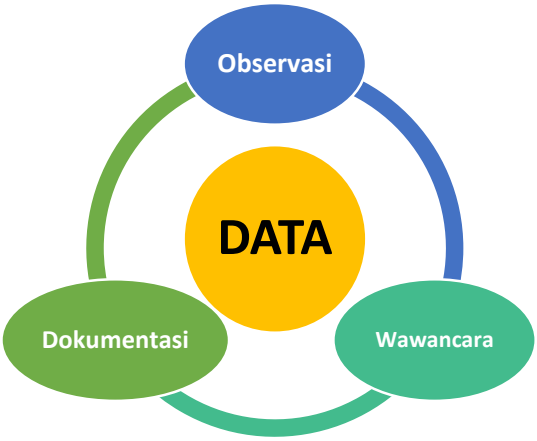
Adapun untuk menguji kevalidan dan keabsahan data, dipakai beberapa cara diantaranya adalah perpanjangan keterlibatan, dengan mengadakan observasi non-partisipan secara berulang kali. Hal ini dilakukan untuk mengamati fenomena yang benar-benar tampak, karena jika tidak dilakukan demikian dapat menjadikan ketidakabsahan hasil penelitian, yang seolah-olah merupakan rekayasa yang diolah oleh objek yang diteliti.

Metode triangulasi juga dipakai sebagai alat untuk menguji keabsahan data, hal ini dilakukan untuk menguji pemahaman tentang hal-hal yang diinformasikan. Suatu penelitian dapat saja terjadi pemahaman yang berbeda antara peneliti dengan informan mengenai objek yang diteliti, maka untuk menghindarkan adanya pemahaman yang berbeda tersebut digunakan triangulasi. Yaitu, dengan cara melakukan uji pemahaman kepada informan, cara ini dilakukan setelah wawancara atau observasi. Bentuk paling kompleks triangulasi data yaitu menggabungkan beberapa sub-tipe atau semua level analisis. Adapun triangulasi yang dipakai dalam uji data adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Adapun konsepnya sebagai berikut:

Konsep Triangulasi Sumber



Konsep Triangulasi Teknik



Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara reduktif dan editik selama pengumpulan data dilakukan. Beberapa hal yang dilakukan adalah mereduksi data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan memverifikasi data. Mereduksi data merupakan kegiatan pengumpulan data dari lapangan yang kemudian dipilah dan dipilih data yang esensial dan tidak esensial. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian dilakukan analisa data. Teknik analisis data yang digunakan dalam proses mencari, mengumpulkan, kemudian menyusun secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi selanjutnya dilakukan pengorganisasian data ke dalam kategori, dijabarkan ke unit-unit, sintesa, susunan pola, dipilih, dipelajari dan terakhir dibuat kesimpulan yang efektif dan sistematis. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas (Sugiyono, 2013:337). Aktivitas tersebut meliputi:

Reduksi Data, yaitu bentuk analisis yang membuat data menjadi efektif dan efisien dengan cara merangkum, memfokuskan, menajamkan, mengelompokkan,

mengarahkan dan mengorganisir. Sehingga data yang disajikan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan akan mempermudah dalam melakukan analisis data selanjutnya. Dalam reduksi data ini penulis mengelompokkan data berdasarkan teknik pengumpulan data dan fokus penelitian, yaitu motivasi pendirian lembaga, tipologi kelembagaan, penguatan kelembagaan di bidang SDM, kemiteraan, dan bidang penggalangan dan pengelolaan dana lembaga.

Penyajian Data, yaitu dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam penelitian ini data dijabarkan secara naratif deskriptif, sehingga informasi yang disajikan akan mudah dipahami oleh pembaca.

Menarik Kesimpulan / Verifikasi, yaitu kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan berubah apabila bukti yang didapatkan dalam penelitian tidak ditemukan bukti yang kuat untuk mendukung. Kesimpulan dapat dikatakan kredibel, apabila kesimpulan awal telah mendapatkan bukti pendukung yang valid dan konsisten saat peneliti mengecek kembali ke lapangan. Sehingga penelitian kualitatif, rumusan masalah hanya bersifat sementara, dapat berubah dan dapat berkembang di lapangan karena kesimpulan yang didapatkan belum tentu dapat menjawab rumusan masalah. Dalam penelitian ini penulis menyimpulkan dengan singkat, yaitu menjawab rumusan masalah yang tertuang dalam naskah ini pada bab terdahulu, yaitu terkait motivasi pendidian lembaga, tipologi lembaga, penguatan kelembagaan di bidang SDM, kemiteraan dan penggalangan dan pengelolaan dana.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan secara umum berbagai hal terkait deskripsi tempat penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta ringkasan secara singkat hasil pembahasan.

Deskripsi tempat penelitian membahas tentang profil desa Siru Kec. Lembor, Kab. Manggarai Barat, serta program lembaga pendidikan non-formal terkait kesejarahan, hakekat dan prinsip, tujuan dan fungsi.

Kemudian selanjutnya adalah pembahasan terkait obyek penelitian, yaitu motivasi pengelola dalam pendidikan nonformal, tipologi kelembagaan, Manajemen penguatan kelembagaan di bidang sumber daya manusia (SDM), kerjasama atau kemiteraan, serta Manajemen penguatan kelembagaan di bidang penggalangan dan pengelolaan dana. Sebelum ke pembahasan pokok masalah sebagaimana obyek penelitian, penulis merasa perlu untuk menjelaskan pentingnya penguatan kelembagaan secara umum bagi pendidikan nonformal. Penguatan kelembagaan bagi lembaga pendidikan nonformal adalah sangat urgen, karena jika lembaga tidak memiliki daya kekuatan dikhawatirkan mengalami stagnasi, bahkan bisa mati. Lembaga nonformal dan perpustakaan komunitas, setelah dicanangkan dan mendapatkan pembinaan hendaknya bisa mandiri, unik dan berkelanjutan. Tetapi pada umumnya justru dikelola tidak mandiri, dan jika tidak memiliki tingkat kemandirian yang matang, maka posisi lembaga tidak memiliki independensi yang kuat. Lembaga nonformal harus dikelola oleh tenaga yang ahli dan kreatif, dan bukan hanya sampingan atau menambah jam mengajar guru.

Lokasi pendidikan nonformal yang juga sering diabaikan, menjadi kritik tersendiri, sehingga dikhawatirkan lembaga ini justru bisa dijauhi oleh masyarakat. Padahal harusnya banyak warga masyarakat mendapatkan fasilitas yang mudah dalam mengakses pendidikan melalui pendidikan nonformal atau perpustakaan komunitas. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan nonformal belum tercipta sebagai pusat pembelajaran dan layanan informasi humanis dan menyenangkan. Di samping itu pula, jika pengelola / staff hanya terkesan sampingan atau memenuhi jam tambahan, maka menimbulkan tidak adanya tanggungjawab kelembagaan dalam manajemen, tentu hal ini kurang profesional, dan menunjukkan manajemen yang lemah, terutama di bidang penguatan kelembagaan (*capacity building*).

Lembaga pendidikan nonformal, dengan segala bentuk dan model kreativitasnya, adalah luar biasa, sehingga ketika mengelola harus dengan segala upaya supaya diminati dan di*gandrungi* oleh warga belajar. Mengelola pendidikan nonformal bukan sekedar kerja *sampingan*, tetapi dituntut kreatif, memiliki sifat *volunteery* dan tanggungjawab. Sehingga dibutuhkan kreativitas tinggi dan profesional yang sesuai dengan basis dan kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itulah manajemen penguatan kelembagaan lembaga pendidikan nonformal sangat perlu ditingkatkan.

A. Deskripsi Tempat Penelitian

Pada sub-bab ini menjelaskan tentang demografi desa Siru, yang merupakan salah satu dari 14 (empat belas) desa di Kecamata Lembor, yang terletak 5 Km ke arah Barat dari Kota Kecamatan. Desa Siru memiliki 6 Dusun yaitu Dusun Watu Lendo, Dusun Wongkol Kampas, Dusun Ngalor Kalo, Dusun Pong Topak, Dusun Kolong, Dusun Poco Ndoang. Dari keseluruhan dusun, Siru memiliki 15 RT dan 6

RW dengan jumlah penduduk sebesar 2.107 jiwa. Siru memiliki potensi di bidang pertanian, peternekan, perkebunan, yang bisa dikembangkan menjadi sektor potensial bagi desa untuk membangun, dalam upaya mensejahterakan masyarakat menuju desa yang maju dan mandiri.

Salah satu potensi yang menonjol di desa Siru adalah pertanian. Sebagian besar masyarakat bermata pencaharian petani. Sektor pertanian, merupakan potensi unggulan yang memberikan kontribusi terhadap perekonomian masyarakat. Untuk pertanian dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bagian, diantaranya sawah irigasi, sawah tadah hujan, perkebunan dan hortikultura. Persawahan irigasi Kec. Lembor untuk desa Siru tersebar di tiga dusun, yaitu Dusun Watu Lendo, Dusun Wongkol Kampas, dan Dusun Ngalor Kalo. Untuk sawah tadah hujan, dan perkebunan tersebar di Dusun Kolong, Dusun Pongtopak, dan Dusun Poco Ndoang.

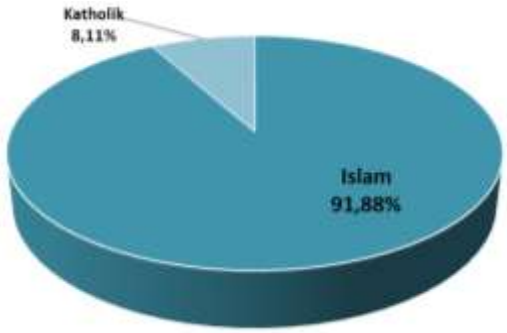
Selain pertanian, sektor peternakan juga merupakan salah satu sektor unggulan di Desa Siru. Meskipuan beternak adalah pekerjaan sampingan masyarakat Desa Siru, tapi Sektor ini juga turut berkontribusi terhadap perekonomian masyarakat Desa. Banyak anak – anak di Desa Siru yang biaya pendidikanya dari sector peternakan. Selain ternak besar seperti, kambing, babi, sapi dan kerbau, warga Desa Siru juga ada yang beternak ayam dan bebek.

Desa Siru, adalah desa yang tergolong jauh dari kota kabupaten, yaitu sekitar 65 kilometer, sedangkan jarak tempuh ke kantor kecamatan hanya 5 kilometer. Bahkan ketika penelitian ini berlangsung posisi Kantor Urusan Agama (KUA) Kec. Lembor, sementara berdomisili di desa Siru, karena kantor KUA dalam rehab.

Batas wilayah desa Siru, sebelah utara berbatasan dengan Desa Golo Ronggot, Kac. Welak, sebelah timur berbatasan dengan Desa Poco Rutang, Kec. Lembor,

sebelah selatan berbatasan dengan Kelurahan Tangge, Kec. Lembor, dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Wae Wako, Kec. Lembor.

Jumlah penduduk Desa Siru pada Tahun 2021 mencapai 2.107 jiwa terdiri dari laki-laki 1.060 jiwa dan perempuan 1.047 jiwa, dengan 511 KK. Dari 2107 jiwa, jika dilihat dari segi agama, 8,11% Katholik, dan selebihnya Islam (91,88%).



Penduduk desa Siru, jika dilihat dari segi pendidikan adalah per Desember 2020, belum sekolah 207 jiwa, belum tamat / sedang menempuh pendidikan dasar (SD/MI) terdapat 256 jiwa, tamatan SD/MI 608 orang. Sedangkan yang sedang menempuh sekolah menengah pertama (SLTP) 93 orang, tidak tamat SLTP ada 15 orang, dan tamatan SLTP 228 orang. Penduduk Siru yang belum tamat SLTA (SMA/MA) 71 orang, tidak tamat 15 orang, dan tamat SLTA 405 orang. Sedangkan lulusan Diploma I/II ada 11 orang, Diploma III 21 orang, Strata S1 170 orang dan lulusan Strata II sebanyak 7 orang.

Menurut informasi dari kepala desa Siru, bahwa banyak penduduk yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi sampai strata 2, bahkan ada yang strata 3, tetapi tidak berkarir di Siru, tetapi di luar daerah, atau tinggal daerah di mana menempuh pendidikan, misanya Yaogyakarta, Makassar, Semarang dan lain sebagainya.

B. Lembaga Pendidikan Nonformal di Desa Siru

Berbagai atribut dan program yang menarik di lembaga pendidikan nonformal yang kemudian bisa menjadi tujuan pembelajaran di luar sekolah bagi masyarakat. Berbagai bentuk kegiatan telah dilaksanakan di Siru, hadirnya program keaksaraan, taman bacaan masyarakat (TBM) dalam rangka menumbuhkan minat hadir ke TBM, berbagai program pembelajaran yang menyenangkan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan budaya belajar (*learning society*) pada masyarakat. Bahkan tidak jarang, mereka mengundang beberapa sekolah dasar untuk mengikuti berbagai kegiatan, misalnya di taman baca dalam rangka meningkatkan cinta buku maupun kegiatan pembelajaran yang menyenangkan yang lain.

Sebagaimana diterangkan dalam bab terdahulu, bahwa pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru sebagai salah satu program pendidikan nonformal, merupakan *modes of learning*, yang memberikan akses pendidikan dan belajar lebih luas terhadap masyarakat yang ingin belajar. Dan, hakekat keilmuan dalam proses pembelajaran di lembaga tersebut adalah mempelajari proses pembentukan kepribadian manusia dan kegiatan belajar yang dirancang secara sadar, dan sistematis dalam interaksi antara tutor/sumber belajar dan warga belajar. Kontribusi pendidikan nonformal dalam pemberdayaan masyarakat secara lebih jelas dapat dilihat dari hakekat peran pendidikan nonformal itu sendiri.

Hakekat pendidikan nonformal adalah membelajarkan masyarakat yang dilakukan di luar sistem pendidikan formal. Pembelajaran dalam pendidikan nonformal merupakan aktivitas yang disengaja dan diorganisasi secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu, serta bertujuan memberikan bekal pengetahuan, sikap

dan keterampilan dalam rangka meningkatkan taraf hidup dan pengembangan sumber daya manusia sebagai model pembangunan nasioanl (Kamil, 2009:54). Sebagaimana diungkapkan oleh Marzuki (2012:87), pendidikan harus dipandang sebagai suatu yang konteks interdisiplin, sebagai faktor pembangunan yang multidimensional, sedangkan manusia menjadi tujuan sekaligus juga sebagai instrumen. Manusia sebagai tujuan pembangunan adalah menjadi subyek didik yang harus ditingkatkan kualitasnya melalui program pendidikan yang berlaku. Sedangkan manusia sebagai instrumen adalah menjadi pelaku pembangunan itu sendiri, yang harus memiliki kemampuan yang maksimal untuk berperan serta dalam membangun kecerdasan bangsa.

Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang didirikan oleh keluarga, merupakan sebuah lembaga yang terbuka, mandiri, kreatif dan inovatif, dalam rangka mewujudkan pusat pembelajaran, tempat pengenalan dan pelestarian budaya, sehingga terbentuk masyarakat gemar belajar (*learning society*) yang bebas dari keterbelakangan.

Tujuan berdirinya lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru adalah untuk memberikan pengetahuan, menumbuhkan semangat membaca dan menulis, menghidupkan buku dan memberikan pelatihan serta pengembangan budaya agar menghasilkan masyarakat peduli dan cinta terhadap buku.

Dari tujuan yang dimaksud tersebut di atas, secara umum memiliki kesamaan sebagaimana yang disebutkan pada bab terdahulu, bahwa penyelenggaraan taman bacaan masyarakat memiliki beberapa tujuan yang sangat mendasar, yaitu 1) memelihara kemampuan warga belajar yang telah bebas buta huruf sehingga tidak buta huruf kembali, 2) memberikan pelayanan belajar pada warga belajar pendidikan luar sekolah dan masyarakat dengan menyediakan bahan bacaan sesuai kebutuhan

setempat, dan 3) membangkitkan dan meningkatkan budaya baca masyarakat sebagai bagian dari aktivitas belajar mandiri sehingga tercipta masyarakat gemar belajar yang berdampak pada peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM).

Sedangkan fungsi lembaga tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu upaya penyemangat masyarakat, baik tingkat anak-anak sampai dewasa dalam upaya menyukai dunia membaca dan menulis, dan ke depan bisa menghasilkan karya terbaik dalam bentuk buku ataupun dalam bentuk karya lain. Fungsi program keaksaraan dan taman baca, pada dasarnya cukup beragam, ada yang menempatkannya sebagai sumber belajar, sumber informasi, sumber budaya, dan sarana rekreasi-edukasi. Sedangkan hasil observasi penulis, secara umum fungsi berdirinya program dan taman baca yang berpusat di Siru adalah:

1) Sebagai sumber belajar, dengan menyediakan bahan bacaan berupa buku, diharapkan juga mampu menjadi sumber belajar yang dapat mendukung masyarakat pembelajar sepanjang hayat.
2) Sebagai sumber informasi, menyediakan bahan bacaan berupa koran, tabloid, referensi, *booklet-leaflet* atau akses internet, yang dapat dipergunakan masyarakat untuk mencari berbagai informasi, secara gratis.
3) Sebagai palayan dalam bidang *widya-budaya*, juga berfungsi sebagai wadah untuk menuangkan ide dan gagasan dalam rangka pengembangan karakter dan budaya bangsa.
4) Sebagai tempat rekreasi-edukasi, buku-buku nonfiksi yang disediakan dapat memberikan hiburan yang mendidik dan menyenangkan. Lebih jauh dari itu, dengan bahan bacaan yang disediakan, diharapkan mampu membawa

masyarakat lebih dewasa dalam berperilaku dan bergaul di lingkungan masyarakat.

Lembaga dan program pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam pendampingan pendidikan dan pembelajaran terhadap masyarakat menyebutkan peran layanan, memiliki tiga layanan utama, sebagaimana tersebut dalam bab-bab terdahulu, yaitu *widya pustaka*, *widya loka* dan *widya budaya*.

Secara operasional, layanan *widya-pustaka* berarti menyediakan referensi kepustakaan tulis dan non tulis, seperti buku teks, buku popular dan buku pengetahuan populer, serta berbagai rekaman dengan bermacam-macam media, seperti kaset *recorder*, CD, DVD dan sebagainya. Layanan ini memberikan banyak fungsi, maka mengadakan pemberdayaan secara optimal untuk masyarakat. Di samping hal tersebut, juga mengadakan penghimpunan dan melestarikan koleksi bahan pustaka agar tetap dalam keadaan baik, misalnya penyampulan pada buku koleksi, penyimpanan, bahkan sampai pada pemberian bimbingan dan konsultasi kepada pemakai atau melakukan pendidikan pemakai (*user education*), dan pembinaan serta menanamkan pemahaman tentang pentingnya taman bacaan masyarakat bagi orang banyak.

Dalam operasional tentu mempertimbangkan berbagai hal terutama terkait motivasi ketika mendirikan taman bacaan. Menyediakan dan melengkapi fasilitas perbukuan (*widya-pustaka*), yang selama ini digiatkan oleh Mata Aksara merupakan melapang masyarakat untuk mengakses ilmu pengetahuan melalui taman bacaan yang disediakan. Hal ini sesuai motif spiritual dan sosial yang dimiliki pendiri, berdasarkan kitab suci Al-Qur’an:

> *Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka*

berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Mujaadilah 11).

Layanan *widya-loka,* memberikan sarana untuk melaksanakan diskusi, sarasehan dan sebagainya. Lembaga memiliki keterbukaan yang sama, karena juga sering dipakai untuk berbagai aktivitas *loka*, misalnya pelatihan berbagai keterampilan, dan lain sebagainya. Ini artinya program keaksaraan dan taman baca juga sebagai program atau lembaga pendidikan nonformal. Masyarakat dapat belajar secara mandiri (*otodidak*), melakukan penelitian, menggali, memanfaatkan dan mengembangkan sumber informasi dan ilmu pengetahuan. Serta sebagai sarana untuk menjalin dan mengembangkan komunikasi antara sesama pemakai, dan antara penyelenggara dengan masyarakat yang dilayani. Menyediakan layanan *widya-loka,* artinya merupakan sarana untuk melaksanakan diskusi, bedah buku, sarasehan, *training* menulis, pelatihan berbagai keterampilan, pidato, *out-bond* dan sabagainya. Bahkan untuk mendukung kegiatan ini, juga membuat rumah pohon yang berguna untuk wahana membaca yang antik dan asri.

Layanan *widya-budaya,* yaitu pendidikan keaksaraan dan taman baca memiliki ruang dan waktu yang lebih longgar untuk mengangkat *local-wisdom*. Memiliki fungsi pelayanan untuk mengadakan layanan pengembangan budaya yang dimiliki oleh komunitas, yang disebut dengan layanan *widya-budaya*. Sebagai sumber informasi, pendidikan, penelitian dan pelestarian khasanah budaya bangsa serta tempat rekreasi yang sehat, murah dan bermanfaat, juga merupakan agen perubahan, agen pembangunan, dan agen kebudayaan manusia, maka juga dilengkapi taman bermain anak kecil dan tari tradisional. Praktek buku menjadi karya, seperti pembuatan pupuk organik, pelatihan membatik dan pelatihan menjahit. Juga, diadakannya kegiatan

bermain bagi anak-anak seperti bermain kelereng, bermain egrang, bermain lompat tali, dan lain-lain. Hal ini, selain menambah wawasan keilmuan bagi anak-anak yang bermain, juga merupakan pelestarian seni dan budaya lokal.

C. Motivasi Pendirian Lembaga Pendidikan Nonformal di Desa Siru

Keluarga, merupakan motivasi yang sangat kuat dalam rangkan pendirian lembaga pendidikan nonformal, terutama lembaga keaksaraan dan taman baca di desa Siru Kec. Lembor ini. Selain itu, pendiri dan para pengelola ada beberapa motivasi besar yang dimiliki, yaitu mencari pengalaman dan menyalurkan idealisme, motif spiritual dan sosial (*philanthropy*), terutama bagi mereka yang sudah sukses di luar kota, mereka mendukung program pendidikan di desanya. Motivasi mencari pengalaman dan menyalurkan idealisme sebagai sebuah motivasi dalam mendirikan dan mengelola pendidikan non-formal, tentu bukan muncul secara mendadak, tetapi dengan tahap dan proses yang panjang melalui pengalaman dan lingkup kebudayaan yang ada di sekitarnya. Semakin seseorang mempunyai banyak pengalaman, maka semakin tinggi pula idealitas yang ada di dalam dirinya. Dari banyak pengalaman, pendiri hafal jalur hidup sehingga semakin sering menghadapi problem, akan semakin sering pula menemukan solusi dan gagasan. Dari berbagai pengalaman tersebut, maka akan mengalami proses, dan di dalam proses akan tumbuh sebuah keyakinan tentang sikap, ide, cara berpikir sampai bentuk perilaku.

Kemudian motif spiritual dan sosial, motivasi keluarga tersebut, dalam rangka mendirikan lembaga cukup sederhana tetapi sangat bermakna dan mulia. Pendiri merasa dan beranggapan bahwa menilik kondisi masyarakat yang minim program literasi, minat baca dan menulis juga masih rendah, maka keluarga tersebut tergerak hatinya, kemudian mendirikan taman bacaan dan program keaksaraan agar dapat

mengembangkan budaya membaca untuk semua kalangan dan usia. Baik kalangan anak-anak, remaja maupun orang dewasa (orang tua).

Motif spiritual dan sosial (*philanthropy*), pada umumnya akan diikuti oleh keteguhan hati dan niat yang mulia. Tanpa niat yang teguh, akan sangat sulit memastikan taman baca ini akan berdiri. Lembaga yang berdiri secara mandiri pada umumnya berbentuk sebuah aksi dan gerakan yang bersifat sosial, sebagai bentuk kepedulian atas kondisi lingkungan sekitar terhadap pendidikan. Pada prinsipnya, pendirian lembaga tidak terlalu berpikir yang muluk. Tetapi jika ingin menarik masyarakat untuk gemar membaca dan belajar di lembaga keaksaraan dan taman baca, bukan jumlah koleksi buku dan kemewahan yang dibangun, tetapi menciptakan kenyamanan.

Mendirikan lembaga pendidikan nonformal bukan saja menjadi kesukaan hati keluarga, tetapi juga memiliki nilai ibadah, karena menjalankan perintah agama yang paling pertama, yaitu *iqra*'. Dengan harapan, mendirikan taman bacaan, dapat mewujudkan dan melahirkan generasi penerus yang peduli terhadap keberadaan dan manfaat buku, serta menjadi masyarakan yang berbudaya baca (*reading society*), kemudian masyarakat pembelajar (*learning society*).

D. Manajemen Penguatan Kelembagaan Bidang SDM

Jika dilihat dari struktur organisasi, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor, memiliki struktur yang sangat sederhana dan ramping, tetapi berharap memiliki kekayaan fungsi. Adapun pengurus dan pengelola adalah sebagai berikut; ketua / penanggungjawab, bagian administrasi, serta pelaksana teknis. Struktur organisasi sangat sederhana, tidak memiliki kepengurusan yang banyak,

tetapi cukup dikelola oleh empat orang. Hal ini justru dengan sedikit personalia dalam organisasi, pengelola bisa memperkaya fungsi dan pekerjaan.

Program penguatan kelembagaan (*capacity building*) lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor, di bidang SDM senantiasa dilaksanakan dan terus menerus mengikuti perkembangan lembaga. Hal ini perlu dimaklumi, karena lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor adalah lembaga swasta dan bukan institusi pemerintah. Minimal ada empat program penguatan yang selalu dilaksanakan secara terus menerus, yaitu: perencanaan, pengornanisasian, pengarahan, pengendalian.

Pengelola adalah merupakan pengurus dan pasukan inti di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor. Tenaga dari masyarakat sekitar, pada umumnya adalah orang tua yang anak-anaknya mengikuti program kegiatan. Ketika orang tua mengantar anaknya untuk suatu kegiatan, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor memberikan wadah bagi orang tua untuk terlibat pada kegiatan lembaga. Maka, secara natural muncullah *volunteer* dari orang tua anak-anak untuk membantu berbagai kegiatan yang dilaksanakan.

Dalam pengembangan dan penguatan kelembagaan (*capasity buliding*), terutama dalam penguatan SDM, memiliki keyakinan untuk bisa mandiri, dan tidak bergantung, apalagi menggantungkan diri pada lembaga lain. Tetapi dikelola mandiri dan profesional. Dalam pengembangan dan penguatan untuk mengacu pada masa yang akan datang (masa depan, *forecast*) bagi para tenaga pengelola semua dilibatkan dalam menentukan berbagai hal, terutama untuk meningkatkan profesionalitas staf. Misalnya keterlibatan dalam menentukan tujuan atau hasil akhir (*goal setting*) sebuah program senantiasa melibatkan pengelola. Dalam rangka perencanaan pengembangan program

keterlibatan pengelola sangat kuat, karena bagaimanapun pelaksana program adalah juga para pengelola. Ketika pengelola mendapatkan intervensi demi keberhasilan sebuah *planning* besar, orientasi dalam planning adalah strategi untuk hasil akhir, menemukan skala prioritas untuk pengikatan dan fanatisme SDM, keterlibatannya dalam menentukan anggaran biaya, menetapkan prosedur kerja, serta mengambangkan berbagai kebijakan yang penting untuk mewujudkan pengelola yang profesional.

Pengorganisasian di Bidang SDM, banyak kegiatan untuk peningkatan mutu SDM yang telah dilaksanakan, diantaranya adalah berbagai training dan workshop ketenagakerjaan. Dalam melaksanakan pekerjaan pengelola mempunyai etos kerja tinggi. Disamping bekerja mencukupi kebutuhannya masing-masing, mereka selalu menyempatkan diri untuk mengurus lembaga yang kadang harus berkorban tenaga dan biaya. Walaupun di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor tidak digaji secara rutin, tetapi para pengurusnya tetap bersemangat dan kompak dalam setiap kali ada event yang harus diselesaikan.

Setelah tenaga pengelola dinyatakan masuk sebagai satu kesatuan di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor, kemudian pengurus memberikan orientasi kepada tenaga, terutama diarahkan yang berkaitan dengan teknis, pekerjaan dan tugas. Bahkan juga diberikan pelatihan khusus terkait program event, sesuai dengan bidang tugas, serta melakukan pembinaan ketenagaan. Untuk itu sasaran pengembangan SDM dapat berupa sasaran individu, kelompok, dan sasaran lingkungan. Sedangkan aspek-aspek yang dibangun meliputi: 1) sasaran individu, yang meliputi pengetahuan, sikap dan nilai-nilai, ketrampilan ptoduktif bagi pengelola maupun volunteer, 2) sasaran kelompok, yang meliputi kemampuan berorganisasi, kemampuan diskusi atau musyawarah untuk memecahkan masalah, 3) sasaran

lingkungan sosial, yang meliputi penciptaan iklim kondusif bagai terjadinya proses pembangunan, pengembangan partisipasi masyarakat, pembentukan atau pengembangan institusi sosial sebagai prasyarat terjadinya proses pembangunan atau pembelajaran, dan 4) sasaran lingkungan fisik, yang meliputi fungsi menfasilitasi terjadinya kegiatan masyarakat, seperti proses pembelajaran yang melibatkan masyarakat sebagai warga belajar.

Manajemen SDM ini sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Hal ini juga diungkapkan oleh Sutarno (2006: 161) bahwa manajemen SDM merupakan unsur utama dalam manajemen suatu organisasi, sebab semuanya berawal dari unsur manusia. Begitu pula dengan kegiatan penguatan kelembagaan di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor yang diawali dan dijalankan oleh manusia, sehingga manusia menjadi unsur yang penting dalam kegiatan pada lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Intelektual yang terdapat pada manusia ini merupakan aset yang tidak berwujud dan sering disebut dengan istilah modal intelektual (*intellectual capital*). *Intellectual capital* bukanlah istilah yang baru bagi dunia lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Kehadiran *intellectual capital* ini menjadi elemen yang penting bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca seiring dengan adanya perkembangan teknologi informasi dan internet. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta adanya internet telah menyebabkan munculnya berbagai macam informasi. Oleh karena itu, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor yang merupakan bagian dari masyarakat dan yang merupakan salah satu lembaga pengelola informasi dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan layanannya supaya dapat lebih memberikan kemudahan bagi pemustaka dalam memenuhi kebutuhan informasinya.

Adapun langkah pembekalan SDM yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru terhadap para pengelola, mengacu pada konsep Vembriata (1979:133), yaitu; a) menentukan kebutuhan akan latihan dan pengembangan, b) tujuan spesifik dari latihan dan pengembangan, c) merupakan rancangan program, yang ditekankan kepada tingkat penciptaan tingkat latihan dan pengembangan yang dapat diterapkan di dalam pekerjaan dan pengembangan karir, d) pemilihan metode latihan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas dalam jabatan, e) pendekatan yang dipakai dalam pelatihan, f) penerapan, dan g) pengukuran keberhasilan program latihan dan pengembangan.

Pengendalian di Bidang SDM lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di desa Siru kec. Lembor, salah satu bentuk pengendalian atau kontrolling staf SDM dibuat beberapa model, misalnya adanya kegiatan pengadaan sistem pelaporan yang disesuaikan dengan setiap event, ada juga evaluasi bulanan, maupun tahunan. Hal ini sudah menjadi sebuak kebiasaan dalam organisasi yang baik, sehingga setiap selesai pelaksanaan program memiliki laporan operasional, sebagai salah satu bentuk pengendalian kegiatan, termasuk didalamnya adalah program penguatan kelembagaan di bidang SDM.

E. Manajemen Penguatan Kelembagaan Bidang Kemiteraan

Dalam berbagai kajian dan diskusi, terkait penguatan kelembagaan (*capacity building*) lembaga pendidikan non-formal, ternyata salah satu kelemahan utama adalah *networking*, yaitu di bidang kemiteraan atau kerjasama. Akibat kelemahan ini, maka terjadi lembaga yang *on-off*, yaitu lembaga akan tampak kokoh berdiri tegak ketika ada atau mengelola proyek pemerintah, tetapi lembaga menjadi *off* (berhenti, stagnan) jika tidak ada kucuran dana dari pemerintah. Lembaga pendidikan non-formal,

dibutuhkan kemandirian dan berbjejaring dengan berbagai pihak, supaya tidak hanya bergantung dan menggantungkan diri pada institusi pemerintah.

Sebagaimana diterangkan dalam pendahuluan, lembaga pendidikan non-formal, termasuk lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, berfungsi tidak hanya menajamkan visi dan orientasi, tetapi juga harus meningkatkan program aksi. Maka, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dihadapkan pada tuntutan pengembangan atau bahkan perubahan-perubahan paradigma dan orientasi yang harus baru. Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca selain menjadi pengembang kelembagaan, ternyata juga harus menyiapkan diri sebagai *social agent,* dan menjadi *center of exellence* dalam bidang pengembangan kelembagaan.

Menurut hasil observasi penulis ke berbagai lembaga pendidikan non-formal yang sebagai pembanding, ternyata banyak lembaga yang masih menggantungkan diri pada pemerintah, sehingga secara umum, mengalami kelemahan yang signifikan, terutama di bidang *networking.* Dasar pemikiran ini, secara operasional lembaga harus bisa merumuskan program-program kegiatan dalam program pengembangan kelembagaan. Pentingnya sinergi dalam bekerja adalah bagaikan *fundraising* dalam sebuah lembaga. Mencari simpati dalam menjalin kerjasama bagaikan kita menggalang dana supaya lembaga tetap hidup dan tidak vakum.

Konsep dasar masyarakat dilandaskan pada prinsip keseimbangan dan harmonisasi, faktor ini tidak bisa dipisahkan walau dapat dibedakan. Pada pengembangan selanjutnya konsep ini akan melahirkan *derivasi* prinsip-prinsip dasar, yaitu persamaan (*musawah*), persaudaraan (*ukhwah*), dan *networking (ta'awun).*

Akibat dari lilitan kemiskinan dan keterbelakangan pendidikan pada masyarakat untuk memobilisasi *human and natural resources* yang dimiliki, dan dari tolok ukur

penilaian ini terlihat bahwa peran lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca belum banyak diperhitungkan dalam membangun masyarakat untuk berbudaya belajar. Permasalahan inilah yang menjadi dasar pentingnya sinergi dalam melaksanakan program pengembangan *networking* di lembaga pendidikan non-formal, teutama pada lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca.

Pentingnya manajemen kemiteraan (*networking*) bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, walaupun para penggerak dan pengembang lembaganya di masyarakat berorientasi pada kegiatan nirlaba, tidak mencari keuntungan, sementara lembaga harus tetap bertahan dan harus berkelanjutan (*sustainable*), maka lembaga perlu didukung oleh manajemen kemiteraan yang profesional. Artinya, untuk mempertahankan kehidupan dalam jangka panjang, mengembangkan berbagai programnya, perlu perjuangan yang tidak mudah yang harus ditempuh oleh manajemen lembaga. Banyak lembaga pendidikan non-formal yang sampai saat ini bernafas antara hidup dan mati, hidup ibarat di ujung tanduk, banyak lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam kondisi *laa yamuutu walaa yahya* (tidak mati dan tidak hidup).

Pentingnya *networking* bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca pada umumnya, diantaranya sebagai berikut:

Pertama: Ketahanan Hidup (*Survival*).

Setiap perpustakaan dalam menjalankan roda kelembagaannya pasti membutuhkan dukungan, minimal dana operasional lembaga, dan dana bisa diperoleh dari mitra kerja sebagai donatur. Semakin besar donatur dan mitra kerja (jaringan), maka lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca atau perpustakaan

komuniti akan semakin besar dan panjang kemungkinan untuk hidup dan beroperasional.

Perlu diketahui bahwa *networking* sangat penting, karena tanpa *networking* lembaga akan tidak bebas untuk bernafas. Maka simpati publik yang dibangun melalui program *networking* menjadi ruh bagi lembaga pendidikan non-formal. Oleh karenanya menjadi suatu kewajiban bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca untuk membangun program kemiteraan atau *patnership*. Tanpa mengurangi pendidikan masyarakat (dikmas) sebagai dasar pemikiran, tetapi nyawa kehidupan lembaga tetap terpelihara, pendidikan masyarakat menjadi bendera, tetapi pengelola lembaga harus tetap memiliki fanatisme lembaga.

Kedua: Perlu Pengembangan Program

Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca membutuhkan alat dan bahan untuk melakukan pengembangan dan memperbesar skala organisasi dan program, sehingga dukungan mitra/*patner* sangat dibutuhkan, dan dari waktu ke waktu dituntut semakin besar. Karena kemajuan teknologi informatika juga akan menuntut kemajuan lembaga, maraknya organisasi nirlaba yang semisal lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca juga mulai mengeliat, tentu lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca membutuhkan mitra yang tidak sedikit. Jadi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam melakukan pengembangan dan memperbesar skala organisasi dan program, ekspansi dan pengembangan (*expansion & development*), membutuhkan teman atau mitra kerja lembaga, supaya tidak tergantung.

Ketiga: Membangun Konstituen

Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca merupakan lembaga non-profit, maka harus berusaha memperbanyak meraih pendukung. Memperbesar sumber

dan simpati artinya membangun konstituen, *building a constituency*. Jadi perlu ada *need,* sebuah organisasi penting memiliki dukungan dan simpatisan. Apalagi dalam menjalankan program kerjanya, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memahami dengan baik persoalan-persoalan program *networking*, dan jika lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca bisa menunjukkan bahwa benar-benar menguasai dan memahami persoalan yang dihadapi, maka sudah menjadi konskuensi tidak akan menemukan banyak problem kelembagaan di kemudian hari.

Keempat: Berpikir Jangka Panjang

Creating a viable and sustainable organisation, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca perlu mempersiapkan eksistensi dalam jangka panjang. Instrumen untuk menjamin keberlanjutan, tentu memerlukan dana. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca perlu mempersiapkan eksistensi dalam jangka panjang, artinya bukan lahan proyek sekali jalan langsung selesai. Karena yang menjadi konsep adalah filosofi pendidikan, yaitu '*thalabul ilmi minal mahdi ilal lahdi*', *longlife education,* pendidikan itu sepanjang hayat, tidak boleh berhenti selama ruh masih di kandung badan. Sehingga tidak ada dalil mengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca atau lembaga pendidikan non-formal berhenti karena masa pendidikan selesai. Kreasi dan keberlanjutan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca masih terus menerus dibutuhkan oleh masyarakat.

F. Manajemen Penguatan Kelembagaan Bidang Kemiteraan

Membangun kemiteraan bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di Siru menjadi penting untuk dibentuk dalam menguatkan lembaga yang didirikan. Pentingnya sinergi dalam bekerjasama adalah bagaikan *fundraising* (penggalangan dana) dalam sebuah lembaga. Mencari simpati dalam menjalin kerjasama bagaikan

menggalang dana supaya lembaga tetap hidup. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memang hendaknya menciptakan dan memiliki mitra kerja sebanyak mungkin, baik dengan institusi pemerintah maupun dunia usaha. Para pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca mendapatkan training tentang *networking* atau menjalin kemitraan. Ini penting, karena pemerintah tidak memberi bantuan terus menerus, melainkan harus menciptakan mitra agar tetap *survival.*

Perencanaan di bidang kemiteraan, sebagaimana dijelaskan pada bab terdahulu, bahwa yaitu lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah lembaga mandiri, tidak tergantung kepada lembaga satuan pendidikan. Institusi ini berarti jika mengadakan pengembangan dan penguatan kelembagaan memiliki kebebasan dalam melaksanakan, baik tenagam dana waktu maupun program pelaksanaannya.

Lembaga yang memiliki independensi yang tinggi, tetapi bukan berarti menlak bantuan dari instansi lain, tetapi menciptakan kemandirian, agar tidak terjadi ketergantungan terhadap lembaga lain termasuk pemerintah. Termasuk menentukan tujuan-tujuan lembaga dan bentuk kreativitas pembelajaran yang dipakai.

Dalam menentukan skala prioritas, akan bekerja sama dengan lembaga apa dan di mana saja, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memiliki kekuatan di bidang ini, karena lembaga ini memiliki badan hukum yang kuat. Termasuk menentukan anggaran biaya, menetapkan prosedur dan standar operasional kerja, dan mengambangkan kebijakan berupa aturan dan ketentuan kelembagaan adalah tergantung tenaga pengelola dan pengurus menentukan.

Dalam penguatan kelembagaan di bidang kerjasama dan kemiteraan pada umumnya dalam planning lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dipertimbangkan beberapa hal, diantaranya:

Pertama: Menentukan Basis

Hal-hal yang menjadi kajian dalam perencanaan *networking* diantaranya mempertajam basis / karakter dan ciri khusus lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, atau jika memang diperlukan bidang usaha atau produk, yang dibentuk oleh lingkungan atau keunikan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang harus dimunculkan. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus bisa menciptakan suatu produk yang terbaik, karena kualitas (produk atau pelayanan) akan jauh lebih lama diingat dari pada dana yang dikeluarkan mitra kerja yang sering dilupakan orang.

Kedua: Mengenali Mitra dan Pesaing

Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus cepat tanggap dengan situasi, kondisi dan realitas perkembangan zaman. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, era digital yang sudah mengakar, semua menjadi tantangan bagi pengelola. Pejuang lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus mengenal mitra kerja secara mendalam, sebab dialah yang akan dipuaskan oleh lembaga, disamping juga mengenali pesaing.

Ketiga: Mempertajam Visi

Visi itu adalah impian, dan pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus memiliki visi. Mimpi yang baik adalah berada dalam pandangan, tetapi lebih sedikit dari jangkauan. Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang memiliki visi ke depan, maka akan memiliki semangat juang untuk mencapai visi tersebut dengan melaksanakan misi-misi yang sudah ditentukan. Visi adalah motivator, jika memiliki visi berarti memiliki motivasi.

Keempat: Menentukan Saat-saat Berharga

Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memiliki hari dan minggu khusus untuk pertemuan khusus, dengan peserta juga khusus. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca sebaiknya memang memiliki konsep semacam itu, memiliki kegiatan *sharing*, karena untuk menemukan saat-saat yang berharga. Pertemuan khusus memiliki manfaat yang besar, pertemuan menggali ide dan *planning* ke depan, minggu depan atau bulan depan apa yang akan dilakukan. Kapan ada hari besar nasional dan *event* apa yang diagendakan.

Pertemuan rutin pengelola adalah mudah dan ringan, bisa tanpa biaya, tetapi kadang *enggan* dilakukan. Coba dibayangkan, jika pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di masyarakat memiliki kegiatan rapat khusus, didesain secara khusus, waktu dan persert khusus, tempat dan tema khusus, maka dimungkinkan kegiatan ini akan menghasilkan produk yang khusus pula untuk kemajuan lembaga.

Kelima: Pelayanan Prima Kepada Mitra Kerja

Kualitas pelayanan akan diukur dari mutu pelayanan kepada teman sendiri, maka pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus bisa menciptakan pengalaman pelayanan yang mesra, nyaman kepada semua pihak, terutama kepada mitra kerja. Pelayanan yang baik bukan sekedar memberi senyuman, tetapi bagaimana membuat mitra kerja kita tersenyum. Tentu hal ini dibutuhkan sebuah kedewasaan dan profesionalisme dalam melakukan *networking*. Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus bisa mengubah keluhan menjadi senyuman, keluhan adalah guru dan pelajaran yang baik, walaupun menggali keluhan merupakan pekerjaan yang berat.

Keenam: Merancang dan Menerapkan Standar Pelayanan

Setiap TBM hendaknya memiliki standar pelayanan. Standar adalah aturan tertentu yang dijadikan patokan, sesuatu yang dianggap memiliki nilai tetap, dan dalam organisasi yang profesional umumnya memiliki *standard operating procedures* (SOP). Misalnya bagaimana menulis surat, tahap-tahap suatu kegiatan secara berurutan, tatacara menerima tamu mitra kerja, *team network* harus tahu tugas-tugas pokoknya, mulai dari membuka pintu, mengawali pembicaran inti maupun ringan, sampai dengan salam pisah. Semua terinci dalam rancangan dan penerapan yang dinamakan standar pelayanan di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Pelayanan bisa dilakukan oleh setiap lini dari lembaga, mengenali dan memberi penghargaan untuk pelayanan yang istimewa kepada mitra kerja.

Ketujuh: Pengembangan Program Pelayanan Perpustakaan

Lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, senantiasa mengembangkan program. Belajar dan kuasai lebih banyak membuat komponen masyarakat suka kepada pelayanan dan pengelolaan lembaga yang digarap oleh perpustakaan. Dan, diusahakan hal ini menjadi sebuah sistem.

Beberapa hal inilah yang menjadi kegiatan rutin di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, sehingga menjadi sebuah sistem. Misalnya adalah ketika akan mengadakan *event* gerakan *networking,* maka terhadap para pengeloala dan *volunteer* selalu menekan hal-hal di atas terutama ketika pada perencanaan.

Sebagaimana dijelaskan pada bab terdahulu, bahwa pengorganisasian terhadap penguatan kelembagaan di bidang kemiteraan pada lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca meliputi berbagai kegiatan, diantaranya adalah membentuk struktur

organisasi, menetapkan garis hubungan kerja, merumuskan hubungan-hubungan komunikasi, serta menciptakan deskripsi kedudukan dan kualifikasi setiap kedudukan.

Era global saat ini tak bisa dipungkiri bahwa program kemiteraan untuk kepentingan penguatan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca sudah marak dilakukan secara kompetitif. Bahkan banyak lembaga sosial yang melaksanakan penggalangan dana secara publik untuk kepentingan tertentu. Artinya selain berkompetisi program juga bersaing kepentingan. Banyaknya penggalangan simpati dan mitra yang dilakukan oleh lembaga atau institusi, terkadang membuat masyarakat berpikir dua kali sebelum memutuskan untuk melakukan kerjasama. Warga masyarakat semakin cerdas membaca peluang siapa dan ke mana harus bekerjasama. Paling tidak, publik akan mempunyai skala prioritas di antara lembaga-lembaga mitra. Setelah mengetahui visi, misi dan kepribadian lembaga, masyarakat baik individu maupun organisasi, tentu bisa memutuskan dan menentukan ke mana simpati akan disalurkan.

Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca hendaknya adalah orang yang bekerja dalam kegiatan sosial-pendidikan, yang tidak memiliki orientasi imbalan atau balasan dari hasil pekerjaannya. Peran pengelola sebagai relawan pendidikan sangat penting bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Maka pengelola harus memiliki sikap dan mental yang mantap, ulet dan tahan banting. Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca ketika berfungsi sebagai tenaga kemiteraan harus memiliki sikap antusias dan penuh semangat (*total attention*), *positive mission, good attitude* dan *good fashion*. Hal inilah yang menjadi salah satu contoh dalam pengorganisasian yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca sebelum melaksanakan program kemiteraan.

Total Attention, adalah sikap pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam menjalankan program *networking*, yaitu sikap antusias, penuh semangat secara total untuk menjadi tenaga *patnership*. Tidak perlu malu dan ragu. Bagaimana pun, *patnership* harus sering berhadapan kepada orang yang menolak kehadirannya, bahkan siap untuk dicaci. Bisa dibaca di berbagai media, banyak tenaga profesional yang percaya diri, walaupun hanya menjadi tenaga di bidang diplomasi. Bahkan jika dipandang dari sudut agama, tenaga *patnership* adalah *'amil* dalam fiqih zakat, kedudukan yang tinggi dan berhak mendapatkan gaji secara profesional menurut *syari'at* agama.

Mengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dengan niat yang baik, adalah ibadah. Meski pun bukan ibadah *mahdhah*, sekurangnya yang dilakukan adalah ibadah sosial, yang tetap memiliki nilai amal dan berpahala. Apalagi gerakan budaya membaca yang telah dikalahkan oleh media sosial yang lain dan budaya menonton. Dalam bahasa agama, gerakan budaya baca, bukan saja ibadah, tetapi juga merupakan perintah yang harus dilaksanakan secara total dan penuh semangat. Karena ayat Al-Qur'an yang pertama kali turun kepada Rasulullah SAW adalah perintah membaca, *iqro! iqra!* dan *iqra!*". Jadi, pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah mewarisi perintah yang harus dikerjakan secara total, karena dalam kategori ibadah yang mulia.

Positive Mission, gerakan kemiteraan untuk kepentingan sosial pendidikan, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang menyediakan informasi dan media pembelajaran masyarakat untuk mencerdaskan bangsa, dan atas dasar kepentingan pendidikan masyarakat adalah perbuatan positif dan mulia. Meminta dan memohon dana kepada *aghniya* untuk kepentingan diri sendiri merupakan larangan

dan memalukan, tetapi jika memohon dan membangun kemiteraan dan kerjasama dengan konsep yang profesional, untuk kepentingan pendidikan dan mencerdaskan masyarakat adalah suatu kemuliaan.

Dalam konsep Islam disebutkan: *Man Dalla 'ala khairin, falahu ajruha mitslu ajri fa'ilihi min ghairi an yanqusha min ujurihim syaiun.* Barang siapa yang menunjukkan suatu kebaikan, dia akan mendapatkan pahala seperti orang-orang yang mengerjakannya, tanpa mengurangi pahala mereka sedikitpun.

Kemudian pendiri sering juga mengungkapkan dalam meng-*organizing* pengelola dengan istilah *good attitude.* Maksudnya adalah tenaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca sebagai lembaga layanan pendidikan, menjadi suatu keharusan menata sikap untuk memaksimalkan kesuksesan, karena tugas utamanya menciptakan kesadaran masyarakat secara spesifik untuk kepentingan kerjasama, artinya akan berhadapan dengan banyak orang. Pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dibentuk dan diberi tugas merencanakan dan melaksanakan upaya untuk menjalin hubungan dan kemiteraan, tidak hanya dengan seorang donatur, tetapi juga dengan berbagai perusahaan, atau akan mengadakan pertemuan makan malam dengan seorang direktur perusahaan, atau bertugas sebagai perencana (*planner*) dan pelaksana acara golf peduli gerakan budaya belajar, atau akan mengadakan *event* khusus dengan beberapa artis dalam rangka mencari dana atau menggalang *infaq* buku, dan sebagainya. Maka, dibutuhkan sikap yang baik (*good*), supel dan super.

Kenapa ini penting, karena yang dihadapi adalah para calon mitra kerja, bahkan sudah menjadi penyumbang atau donor dan para pendukung yang ada sekarang, dan ini adalah bagian yang sangat penting bagi masa depan lembaga lembaga pendidikan

keaksaraan dan taman baca sepanjang menyangkut kemiteraan. Mereka harus dirangkul sampai merasa bahwa mitra adalah bagian dari lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang harus dijaga dan dipelihara hubungan baiknya. Semua itu membutuhkan sikap yang baik, sebagai aspek penting dalam pengembangan kelembagaan, terutama *networking*. Dan, hal ini tidak akan terwujud, jika tidak didukung oleh sikap yang baik (*good attitude*) dari pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca.

Dalam membangun sikap diri yang baik sebagai tenaga *networker,* yang mungkin harus dibangun diantaranya jika lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memiliki hubungan dengan orang terkenal, misalnya artis, atau tokoh publik. Hal ini baik untuk mengangkat citra lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, bahkan bisa mengangkat harga tawar tinggi. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca akan lebih dikenal publik secara luas. Karena orang-orang terkenal tersebut, jika menjadi pendukung, akan dapat membantu dengan berbagai cara. Orang-orang terkenal yang hadir dan menaruh rasa simpati terhadap lembaga, juga dapat memberi dorongan kepada para kolega mereka. Untuk itulah sikap yang baik, menjadi taruhan dalam program *networking*.

Modal sikap yang sering ditekankan oleh pendiri lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca kepada pengelola event kemiteraan adalah *good fashion.* Kenapa hal ini mesti diperhatikan, karena untuk menjaga kesopanan dan penampilan. Para pengemban misi kemanusiaan dan kemasyarakatan, haruslah tetap memperhatikan cara berpakaian, bukan saja sekadar menutupi aurat, tetapi juga modis. Ada pepatah lama yang mengatakan bahwa, *ajining raga saka busana*, nilai harga diri salah satunya adalah dari busana yang dipakai. Sebagai ilustrasi, bagaimana mungkin

akan percaya diri (*pede*) untuk berhadapan dan berbincang-bincang dengan tokoh, jika hanya mengenakan sandal jepit dan kaos oblong. Itu sangat tidak sopan. Bila memungkinkan, para *networker* lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca juga harus bisa berpakaian yang kira-kira setara dengan siapa yang bakal dihadapi.

Suatu hal yang sistemik yang dilaksanakan oleh manajemen kelembagaan yang ada lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah *directing* (pengarahan) terhadap pengelola. Pengarahan yang dimaksud adalah teknis maupu non-teknis. Baik yang terkait dengan langkah-langkah pendelegasian tugas atau pelimpahan tanggungjawab atas nama lembaga. Dalam pelaksanaan tugas, ada beberapa aspek yang perlu diingat oleh pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, yaitu sebagai berikut:

Pertama, jiwa pengelola; seorang pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus memiliki jiwa pemimpin yang ideal, sebagaimana konsep Ki Hadjar Dewantara, *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*, berkeadilan sosial, mengetahui kepentingan perseorangan baik masyarakat maupun anggota pengelola, emosi stabil, bijaksana dan yang terpenting adalah jujur, proaktif dan persuasif, pandai berkomunikasi, mahir dalam teknik pendekatan masyarakat, berorientasi kepada kepentingan masyarakat, mendahulukan yang utama, dimulai dan diakhiri dengan berpikir, berusaha mengerti, kompak dan terus belajar. Untuk itu perlu ada pada diri setiap pengelola, antara lain: kesungguhan dan kreativitas, kemampuan meyakinkan gagasan, kejujuran dan keterbukaan, kemampuan berkoordinasi yang dinamis dan mantap.

Kedua, ketenagaan; penempatan tenaga yang diperlukan untuk mengisi pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca hendaklah diusahakan

tenaga yang tepat untuk mengisi tugas yang ada. Keadaan fisik pengelola perpustakaan perlu juga diperhatikan, sehingga mudah untuk bergerak dan diusahakan memiliki totalitas dan mobilitas kerja yang tinggi.

Ketiga, training pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca; rasa dan pemikiran yang tidak pernah puas dengan hasil-hasil dan kualitas yang telah dicapai pada diri pengelola harus selalu tertanam. Dengan demikian akan ada motivasi selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam pengembangan dan kreativitas.

Keempat, prosedur kerja; prosedur kerja dalam lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca pada hakekatnya menggambarkan apa yang harus dikerjakan, bagaimana urut-urutannya, siapa yang menanganinya dan kapan harus selesai. Supaya seluruh pekerjaan dapat berjalan lancar, harus berpegang pada prinsip-prinsip konsistensi, efisiensi, efektivitas, dan prinsip tepat waktu. Ini sangat dibutuhkan dalam suatu lembaga yang bergerak di bidang sosial pendidikan seperti lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca.

Dalam pengarahan yang harus dipahamkan oleh para tenaga pengelola dalam bermitera adalah model-model kerjasama yang harus dibangun oleh lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Adapun model kerjasamanya adalah sebagai berikut:

Pertama: Kerjasama dengan Instansi Pemerintah

Kerjasama dengan institusi pemerintah, bisa dibilang gampang-gampang susah, karena pada umumnya terbatas, tetapi kerjasama dengan pemerintah bukan untuk mendapatkan dana saja. Banyak hal yang bisa diraih, misalnya legalitas lembaga, izin operasional, penghargaan pengelola, dan masih banyak yang bisa diakses. Keuntungan

kerjasama dengan instansi pemerintah, diantaranya ada paket hibah maupun non hibah, juklak dan juknisnya jelas, waktu dan sistem juga sudah terjadual secara matang. Maka hubungan dengan pihak pemerintah tetap harus dijaga dan tercipta silaturahmi dan pelihara secara baik, kemudian lembaga mempersiapkan apapun kebutuhan, termasuk keahlian dalam mengakses.

Kedua: Kerjasama dengan Media Massa

Di manapun lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca berada harus menjalin kerjasama dengan media massa, kerena kerjasama dengan media adalah publikasi, baik cetak maupun elektronik. Kegiatan kerjasama ini, jika dilaksanakan secara baik, saling memberi manfaat, media massa mendapat berita, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca juga dipublikasikan, warga belajar bisa masuk TV, pengelola diwawancarai, dan lain sebagainya, semua mendapat keuntungan.

Ketiga: Kerjasama Antar Lembaga

Apakah yang terbayang di benak kita dengan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca tetangga? Pengelola di masyarakat harus membuang jauh mental *rasa malu* untuk berbuat baik, karena jika masih punya *rasa malu* untuk berkembang, maka yang terjadi adalah berhenti di tempat. Membangun lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca jangan khawatir jika tidak punya buku, pinjamlah ke sebelah. Karena banyak lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang bukunya sudah tidak diminati oleh pembaca, sehingga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca tersebut bingung harus dikemanakan bukunya. Solusinya adalah melakukan kerjasama tukar menukar buku bacaan. Dengan rotasi buku, pemanfaatan sumber informasi secara bersama-sama akan menarik minat masyarakat untuk mengunjungi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, karena ada buku baru.

Keempat: Kerjasama dengan Perusahaan

Sebuah contoh, apa yang bisa kita tawarkan terkait penguatan kelembagaan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca terhadap perusahaan rumah makan dan toko sepeda di sebelah? Rumah makan yang *non-stop* pengunjungnya, ternyata bisa memunculkan ide gerakan minat baca masyarakat. Mencari berbagai alternatif dan ide, misalnya gerakan donasi buku, mungkin ide ini akan ditolak oleh direktur rumah makan, karena tidak ada kaitannya antara rumah makan dengan buku bacaan. Maka pikirkan secara matang sebuah kreativitas, misalnya event *infaq/sadaqah* buku, bagaimana konsumen rumah makan tersebut bisa menyumbang buku melalui rumah makan tersebut.

Kelima: Kerjasama dengan Perguruan Tinggi

Bagi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang dekat dengan perguruan tinggi, tentu tidak kesulitan untuk berkomunikasi penawaran program kerjasama. Tetapi yang jauh dengan perguruan tinggi, tentu mengalami persoalan secara teritorial. Namun, itu semua tidak menutup kemungkinan untuk melakukan kerjasama. Karena menjalin kemiteraan itu membutuhkan seni, dan seni membutuhkan kreativitas, dan selama kreativitas memiliki harga tawar tinggi, tentu kerjasama dengan siapa saja dan dari mana saja akan bisa dilaksanakan.

Pengendalian di bidang kemiteraan, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, kegiatan evaluasi kegiatan penguatan lembaga di bidang kemiteraan selalu dilaksanakan, baik secara rutin maupun bersifat insidental. Kegiatan *controlling* ini dilaksanakan oleh pengurus, pengelola dan volunteer selaku pelaksana, dan terkadang melibatkan mitra kerja atau instansi terkait. Minimal ada dua program pengendalian dalam program kemiteraan, yaitu:

Pertama: evaluasi formatif, yaitu dilaksanakan pada tiap bulan. Kontrol evaluasi ini untuk mengevaluasi kesesuaian pelaksanaan program dengan format yang tertuang dalam dokumen program. Hasil evaluasi akan menghasilkan rekomendasi bagi pelaksanaan program berikutnya.

Kedua: evaluasi summatif, yaitu dilakukan pada akhir bulan program pada bulan ke enam untuk mengevaluasi pencapaian tujuan program.

G. Manajemen Penguatan Kelembagaan di Bidang Pendanaan

Sebagaimana disebutkan dalam bab-bab terdahulu, bahwa salah satu kelemahan besar secara umum di lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah di bidang pendanaan atau yang lebih populer sering disebut *fundraising*.

Fundraising adalah proses mempengaruhi masyarakat baik perorangan atau lembaga agar menyalurkan dana kepada lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, tetapi lembaga masih terkontaminasi oleh budaya lama, yaitu meminta, tergantung dan menggantung diri pada pemerintah, dan itu tidak salah, tetapi juga tidak selamanya dipelihara, karena memelihara budaya meminta termasuk kurang bagus.

Pentingnya *fundraising* adalah a) *Survival,* yaitu setiap lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca membutuhkan dana untuk membiayai operasional kegiatan, minimal untuk berlangsungnya operasional. Tanpa dana lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca tidak akan beroperasi, alias mati. b) *Ekspanion dan Development,* lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca membutuhkan dana untuk melakukan pengembangan dan memperbesar skala organisasi dan programnya, oleh sebab itu dana yang dibutuhkan dari waktu ke waktu dituntut semakin besar. c) *Reducing Dependency,* dana bagi lembaga penting untuk memperkuat posisi tawar, semakin besar lembaga dapat menghimpun dana, maka akan semakin kuat

independensinya terhadap pihak lain. d) *Building a Constituency,* lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca selain meraih dana, juga semakin banyak pendukung, sehingga memperbesar dana berarti juga memperbesar sumber. e) *Creating a Viable and Sustainable Organisation,* lembaga perlu tetap eksis dalam jangka panjang, instrumen untuk menjamin kelangsungan dan keberlanjutan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, perlu dana.

Lembaga pendidikan nonformal, akan mengetahui lebih banyak tentang berbagai hal atau permasalahan penting yang berkaitan dengan *fundraising*. Apalagi dalam menjalankan sebuah kerja sama dengan pihak lain, hendaknya lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memahami dengan baik persoalan-persoalan yang akan ditangani. Jika sebuah lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca bisa menunjukkan bahwa benar-benar menguasai dan memahami persoalan yang dihadapi, maka sudah menjadi konskuensi logis juga tidak mustahil berusaha menemukan solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut. Oleh karena itu ada poin-poin yang perlu dipertajam dan mempersiapkan diri lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam rangka mengadakan penguatan kelembagaan melalui penggalangan dana dan pengelolaan dana. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

Pertama; hendaknya lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca sanggup menunjukkan data-data statistik yang paling mendukung dan perlu ditangani secara segera dan bersama-sama. Argumen yang meyakinkan harus disajikan secara terbuka, supaya orientasi lembaga yang akan mengadakan networking tampak dan betul-betul menguasai spesialisasinya masing-masing.

Kedua; senantiasa memberi harapan. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca hendaknya bisa memberi harapan kepada calon donatur, karena lembaga

mitra membutuhkan informasi ekstra dan kepastian apakah *funsraising* yang akan dijalin benar-benar bermanfaat secara maksimal ataukah tidak. Dan, disinilah perlunya lembaga dapat menunjukkan bahwa argumentasi yang ditawarkan akan sangat bermanfaat bagi semua pihak.

Ketiga; membuat program sebagai sebuah model. Karya lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang kemudian dijadikan sebuah model pemecahan masalah pada umumnya akan membuat para mitra memberikan dukungan. Tetapi sebaliknya harus mengindari pernyataan kalau itu sebuah model dengan berbagai argumen, jika program tersebut tidak layak atau cocok untuk sebuah program model. Jika lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memiliki model yang bermacam-macam yang bisa dijadikan acuan dan unggulan untuk menyelesaikan masalah kemiskinan, maka lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca tersebut harus menunjukkan *stekholder*-nya, misalnya model tersebut bisa menjadi solusi untuk program permasalahan yang sama (kemiskinan) di daerah lain.

Keempat; menunjukkan bahwa masalah yang diangkat memang memerlukan penanganan dengan segera. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam menawarkan program kerjasama hendaknya bisa menunjukkan bahwa persoalan yang akan diselesaikan bersama-sama itu merupakan persoalan yang sangat membutuhkan perhatian dibandingkan persoalan-persoalan yang lain.

Kelima; menunjukkan bahwa programnya lebih bagus dari program lain yang sejenis. Tanpa mengesampingkan atau menjelek-jelekkan lembaga nirlaba yang lain, sebisa mungkin lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus bisa menunjukkan bahwa program yang akan dilaksanakan merupakan program yang bagus dibanding yang lain. Atau, jika memungkinkan kita bisa menunjukkan bahwa

lembaganya memiliki hubungan baik dengan lembaga-lembaga nirlaba lain yang sejenis.

Keenam; menghindari membuat pernyataan yang bersifat *circular reasoning*. Istilah *circular reasoning* adalah menempatkan sesuatu yang bukan semestinya dan dijadikan sebuah argumentasi, padahal ada solusi yang memiliki nilai tawar yang lebih tinggi untuk memecahkan persoalan. Misalnya pernyataan alasan pentingnya membangun kolam renang karena memang tidak ada kolam di sebuah daerah tertentu. Pernyataan ini adalah *circular reasoning*, karena ada alasan yang tajam untuk menunjukkan alasan dan arti penting manfaat kolam renang bagi masyarakat. Misalnya untuk kawasan rekreasi, latihan berenang atau untuk program terapi fisik dan sebagainya.

Ketujuh; menggambarkan situasi secara faktual atau bersifat *human interest*. lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca harus bisa menunjukkan bahwa sudah berpengalaman dalam menangani persoalan yang akan digarap bersama-sama. Atau, bisa jadi menunjukkan hasil riset sendiri walau secara sederhana. Intinya menggambarkan problem sedetail mungkin dan serta dengan solusi yang lembaga tawarkan.

Perencanaan di bidang penggalangan dana, pada prinsipnya, manajemen penguatan kelembagaan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam bidang pendanaan ini adalah berorientasi pada kemandirian lembaga. Penguatan untuk mengacu pada masa yang akan datang lembaga supaya tetap bisa *survival*. Sehingga dibutuhkan konsep yang jelas model penggalangan dana dengan tujuan atau hasil akhir (*goal setting*) yang proporsional dan akuntabel.

Dalam program planning lembaga, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca selalu mempertimbangkan menggalang dana untuk kegiatan amal yang disukai, atau sekadar untuk operasional lembaga, karena jika tidak ada pertimbangan yang kualifait dari perencanaan akan menghasilkan output yang berbeda pula. Pada umumnya dalam *planning*, para pengurus lembaga mengadakan pendalaman sebelum *action*, diantaranya mempelajari dan mengulas peraturan wilayah. Karena setiap wilayah punya aturan dan perundangan spesifik tentang kegiatan penggalangan dana. Sebelum memulai merencanakan penggalangan dana, pada umumnya para volunteer diberi wawasan untuk mempelajari dulu aturan dan panduan, baik dari perusahaan maupun dari instansi pemerintah.

Mengenali donatur, adalah faktor kunci menjalankan penggalangan dana lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang sukses. Karena ini akan memberi gagasan jenis penggalangan dana yang akan dilakukan oleh lembaga. Mencari lembaga donasi yang paling bagus dan lembaga donasi yang paling lebih efektif dibandingkan lembaga lain. Kemudian yang sering dilakukan juga oleh lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah mengadakan pertemuan orang-orang sepemikiran. Hal ini sangat menarik karena memang menyelenggarakan penggalangan dana, sulit dilakukan jika tidak ada tim atau mitra kerjasama.

Dalam program perencanaan program *fundraising* ini pula lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca memberi wawasan dan berbagai gagasan, serta pemahaman terkait pengertian penggalangan dana yang bisa dilaksanakan oleh lembaga. Pemahaman ini dimulai dari makna dan definisi dari *fundraising*, yaitu proses mempengaruhi masyarakat baik perorangan atau institusi (lembaga) agar menyalurkan dana (simpati) kepada institusi atau lembaga. Dalam pengertian ini yang

dimaksudkan dengan istilah *mempengaruhi* adalah memberitahukan, mengingatkan, mendorong, membujuk, merayu atau mengiming-imingi, dan jika diperbolehkan bisa memiliki makna ‘memaksa’.

Makna *memberitahukan,* artinya sebagai orang yang beriman dan menganut ajaran agama, dalam kehidupan bermasyarakat, pada umumnya tersentuh hati nurani, jika melalui sentuhan agama. Terutama manakala menerima kabar gembira atau berita, bahwa orang yang menyumbang akan mendapat balasan surga seluas langit dan bumi. Tetapi, hati akan biasa-biasa saja, tak akan tersentuh, apalagi terbuka, jika tidak pernah menerima informasi tentang hal itu. Dalam keadaan tertentu, memang sangat dibutuhkan pihak-pihak yang mau menyampaikan informasi penting, sehingga membuka mata dan membuka hati para donatur.

Demikian pula dengan upaya penggalangan dana masyarakat, untuk penguatan lembaga nirlaba sejenis lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Masyarakat, baik individu maupun organisasi, akan mengetahui lebih dalam apa yang harus dipenuhi oleh lembaga, jika tidak ada pemberitahuan sebelumnya. Oleh karena itulah, para pengelola lembaga, sangat diharapkan untuk bisa menginformasikan kebutuhan yang utama kepada masyarakat. Pemberitahuan, bentuk dan modelnya sangat beragam, dicetak dalam brosur-brosur atau berita singkat (*news letter*), atau mungkin iklan melalui media cetak.

Makna *mengingatkan* masyarakat publik, terutama para donatur, baik perorangan maupun lembaga, bahwa upaya menghidupkan dan memakmurkan lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah suatu kerja sosial yang tujuan intinya adalah menghilangkan kebodohan dan kemiskinan. Lembaga

menyuguhkan berbagai macam informasi, ilmu serta pengetahuan, bisa membuka cakrawala dunia. Ini adalah sebuah perintah agama dan merupakan bagian dari iman.

Secara tidak langsung, lembaga telah melakukan upaya ‘mensekolahkan masyarakat pemustaka’, meski bukan sekolah dalam pengertian gedung dan ruang kelas. Perlu diketengahkan di sini, bahwa kerja pengembangan pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga, perlu mendapat dukungan dan simpati dari masyarakat, maka pengelola lembaga tentu bisa mengingatkan kepada publik terkait hal ini.

Makna *mendorong* adalah bahwa warga masyarakat perlu didorong untuk bisa berpartisipasi dalam pemakmuran lembaga. Karena tidak semua warga mengetahui urgensi lembaga. Selama ini lembaga hanya terkesan sebagai tempat mengumpulkan dan meminjam buku. Sementara publik sibuk dengan berbagai pekerjaan, bisnis keluarga, sehingga lalai situasi, bahwa ada lembaga yang memerlukan perhatian publik. Bahkan, masih ada sebagian masyarakat yang enggan untuk berinteraksi dengan lembaga. Sehingga kepedulian sosial, yang dimiliki belum diorientasikan untuk pengembangan dan penguatan lembaga yang turut mencerdaskan bangsa, yaitu lembaga. Untuk itu, perlu dorongan dan motivasi dalam rangka peduli lembaga.

Makna *membujuk.* Kata membujuk memiliki konotasi yang kurang bagus, tetapi jika bujukan ini ditujukan kepada kebaikan, tentu akan bermakna baik. Tenaga *fundraiser* hendaknya pandai membujuk publik untuk mau dan membuka diri dengan hal-hal yang bersifat dan mengarah kepada pengembangan lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Cara dan teknik membujuk, bahasa dan metode membujuk, tentu harus dengan berbagai informasi yang lengkap, fakta dan data yang akurat, bahwa membujuk di sini bermakna dan berorientasi kepada kebajikan dan kemaslahatan.

Makna *merayu dan mengiming-imingi*, yaitu langkah selanjutnya setelah membujuk adalah merayu para donatur agar mau peduli dengan kegiatan sosial pendidikan, berupa peduli dengan lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Rayuan atau merayu, tentu jauh dari apa yang sering kita dengar, misalnya rayuan asmara. Tetapi rayuan di sini terkait dengan berbagai pihak, untuk berpartisipasi dalam kegiatan dan program penguatan lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Dengan berbagai ungkapan, menyampaikan harapan, serta akibat-akibat, dampak, jika seseorang atau perusahaan, ikut berperan-serta dalam mendukung lembaga, akan memiliki dampak positif. Misalnya akan dimuat media cetak maupun elektronik, bahwa perusahaan A mengadakan kegiatan peduli lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Perusahaan B melaksanakan gerakan membaca pada masyarakat, dan begitu seterusnya.

Makna *memaksa,* yaitu istilah *memaksa* merupakan istilah yang sangat kurang nyaman jika diurai dalam kajian *fundraising*. Maka penulis menyampaikan jika istilah ini memungkinkan atau dibolehkan. Cara yang terakhir ini tentu hanya bisa dilakukan jika memang situasi dan kondisi memungkinkan. Karena, mengajak orang lain untuk ikut peduli terhadap penguatan lembaga, pada intinya harus pula memperhatikan psikologi donatur, atau orang yang diajak. Jika watak orang itu memang perlu diberi sedikit tekanan, tentu cara-cara ini akan dilakukan. Namun, sejauh yang penulis ketahui, sebagian besar publik, sudah mempunyai kesadaran tinggi untuk berpartisipasi dalam mendonasikan sebagian harta dan hal-hal yang sifatnya peduli shadaqah, bukan berarti hanya di tempat ibadah, tetapi di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca pun bisa melaksanakan kebaikan yang ber-*ghirah* agama.

Jadi inti *fundraising* adalah mempengaruhi atau menawarkan program unggulan, dan sama sekali bukan meminta. Ada istilah yang lebih ekstrem, bahwa meminta itu sama dengan ‘mengemis’, tetapi jika didesain sedemikian rupa, menawarkan program dalam rangka menggalang dana adalah ‘mengemas’, dua istilah tersebut hanya beda tipis, *mengemis* dan *mengemas*, tetapi memiliki perbedaan yang jauh, baik dari segi kualitas maupun praksisnya.

Mengenal dana dan tawaran dari berbagai institusi, baik swasta maupun pemerintah, pada umumnya diikuti program sosialisasi, tetapi itu pun kadang tidak sampai kepada masyarakat. Maka masyarakat, dalam hal ini lembaga, hendaknya aktif untuk mencari informasi ke beberapa instansi donor. Informasi bantuan dari institusi pemerintah pada umumnya ada dua, yaitu *pertama;* bantuan dana tingkat pusat, permohonan, seleksi proposal, verifikasi lembaga dan pencairannya juga dilakukan oleh tim dari pusat. *Kedua;* bantuan dana tingkat regional/lokal, yaitu bantuan dana yang dikonsentrasikan dan dikelola oleh lokal, pada umumnya dana ini disebut dana dekon. Semua persyaratan, proposal permohonan, verifikasi lembaga dan pencairan dilakukan juga oleh institusi lokal, baik di kabupaten/kota maupun provinsi.

Dana bantuan hibah tersebut biasanya diinformasikan dan disosialisasikan kepada masyarakat melalui dinas-dinas terkait di daerah. Tenaga *fundraiser* hendaknya sering berkomunikasi dengan dinas terkait. Jika ada dana yang siap dilempar ke masyarakat, lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca sudah siap sejak awal. Selain kontak dengan pemerintah terkait atau swasta, sebaiknya pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca juga membangun jaringan dengan forum asosiasi, baik tingkat provinsi maupun kabupaten. Karena pada umumnya

forum komunikasi tersebut memiliki jaringan dan informasi terkait program *fundraising*.

Beberapa langkah yang dilakukan oleh pengelola lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dalam rangka *fundraising,* yaitu sebagai berikut:

Pertama: Observasi Instansi

Mengadakan pengamatan dan penelitian secara mendalam, terhadap lembaga donor, baik pemerintah atau swasta, perorangan atau perusahaan, terutama yang terkait dengan program penguatan lembaga yang akan dilaksanakan oleh lembaga. Di antaranya adalah struktur dan tanggungjawab pemerintah atau swasta, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan skala prioritas, informasi hibah apa saja yang ditawarkan, dan kemudian identifikasi program-program dana yang mungkin bisa diakses oleh perpustakaan.

Kedua: Mencari Informasi Pengajuan

Langkah berikutnya adalah pengelola lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca mencari informasi bagaimana prosedur pengajuan permohonan atau model proposal yang dibutuhkan. Jika diperlukan, mencari informasi dan bertanya, kepada siapa saja yang dikenal, atau langsung ke bagian informasi. Hibah apa, sistematika penulisan proposal, batas waktu pengajuan, dana yang boleh diusulkan. Yang perlu dilakukan adalah mencari informasi siapa yang bertanggung jawab program tersebut.

Ketiga: Mengajukan Permohonan

Sikap yang harus ditunjukkan *fundraiser* adalah percaya diri, tentu saja bukan *over confidence*. Apa pun yang dikatakan dan dilakukan, haruslah bukan sekadar sandiwara, tetapi harus bisa meyakinkan lawan bicaranya. Di dalam aplikasi permohonan, penggalang dana juga harus menampilkan data dan fakta sebanyak dan

selengkap mungkin. Sehingga, secara sekilas calon pemberi dana sudah bisa mengetahui banyak hal tentang program lembaga lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca yang sedang ditawarkan, kendati hanya lewat beberapa lembar proposal.

Keempat: Melakukan Lobi

Jika proposal sudah masuk, langkah berikutnya adalah melakukan lobi. Dalam *fundraising*, memang perlu adanya lobi-lobi khusus untuk kelancaran permohonan yang disampaikan. Pemberi dana, tentu akan mengamati secara cermat semua bentuk proposal yang masuk, dengan tujuan sama, yaitu mencari dana. Permohonan yang dipilih, atau lembaga yang akan dikucuri dana, tentu lembaga yang secara nyata dan kongkrit mempunyai berbagai kegiatan positif dalam rangka *capacity building* lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Bukan lembaga atau perpustakaan yang jalan di tempat, apa lagi fiktif.

Lebih meyakinkan jika di dalam proposal hendaknya disertakan lampiran yang berisi tentang kegiatan-kegiatan pendukung, disertai bukti-bukti, baik itu foto-foto dokumentasi, atau jika ada, kliping pemberitaan dari media cetak. Semakin banyak kegiatan dan bukti yang dikemukakan, akan membuat keyakinan pada pengambil keputusan, bahwa lembaga ini termasuk institusi yang memang mempunyai peran penting dalam meningkatkan budaya membaca masyarakat.

Data-data tersebut, merupakan kekayaan lembaga, alat dan data yang bisa dipakai sebagai bahan basa-basi dalam melakukan lobi. Orang melakukan lobi harus memiliki data informasi yang lengkap, akurat dan dikuasai, jika tidak, lobi tidak akan bermakna dan berpengaruh. Dalam melobi juga diperlukan orang yang memiliki kemampuan berkomunikasi, diplomasinya bagus, dan ahli di bidang negosiasi.

Ada pendapat sebagian orang, bahwa menawarkan program kerjasama di bidang CSR, lobi adalah sebagai kunci utama, karena ibarat di dunia *marketing* puncaknya adalah konsumen siap beli, maka dibutuhkan suku cadang komunikasi yang mantap dan ahli. Jika kita bayangkan, misalnya ada dua proposal yang sama, memiliki data sama, kebutuhan sama, warna sampul dan model yang sama, maka yang akan dipertimbangkan untuk diloloskan adalah siapa yang cerdas dalam melakukan lobi.

Kelima: Ucapan Terimakasih

Mengucapkan terima kasih kepada para pendukung, penting sekali, dari sisi sopan santun pergaulan di tengah masyarakat. Dengan logika yang sederhana, jika suatu lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca dibantu seseorang atau perusahaan, maka harus mengucapkan terimakasih. Sebaliknya, jika ini tidak melakukan, akibatnya jelas merugikan di kemudian hari.

Ada berbagai macam cara untuk mengucapkan terima kasih oleh lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca kepada lembaga donor, misalnya:

a) *Surat*, ungkapan ini sangat efektif dan efisien, walaupun hanya selembar kertas sebagai ungkapan terimakasih, dari pada tidak sama sekali. Beberapa pengalaman yang penulis dapatkan, banyak lembaga ketika mengajukan proposal atau bahkan siap untuk menandatangani akad kerjasama, tentu akan melaporkan tahap demi tahap sebagai bentuk ungkapan terima kasih. Tetapi pada umumnya hal ini sangat berat dibuktikan, bahkan tidak sedikit lembaga setelah menerima dana langsung sayonara, bahkan lupa kalau pernah diberi bantuan, dan yang seperti ini sangat ironi sekali, tapi banyak dilakukan

lembaga. Padahal, ucapan terima kasih, baik lisan maupun tertulis adalah sebagai alat untuk memelihara komunikasi lembaga dengan donatur.

b) *Lewat Pembicaraan Telepon*. Ucapan terima kasih memang tidak harus tertulis, tetapi juga bisa melalui lisan. Ungkapan ini bisa langsung secara *face to face* atau melalui dunia maya. *Face to face*, bisa dilakukan secara langsung ketika menerima atau jika bantuan itu disalurkan lewat rekening bank bisa sowan atau menelepon langsung, atau yang paling murah ungkapan terima kasih juga bisa disampaikan melalui *SMS* atau *email*. Cara mengungkapkan terimakasih model ini, jika dilihat efektifitasnya cukup bagus dan efektif, tetapi bagi orang timur, tentu akan dikatakan kurang pantas, kecuali memang diminta ungkapan terimakasinya cukup melalui *email* atau *SMS/WA*.

c) *Berkunjung Secara Langsung*, dan disampaikan ucapan terimakasih secara lisan. Ungkapan ini mungkin lebih memiliki nilai dari pada lewat telepon, walaupun sama-sama lisan. Ada juga ungkapan itu disampaikan sambil mengunjungi yang memberi bantuan, akan membawa dampak yang baik, bertamu untuk silaturahmi adalah doa dan penghargaan. Tetapi perlu diketahui juga bahwa donatur itu sangat bermacam-macam, ada yang cukup lewat *SMS, WA, email*, telepon dan lain-lain, bahkan ada yang *cuek*, mau bilang atau tidak tak dipikirkan karena menyumbang dasarnya ikhlas.

d) *Pemberian Cendera Mata*. Kenapa mesti cendera mata? Karena, apa pun bentuknya, meski sederhana akan tampak kesahajaannya, cendera mata biasanya tidak akan dicampakkan begitu saja. Dengan cendera mata, biasanya penerima akan selalu ingat siapa dulu yang pernah memberikannya.

Keenam: Beri Laporan Kegiatan

Seberapa penting laporan kegiatan ini disampaikan kepada lembaga pemberi bantuan? Dapat ditegaskan, laporan penggunaan bantuan, sangat penting bagi kehidupan lembaga pada waktu-waktu yang akan datang. Lembaga donor berhak mengerti untuk apa saja dana yang telah diberikan.

Dengan laporan yang didukung data-data, serta fakta yang akurat, akan menaikkan citra positif lembaga. Bukan mustahil, dengan citra positif yang telah disandang itu, lembaga donor, atau pemberi bantuan, secara organisasi atau perorangan, pada masa yang akan datang, bisa memberi bantuan yang lebih besar.

Ada beberapa hal yang bisa diharapkan dari program *fundraising* lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, diantaranya adalah dana operasional, sumberdaya non dana, dan simpati atau dukungan. Hal inilah yang menjadi poin pokok dalam pengarahan terhadap calon tenaga fundraiser.

Pertama: Dana Operasional

Dana dalam organisasi merupakan kebutuhan yang sangat penting, sehingga menggalang atau menghimpun dana, tentu juga merupakan aktivitas yang paling esensial. Dana diperlukan oleh lembaga dimaksudkan minimal untuk operasional lembaga. Tujuan inilah yang paling pertama dan utama dalam pengelolaan lembaga. Tanpa ada kegiatan penggalangan dana, lembaga akan kurang efektif, bahkan bisa mati. Jika lembaga tidak mengadakan program penggalangan dana, dan tidak ada sumber dana, baik dari pemerintah maupun swasta, berarti lembaga juga tidak memiliki sumber daya. Jika lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca tanpa sumber daya, maka lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca akan kehilangan kemampuan untuk menjaga kelangsungan programnya. Dan, jika lembaga kehilangan

programnya, berarti akan melemah, semakin lemah, dan selanjutnya lembaga akan mati.

Kedua: Sumber Daya non Dana

Fundraising lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, dari segi praktisnya, tidak selalu identik dengan penggalangan uang (dana) semata. Karena ruang lingkupnya adalah untuk *survival* lembaga, keberlangsungan hidup bagi lembaga, sehingga sumberdaya non-dana itu memiliki makna begitu luas dan mendalam, pengaruhnya sangat berarti bagi eksistensi lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Ibarat tubuh manusia, yang mendukung kehidupannya bukan hanya faktor makan dan minum, tetapi juga harus didukung oleh ketahanan yang lain, seperti olah raga, dan kebutuhan sekunder lainnya. Jadi, sebenarnya tidaklah begitu mudah pula untuk memahami ruang lingkup *fundraising*, apalagi segi *action*-nya. Karena dalam pengertian dana, barang atau jasa juga memiliki nilai material, dan material juga bukan berarti uang atau dana, tenaga atau *volunteer* juga berarti dana.

Ketiga: Dukungan (Simpati)

Menambah populasi dukungan atau simpatisan lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca adalah merupakan tujuan dari *fundraising*. Disadari atau tidak, aktifitas *fundraising* yang dilakukan oleh lembaga, baik langsung atau tidak langsung, akan berpengaruh terhadap citra lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Citra harus dibangun, desain sedemikian rupa untuk memberikan dampak positif, dengan citra ini setiap orang akan menilai lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, dan pada akhirnya menunjukkan sikap atau perilaku terhadap lembaga. Jika lembaga menunjukkan citra yang positif, maka dukungan dan simpati akan mengalir dengan sendirinya terhadap lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca taraf

kehidupan yang bermacam-macam, status ekonomi yang heterogen, memang ada beberapa atau bahkan banyak orang yang telah berinteraksi dengan kegiatan penggalangan dana yang dilakukan oleh perpustakaan, dan merasa mendapatkan kesan positif dan simpati terhadap lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca. Tetapi, mereka tidak mampu memberikan sesuatu secara finansial, maka jangan dijauhi, apalagi disingkiri, dari segi fundraising, ini tetap harus diperhitungkan. Berusahalah melakukan dan berbuat apa saja untuk mendukung lembaga, maka perlu kiranya untuk tetap meningkatkan fanatisme terhadap lembaga. Minimal mereka dijadikan promotor atau juru kampanye (jurkam)-nya lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca.

Langkah teknik dan metode ini pada dasarnya dapat dibagi kepada dua jenis, yaitu langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect*). Kita akan membicarakannya sebagai berikut:

Metode Langsung (*direct-fundraising*), yaitu metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang melibatkan partisipasi donatur secara langsung. Proses interaksi dan daya akomodasi terhadap respon lembaga donor atau donatur bisa seketika (langsung) dilakukan. Dengan metode ini apabila dalam diri donatur muncul keinginan untuk melakukan donasi setelah mendapatkan promosi dari lembaga *fundraiser*, maka segera dapat melakukan dengan mudah dan semua kelengkapan informasi yang diperlukan untuk melakukan donasi sudah tersedia. Sebagai contoh dari metode ini adalah: *direct mail, direct advertising, telefundraising* dan presentasi langsung.

Metode Tidak Langsung (*indirect-fundraising*), yaitu metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara yang tidak melibatkan partisipasi donatur secara langsung. Bentuk-bentuk *fundraising* ini tidak dilakukan dengan memberikan daya

akomodasi langsung terhadap respon lembaga donor atau donatur seketika. Metode ini misalnya dilakukan dengan cara promosi yang mengarah kepada pembentukan citra lembaga yang kuat, tanpa diarahkan untuk transaksi donasi pada saat itu. Sebagai contoh dari metode ini adalah: *advertorial, image compaign* dan penyelenggaraan *event,* melalui perantara, menjalin relasi, melalui referensi, dan mediasi para tokoh, dan lain-lain.

Sedangkan teknik *fundraining* yang bisa dipraktekkan di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, diantaranya adalah sebagai berikut:

Pertama: face to face, yaitu yaitu pertemuan dengan orang per orang di suatu tempat yang sudah disepakati. Sebelum melakukan pertemuan ini, *faundraiser* tentu mempersiapkan diri sebaik mungkin, sehingga negosiasi bisa berjalan lancar, sukses, dan tidak ada pihak-pihak yang memaksa dan terpaksa. *Face to face,* bisa dilakasanakan dengan kunjungan pribadi ke rumah calon pemberi donor. Kunjungan ke rumah, sehingga terjadi tatap muka secara langsung, ini tentu sudah dipersiapkan sebelumnya dengan sebaik mungkin. Data calon pemberi donor juga sudah diketahui secara detail, sehingga tidak akan terjadi salah alamat. *Face to face* juga bisa dilaksanakan dengan pidato di sebuah acara yang dikemas secara khusus untuk menggalang dana atau simpatisan, tentu hal ini harus dibikin yang menyenangkan bagi calon pemberi dana. Dengan kata lain, yang hendak tampil dalam acara tersebut, haruslah mampu ‘membius’ para calon donatur, sehingga dana diberikan secara suka rela, dengan hati yang tetap senang. Juga, *face to face* bisa dilaksanakan dengan membuat presentasi dalam pertemuan khusus. Misalnya membuat sebuah pertemuan yang dihadiri oleh sejumlah orang tertentu, yang dipandang mempunyai kepeduliaan terhadap perpustakaan, jelas memungkinkan untuk dijadikan ajang penggalian dana.

Fundraiser, dalam hal ini hendaknya aktivis perpustakaan yang dipastikan sudah mahir menjadi dalam presentasi.

Dalam *face to face*, secara umum fundraiser hendaknya mempunyai kemampuan bagus dalam berbicara dan presentasi, staf dan *volunteer* yang mampu melakukan pendekatan kepada calon donator, juru kampanye di berbagai event dan kesempatan, serta materi kampanye yang bisa mengilustrasikan apa yang sudah dikerjakan.

Kedua: direct mail, yaitu sebuah penawaran program *fundraising* secara tertulis untuk menyumbang yang didistribusikan dan dikembalikan lewat surat. Tujuan teknik ini, pada umumnya untuk pencarian donor dengan menjaring penyumbang baru, memperbaharui donor yang sudah dimiliki minimal satu tahun, mencari sumbangan dari donor yang sudah ada untuk tujuan khusus atau program khusus, sumbangan terencana, mengidentifikasi donatur, dan penyumbang tetap yang potensial dan prospektif. Manfaat teknik *direct mail* ini adalah untuk mendapatkan keuntungan terus menerus dan dapat diandalkan, memperluas basis donor individual, memperbesar konstituen, dan mendidik konstituen tentang persoalan terbaru yang perlu mendapat perhatian.

Sedangkan komponen utama *direct mail* adalah amplop, surat, amplop/perangko balasan, kupon atau formulir kesediaan, dan instrumen pendukung yang akurat seperti brosur, *liflet*, *news letter*, foto-foto dari kegiatan yang pernah dilakukan. Faktor penentu keberhasilan *direct mail* diantaranya identifikasi calon donatur prospektif, waktu, image atau penampilan surat, isi surat, manajemen dan data base donatur. Keahlian yang dibutuhkan dalam *direct mail* adalah kemampuan menulis secara efektif dan komunikatif, membuat paket surat yang murah, pengetahuan jumlah

dana yang harus diminta, perencanaan dan manajemen program, memilih data base yang dibutuhkan, mengetahui jumlah respon yang diharapkan dan mengevaluasi hasil kerja.

Ketiga: special event, yaitu menggelar acara-acara khusus *fundraising* atau memanfaatkan acara-acara tertentu yang dihadiri oleh banyak orang untuk menggalang dana/simpatisan. Bentuknya bisa bazar, lelang, makan malam, festival, *tour*, konser atau pementasan musik, turnamen atau lomba, dan masih banyak lagi lainnya. Keuntungan dari *special eveni* ini di antaranya adalah kegiatan akan menyenangkan banyak orang, karena terbuka untuk umum, kegiatan akan mempublikasikan organisasi atau lembaga, menarik perhatian anggota dan aktivis baru, latihan kepemimpinan yang baik, dan kegiatan tersebut menarik perhatian banyak orang. Komponen *special event* diantaranya adalah sponsor, media, pendukung acara, audiens, dan proses pengumpulan sumbangan. Sementara pelaksanaannya bisa dikelola sendiri, menyewa *event organizer,* atau melibatkan volunteer. Kerugian atau risiko yang ditimbulkan dari program fundraising dengan teknik *special event* diantaranya adalah memerlukan banyak waktu dalam perencanaan dan persiapan, memerlukan banyak tenaga yang berpengalaman, serta selalu menghasilkan pendapatan bersih yang rendah pada saat memulai. Bahkan bisa jadi, pendapatan itu lebih rendah dari biaya-biaya awal yang dikeluarkan.

Keempat: campaign, yaitu strategi penggalangan dana dengan cara melakukan kampanye lewat berbagai media komunikasi. Media yang digunakan bisa berupa poster, brosur, spanduk, liflet, stiker, *news letter*, media cetak, elektronika, internet, dan lain sebagainya. Fungsi *campaign* adalah komunikasi dan promosi program,

merawat donatur dan mendapatkan penghasilan. Bentuk dari program ini bisa berupa iklan, laporan keuangan, liputan program, profil donatur dan profil penerima bantuan.

BAB V

PENUTUP, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah diadakan pembahasan, uraian dan analisis secukupnya pada bab-bab sebelumnya, penguatan kelembagaan dalam kemandirian pendidikan nonformal, terutama lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca di Desa Siru, Kec. Lembor, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi pendirian lembaga adalah menyalurkan idealisme, spiritual, sosial, kebutuhan masyarakat.
2. Manajemen penguatan kelembagaan di bidang SDM ada dua, yaitu sistem pengabdian masyarakat (volunteer) dan pekerja sosial.
3. Manajemen penguatan kelembagaan di bidang kemiteraan ada dua, yaitu sistem mandiri dan kebijakan pemerintah.
4. Manajemen penguatan kelembagaan di bidang pendanaan ada dua, yaitu sistem madiri dan kebijakan pemerintah.

B. Implikasi

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lembaga yang didirikan dengan motivasi yang kuat, memiliki idealisme tinggi, bahkan motivasi spiritual, dan didukung dengan kemampuan sosial yang baik, maka akan memiliki dampak kelembagaan yang kuat pula, begitu sebaliknya apabila motivasi hanya menjalankan apa kata kebijakan, tanpa ada inovasi dan dorongan untuk berkembang, yang akan terjadi adalah rutinitas kerja.

2. Lembaga yang memiliki kemandirian tinggi, tidak berdiri di bawah institusi tertentu, pada umumnya memiliki kreativitas yang tinggi untuk mengadakan pengembangan dan penguatan kelembagaan, sebaliknya jika lembaga berdiri di bawah komando atau intervensi lembaga lain, akan memiliki dampak pada ketergantungan dan menggantungkan diri pada lembaga lain.
3. Lembaga yang memiliki kemandirian dalam pengembangan dan penguatan kelembagaan di bidang SDM yang bagus, akan memiliki SDM yang kreatif, inovatif, tangguh dan profesional, tetapi jika lembaga tidak memperhatikan SDM, yang terjadi adalah lembaga tidak akan berkembang dan mengikuti perkembangan jaman.
4. Lembaga yang memiliki dan mengembangkan bidang kerjasama yang baik dan mandiri, maka akan berdampak kokoh, karena memiliki mitera kerja yang banyak, begitu sebaliknya jika lembaga tidak memperhatikan bidang networking, yang terjadi adalah tidak memiliki patner dan simpatisan.
5. Lembaga yang memiliki penguatan kelembagaan di bidang penggalangan dana dan pengelolaan dana yang baik, akan memiliki dampak lembaga akan tetap survival, begitu sebaliknya jika lembaga tidak memperhatikan bidang pendanaan akan mengalami stagnasi, bahkan bisa mati.

C. Saran

Agar manajemen penguatan kelembagaan bisa berjalan dan berproses secara baik, profesional dan efektif, di lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, ada beberapa saran yang penulis kemukakan. Saran ini terutama diperuntukkan kepada pengelola dan tim manajemen penguatan kelembagaan:

1. Penelitian memiliki banyak keterbatasan, sehingga masih diperlukan penelitian berikutnya yang bersifat lebih komprehensif, terutama tidak hanya mempertimbangkan motivasi, tipe kelembagaan, dan manajemen penguatan kelembagaan, tetapi juga model, bentuk dan metode pembelajaran yang laksanakan, sehingga bisa memperkaya khazanah keilmuan di bidang manajemen pendidikan.
2. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca hendaknya memiliki program penguatan kelembagaan yang komprehensif tetapi juga mendukung kebijakan pemerintah terkait pengembangan kelembagaan, baik di bidang SDM, kemiteraan, penggalangan dana, maupun program *publishing*.
3. Lembaga pendidikan keaksaraan dan taman baca, secara umum lembaga pendidikan nonformal, pada dasarnya memiliki ide kreativitas yang bagus, tetapi di sisi lain ada batasan tertentu terkait budaya dan otoritas pemerintah, maka disarankan adanya keterbukaan dan wadah terhadap ide-ide kreatif, dari pada terbuang begitu saja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Abdurahman, Dudung. 2003. *Pengantar metode penelitian,* Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta

Arikunto, Suharsimi. 1990. *Manajemen penelitian,* Jakarta: Rineka Cipta

_____, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian; suatu pendekatan praktek,* Jakarta: Rineka Cipta

Astuti, Dwi Puji. 2013. *Minat baca penentu kualitas bangsa*, Semarang: Unnes

Bungin, M. Burhan. 2008. *Penelitian kualitatif: komunikasi, eonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya.* Jakarta: Kencana

Darmadi, Hamid. 2011. *Metode penelitian pendidikan dan sosial.* Bandung: Alfabeta

Hamalik, Oemar. 2017. *Manajemen pengembangan kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Ihsan, Hamdani Ihsan, A. Fuad. 2007. *Filsafat pendidikan islam*. Bandung: Pustaka Setia

Kalida, Muhsin. 2011. *Strategi networking TBM*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo

_____, Muhsin. 2013. *Strategi fundraising TBM.* Yogyakarta: Aswaja Pressindo

_____, Muhsin. 2015. *Capacity building perpustakaan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo

Kamil, Mustofa. 2009. *Pendidikan nonformal*. Bandung: Alfabeta

Karyoto. 2015. *Dasar-dasar manajemen; teori, definisi dan konsep*. Yogyakarta: Andi

Koswara, *et. al.* 1998. *Dinamika informasi dalam era global*. Bandung: Rosda Karya

Lasa Hs. 2013. *Manajemen perpustakaan*. Yogyakarta: Ombak

Marzuki, Saleh. 2012. *Pendidikan nonformal*. Bandung: Rosda Karya

Milen, Ani. 2004. *Pegangan dasar pengembangan kapasitas*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja

Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi penelitian kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya

Morrison, Tarance. 2001. *Actionable learning – a handbok for capacity building through case based learning*. ADB Instiute

Nawawi, Hadari. 2005. *Penelitian terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press

Nugroho, Anis Fuad & Kandung Sapto. 2014. *Panduan praktis penelitian kualitatif* . Yogyakarta: Graha Ilmu

Prasetyo, Irawan. 2007. *Penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Depok: Departemen ilmu administrasi FISIP-UI

Rogers, Alan. 2005. *Nonformal educaton; flexible schooling or partcipatory educaton ?*, Library of congress cataloging in publicaton data.

Sarwono. 1993. *Sosiologi kesehatan; konsep dan aplikasinya.* Yogyakarta: Gadjah Mada Press

Singarimbun, Masri. 1982. *Metode penelitian survai*. Jakarta: LP3ES

Sugiyono. 2013. *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta

Sutarno NS. 2003. *Perpustakaan dan masyarakat.* Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

Usman, Husaini. 2019. *Administrasi, manajemen, dan kepemimpinan pendidikan: teori dan praktek*. Jakarta: Bumi Aksara

Vembriata. 1979. *Kapita selekta pendidikan.* Yogyakarta: Yayasan Pendidikan Paranita

Widodo, Suparno Eko. 2018. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Yulia, Yuyu. 2009. *Pengembangan koleksi.* Jakarta: Universitas Terbuka

Jurnal:

Ahmed, SM Zabed. 2009. The boat library of bangprok community in thailand; an evaluation of its performance and impact", *New library world*, vol. 110 no. 11/12

Arif, Muhammad S. Mirza, Muhammad. 2016. Challenges in information

technology adoption in pakistani university libraries, *International journal of knowledge content development & technology.* Vol.6, No.1

Dent, Valeda Frances. 2006. Modelling the rural community library; characteristics of the kitengesa library in rural uganda, *New library world*, Vol. 107

Khayatun. 2011. Keragaman taman bacaan masyarakat bogor dan permasalahannya, *Perpustakaan pertanian*, Bogor, Vol. 20

Luciana, Eca Tri., Yunus Winoto & Rully Khairul Anwar. 2019. Motivasi pengelola dalam mendirikan taman baca masyarakat (TBM) di kabupaten bandung barat. *Indonesian journal of academic librarianship,* volume 3, *issue* 2, Juni 2019.

Massis, Bruce E. 2011. Libraries matter: education and community. *New library world*, Vol. 112 No. 11/12

Musa, Nazaruddin. 2012. Konsep pengembangan perpustakaan desa berbasis komunitas (community based need)", *Libria,* vol. 3, no. 4

Pramudyo, Gani Nur, et al. 2018. Inovasi kegiatan taman bacaan masyarakat (TBM). *Lentera pustaka,* Vol. 4 (1) Semarang: ejournal.undip. ISSN: 2302-4666

Rejeki, Diah Sri. 2010. Mengangkat sisi-sisi positif budaya lisan melalui pengembangan perpustakaan komunitas. *Kepustakawanan indonesia*, vol. 2, Bandung: ilmu informasi dan perpustakaan UNPAD

Syukur, Abdul. 2010. Peran pesantren dalam pendidikan nilai. *Jurnal pesantren*, Vol. 1.

Wahyuni, S. 2009. Menumbuhkembangkan minat baca menuju masyarakat literat. *Jurnal DIKSI,* 16 (2)

LAMPIRAN-LAMPIRAN