

Kodifikasi : Jurnal Penelitian Islam, Vol. 19, No. 2, 2025
 DOI : 10.21154/kodifikasi.v19i2.11971
 p-ISSN : 1907-6371
 e-ISSN : 2527-9254



MODEL PENDIDIKAN NONFORMAL UNTUK PEMBERDAYAAN PEMUDA: STUDI KASUS PADA PKBM "NGUDI LAKU" DI DESA KARANGGEBANG JETIS PONOROGO

Fata Asyrofi Yahya,* Said Abadi**

Abstract

This study aims to describe the management of PKBM "Ngudi Laku," analyze the role of agents of change, and analyze the impact of non-formal education at PKBM "Ngudi Laku" on youth empowerment in Karanggebang Village, Ponorogo Regency. Using a phenomenological approach with a qualitative method, the research involved facilitators, the chairman, members, product users, and parents as well as the community as subjects. Data was collected through interviews, observation, and documentation, and then analyzed interactively using the Miles and Huberman model. The findings indicate that the management of non-formal education at PKBM "Ngudi Laku" includes planning, organizing, program implementation, and monitoring and evaluation. The role of the agent of change is manifested as a catalyst, a problem solver, and a connector. This education has an impact on two levels: individual, with changes in perception, awareness, and knowledge of self-concept; and collective, with an increase in skills, the collective ability to start a business, and wider network access, which ultimately improves youth welfare.

Artikel info

Received: 9 September 2025

Revised: 2 Desember 2025

Accepted: 6 Desember 2025

Published: 7 Desember 2025

Keywords: Non-formal education; Agent of Change; Youth Empowerment

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pengelolaan PKBM "Ngudi Laku", menganalisis peran agen perubahan, dan menganalisis dampak pendidikan nonformal PKBM "Ngudi Laku" terhadap pemberdayaan pemuda di Desa Karanggebang, Kabupaten Ponorogo. Menggunakan pendekatan fenomenologi dengan metode kualitatif, penelitian ini melibatkan pendamping, ketua, anggota, pengguna produk binaan, serta orang tua dan masyarakat sebagai subjek. Data dikumpulkan melalui wawancara,

* UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, email: asyrofi@uinponorogo.ac.id

** UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, email: abadi@uinponorogo.ac.id

observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pendidikan nonformal di PKBM "Ngudi Laku" mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, serta monitoring dan evaluasi. Peran agen perubahan terwujud sebagai katalisator, pemecah masalah, dan penghubung. Pendidikan ini berdampak pada dua level: individu, dengan perubahan persepsi, kesadaran, dan pengetahuan tentang konsep diri; serta kolektif, dengan peningkatan keterampilan, kemampuan kolektif untuk berwirausaha, dan akses jaringan yang lebih luas, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan pemuda.

Kata Kunci: Pendidikan Nonformal; Agen Perubahan; Pemberdayaan Pemuda

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun, pendidikan formal saja belum sepenuhnya mampu menjawab berbagai problem sosial yang dihadapi generasi muda, terutama di pedesaan.¹ Fenomena pengangguran, rendahnya produktivitas, perilaku menyimpang, hingga lemahnya kepemimpinan sosial pemuda menjadi tantangan serius yang membutuhkan solusi alternatif. Dalam konteks ini, pendidikan nonformal hadir sebagai instrumen penting yang memberikan ruang fleksibilitas, keterampilan praktis, serta pembentukan karakter sosial dan religius, yang mana merupakan tujuan dari pendidikan nasional.²

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai temuan penting yang menjadi landasan bagi penelitian ini, sekaligus menunjukkan ruang kebaruan yang masih dapat dikembangkan. Laili dan Salahudin menekankan bahwa pendidikan nonformal berperan signifikan dalam menanggulangi putus sekolah dan meningkatkan kapasitas

¹ Abdul Rahmat, *Manajemen Pemberdayaan Pada Pendidikan Nonformal* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2018), 4.

² Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional," Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2003, 10.

masyarakat.³ Puspito dkk. menemukan bahwa strategi manajemen PKBM mampu mendongkrak kualitas lulusan.⁴ Ahmad dan Bonso membuktikan bahwa lembaga pendidikan nonformal berpengaruh dalam mengurangi pengangguran⁵, sedangkan Napsiyah dkk. menyoroti peran mahasiswa sebagai *agent of change* dalam pemberdayaan desa.⁶ Meskipun demikian, kajian-kajian tersebut belum mengulas secara mendalam bagaimana pengelolaan pendidikan nonformal berbasis komunitas lokal, khususnya yang digerakkan oleh pemuda sebagai aktor utama perubahan sosial.

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan satuan pendidikan nonformal berbasis kebutuhan masyarakat yang berfungsi memperluas akses pendidikan, meningkatkan kapasitas warga, dan mendorong pemberdayaan sosial. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa PKBM sering menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, rendahnya partisipasi pemuda, dan belum optimalnya integrasi program dengan kebutuhan sosial-ekonomi masyarakat.

Dalam konteks tersebut, PKBM "Ngudi Laku" di Desa Karanggebang, Kecamatan Jetis, Kabupaten Ponorogo, hadir sebagai inisiatif pemuda desa untuk menjawab keterbatasan akses pendidikan dan kebutuhan pemberdayaan lokal yang selama ini belum mendapat perhatian serius.⁷ PKBM ini tidak hanya menjadi sarana belajar alternatif, tetapi juga

³ Dinda Alifatul Laila dan Salahudin Salahudin, "Pemberdayaan masyarakat Indonesia melalui pendidikan nonformal: Sebuah kajian pustaka," *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* 9, no. 2 (Mei 2022): 100-112, <https://doi.org/10.21831/jppfa.v9i2.44064>.

⁴ Gaguk Wahyu Puspito, Tatik Swandari, dan Mauhibur Rokhman, "Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Non Formal," *Chalim Journal of Teaching and Learning* 1, no. 1 (Agustus 2021): 85-98, <https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i1.88>.

⁵ Busyairi Ahmad dan Hamjah Bonso, "Peran Lembaga Pendidikan Nonformal dalam Menangani Kemiskinan di Era Milenial (Studi Kasus Loka Latihan Kerja UKM Kabupaten Biak Numfor)," *Jurnal Nalar Pendidikan* 8, no. 2 (Desember 2020): 114, <https://doi.org/10.26858/jnp.v8i2.15519>.

⁶ Siti Napsiyah dkk., "Peran Mahasiswa Sebagai Agent Of Change Dalam Mengembangkan Potensi Pemuda Di Kampung Krajan Desa Simpang," *Jurnal Kesejahteraan dan Pelayanan Sosial* 4, no. 2 (November 2023): 182-96, <https://doi.org/10.52423/jkps.v4i2.18>.

⁷ Pemerintah Indonesia, "Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 Tentang Kepemudaan," Pemerintah Indonesia, 2009, 11-14.

ruang pemberdayaan yang mengintegrasikan religiusitas, solidaritas sosial, dan produktivitas ekonomi.

Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya menyoroti aspek manajerial atau efektivitas program PKBM, penelitian ini mengambil posisi distingtif dengan memfokuskan kajian pada peran inisiatif pemuda dalam pendirian dan pengembangan PKBM “Ngudi Laku”, serta kontribusinya terhadap transformasi sosial di tingkat komunitas.

Rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pengelolaan pendidikan nonformal melalui PKBM “Ngudi Laku” dalam memberdayakan pemuda di Desa Karanggebang? (2) Bagaimana peran *agent of change* melalui PKBM “Ngudi Laku” dalam mengembangkan potensi pemuda? (3) Bagaimana dampak pendidikan nonformal PKBM “Ngudi Laku” terhadap pemberdayaan pemuda di Desa Karanggebang? Tujuan penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan model pengelolaan PKBM “Ngudi Laku” sebagai pendidikan nonformal berbasis komunitas; (2) menganalisis peran *agent of change* dalam proses pendidikan nonformal di PKBM; dan (3) menilai dampak PKBM terhadap pemberdayaan pemuda desa. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis.⁸ Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi⁹, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.¹⁰

Dengan kerangka tersebut, penelitian ini berargumen bahwa keberhasilan pemberdayaan pemuda melalui pendidikan nonformal tidak hanya ditentukan oleh desain program atau manajemen lembaga, melainkan terutama oleh keterlibatan aktif pemuda sebagai *agent of change*. Tesis argumen penelitian ini adalah bahwa PKBM “Ngudi Laku” mampu menghadirkan model baru pemberdayaan pemuda pedesaan yang memadukan religiusitas, solidaritas sosial, dan produktivitas ekonomi.

⁸ Lexy J. Meleong, *Metologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1989), 6.

⁹ Sugiyono, *Metode penelitian pendidikan: (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*, Cet. 6 (Bandung: Alfabeta, 2008), 310.

¹⁰ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2. ed., [Nachdr.] (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 200M), 10-12.

Inilah kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan bagi literatur pendidikan nonformal di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengelolaan PKBM “Ngudi Laku” Sebagai Pendidikan Nonformal Berbasis Komunitas

Secara umum, menurut George R.Terry sebagaimana yang dikutip oleh Syahputra dan Aslami mendefinisikan bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha bersama-sama.¹¹ Secara lebih khusus Terry menjelaskan bahwa kegiatan manajemen terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.¹² Dalam hal ini Rahmat menjelaskan bahwa manajemen pendidikan nonformal berarti upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi terhadap pendidikan nonformal.¹³

Tahap Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam sebuah organisasi dalam menjalankan program kegiatannya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Secara lebih khusus Stoner dkk menjelaskan bahwa perencanaan merupakan usaha sadar, terus menerus serta terorganisir dalam menentukan alternatif dari beberapa alternatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

Dalam penelitian ini, PKBM “Ngudi Laku” sudah berupaya melakukan tahapan perencanaan dalam menjalankan program kegiatannya. Adapun tahapan-tahapan yang telah dilakukan di antaranya sebagai berikut.¹⁵ Pertama, menentukan tujuan PKBM. Di antara tujuan yang

¹¹ Rifaldi Dwi Syahputra dan Nuri Aslami, “Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry,” *Manajemen Kreatif Jurnal* 1, no. 3 (Juni 2023): 51–61, <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i3.1615>.

¹² George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 2.

¹³ Rahmat, *Manajemen Pemberdayaan Pada Pendidikan Nonformal*, 39.

¹⁴ James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, *Management*, 6th ed., Annotated instructor's ed (Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1995), 120.

¹⁵ Edy Purnomo, “Pelaksanaan Program Kerja PKBM ‘Ngudi Laku,’” 13 Juli 2024.

ditetapkan yaitu untuk meningkatkan religiusitas pemuda, menguatkan persatuan pemuda, dan untuk memberdayakan pemuda di Desa Karanggebang. *Kedua*, menyusun strategi untuk mencapai tujuan, yaitu dengan mencari *agent of change* yang diposisikan sebagai pembina PKBM. *Ketiga*, menentukan program kerja. Di antara program kerja yang telah disusun yaitu bagian pendidikan *life skill* dan kursus dan pelatihan. Bagian pendidikan *life skill* memprogramkan rutinan majlisan serta ziarah makam wali. Sedangkan bidang kursus dan pelatihan memprogramkan pelatihan serta produksi pupuk kohe. *Keempat*, menentukan pembiayaan (*budgeting*). Untuk mendukung berjalannya program kerja, terdapat beberapa sumber dari pembiayaannya, diantaranya dari pemberian suka rela anggota, hasil dari pentas seni hadroh, dan hasil penjualan pupuk kohe.

Perencanaan yang dilakukan dengan benar dan professional akan mempengaruhi proses-proses selanjutnya dalam pengelolaan lembaga, mulai dari *staffing*, *organizing*, dan juga *controlling*. Lembaga pendidikan nonformal sebagai lembaga pelengkap, pendukung dan juga pengganti pendidikan formal penting juga untuk direncanakan secara professional di awal pengelolaannya sehingga pengelolaannya dapat berjalan maksimal dan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini penting untuk dilakukan karena terbukti pendidikan nonformal berhasil memberikan efek jangka panjang terhadap ketrampilan hidup lulusannya.¹⁶

Tahap pengorganisasian

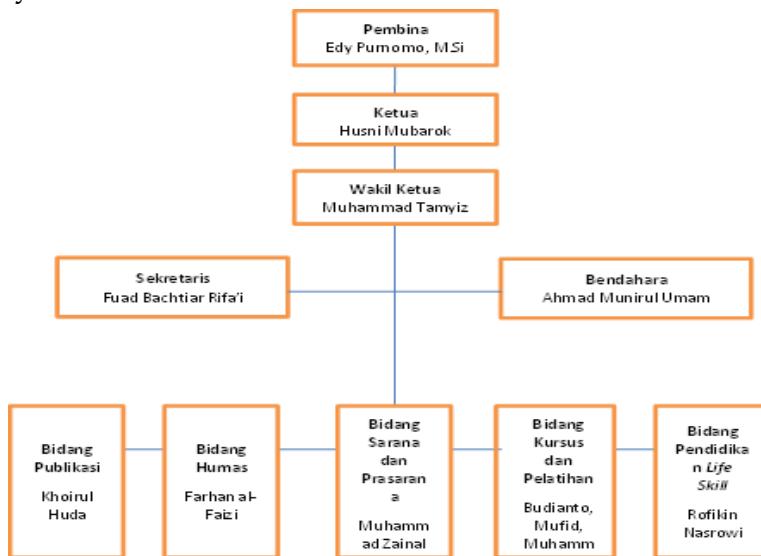
Tahap pengorganisasian merupakan tahapan manajemen yang berfungsi membagi serta mengatur tugas-tugas individu. Fungsi pengorganisasian meliputi fungsi strukturisasi, *relationship*, dan fungsi integritas.¹⁷ Setelah itu menata dan menunjuk sumber daya manusia untuk diberikan tugas dan wewenangnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing.¹⁸ Pada tahapan ini yang menyusun tugas dan wewenang di PKBM “Ngudi Laku” dilakukan oleh ketua dan pembina PKBM. Setelah itu, ketua

¹⁶ Julia Simac, Rachel Marcus, dan Caroline Harper, “Does Non-Formal Education Have Lasting Effects?,” *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 51, no. 5 (Juli 2021): 706–24, <https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1669011>.

¹⁷ Imam Subekti, “Pengorganisasian dalam Pendidikan,” *TANJAK: Journal of Education and Teaching* 3, no. 1 (2022): 19–29.

¹⁸ Stoner, Freeman, dan Gilbert, *Management*.

dan pembina PKBM menunjuk dan menempatkan secara langsung sumber daya manusia yang ada dengan berdasarkan kemampuan masing-masing dari anggotanya.¹⁹



Tahap Pelaksanaan

Tahapan pelaksanaan (*actuating*) dalam pengelolaan atau manajemen organisasi tidak bisa dipisahkan dengan tahapan yang lainnya karena pada tahapan ini semua program yang telah direncanakan dan semua sumber daya yang telah diatur siap untuk menjalankan tugasnya masing-masing untuk merealisasikan tujuan yang telah ditentukan. Pada tahapan ini tentunya kebijakan dan arahan dari pimpinan menjadi poin penting dalam mendorong orang dalam pelaksanaan program kerja.²⁰

Adapun dalam pelaksanaan program kerja di PKBM "Ngudi Laku", ketua dan juga pembina PKBM selalu terlibat dalam semua kegiatan yang ada, seperti dalam kegiatan rutin majlisan, ziarah makam, dan juga pelatihan dan produksi kohé. Dalam rangka memaksimalkan pencapaian tujuan, yang dilakukan di antaranya sebagai berikut. *Pertama*, mengembangkan sosialisasi dan promosi lembaga terhadap stakeholder terkait. *Kedua*, mengembangkan sarana dan prasarana lembaga dengan cara mengakses bantuan dari pemerintah baik pusat maupun daerah. *Ketiga*,

¹⁹ Fuad Bachtiar Rifa'i, "Struktur Organisasi PKBM 'Ngudi Laku,'" 12 Juli 2024.

²⁰ George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*.

mengembangkan pelatihan ketrampilan sehingga menjadi pusat pengembangan ketrampilan yang professional.²¹ Keterlibatan ketua dan pembina tersebut dalam rangka memberikan arahan (*directing*) dan juga motivasi (*motivating*) terhadap semua anggota dalam melaksanakan program kerjanya.



Gambar 2. Pelaksanaan Sharing dan arahan dari Pembina PKBM “Ngudi Laku”

Pada tahap pelaksanaan ini PKBM “Ngudi Laku” sudah melakukan poin-poin penting untuk menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Sukarna menjelaskan bahwa poin-poin penting yang harus dilakukan pada tahap pelaksanaan program kerja organisasi diantaranya yaitu²²; *pertama*, adanya intruksi/komando. *Kedua*, koordinasi. *Ketiga*, motivasi. Hal ini bisa berbentuk verbal, materi atau tindakan yang menjadikan para anggota semakin terdorong untuk menjalankan tugas sesuai dengan pembagiannya masing-masing. *Keempat*, arahan (*directing*). Arahan dilakukan oleh pimpinan untuk mengatur, membimbing, dan mengarahkan para anggota supaya tetap fokus dan maksimal dalam menjalankan tugasnya.

²¹ Husni Mubarok, “Proses Pelaksanaan Program Kerja PKBM ‘Ngudi Laku,’” 11 Juli 2024.

²² Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2011), 83.



Gambar 3. Kegiatan Rutinan Malam Kamis Kliwon

Terkait dengan pengembangan program, PKBM “Ngudi Laku” juga sudah berupaya untuk melakukannya, meskipun memang belum banyak macamnya. Adapun bentuk-bentuk program kerja di PKBM “Ngudi Laku” sementara ini yang sudah berjalan yaitu²³; rutinan majlisan, rutinan ziarah makam, dan pelatihan serta produksi pupuk kohe. Rutinan majlisan dan ziarah makam merupakan program kerja bagian pendidikan *life skill* dan pelatihan serta produksi pupuk kohe merupakan program kerja bagian kursus dan pelatihan. Meskipun masih dalam tahap berkembang dan belum memiliki banyak program, namun program-program yang ada ini sudah berhasil menghasilkan orang- orang yang terampil dalam bidang *life skill* maupun bekerja.



Gambar 4. Pelaksanaan Program Kegiatan Majlisan

²³ Edy Purnomo, “Proses Pelaksanaan Program Kerja PKBM ‘Ngudi Laku,’” 12 Juli 2024.

Program-program pendidikan ketrampilan semacam ini penting untuk terus dikembangkan dan menjadi perhatian masyarakat karena terbukti mempunyai dampak yang lebih kuat dari pada hasil pendidikan formal terhadap pengembangan hasil aset manusia.²⁴ Selain itu, bentuk pendidikan ini juga telah berkembang di seluruh dunia karena telah terbukti merubah dan mempengaruhi masyarakat dan individu. Selain itu juga teori dan konsepnya banyak diadopsi di wilayah pendidikan formal.²⁵

Tahap monitoring dan evaluasi

Monitoring dalam hal ini juga berarti pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya untuk memastikan semua program kerja dilaksanakan dengan baik. Semua fungsi-fungsi manajemen yang terdahulu tidak akan berfungsi tanpa adanya fungsi pengawasan ini.²⁶ Kegiatan monitoring di PKBM “Ngudi Laku” dilakukan oleh ketua dan pembina PKBM.²⁷ Kegiatan tersebut dilakukan ketika pelaksanaan program kerja sehingga di setiap pelaksanaan program kerja di PKBM, maka ketua dan pembina selalu ikut dalam pelaksanannya sekaligus melaksanakan proses monitoring, misalnya dalam kegiatan rutinan majlis dan juga pelatihan dan produksi pupuk kohe. Jika di tengah-tengah pelaksanaan kegiatan terdapat kendala, maka ketua dan juga pembina PKBM langsung bertindak untuk mencari solusi bersama-sama.

Melihat dari peran ketua dan pembina PKBM “Ngudi Laku” di atas, sebenarnya tindakan pengawasan atau monitoring sudah dilakukan. Namun dalam tahapan-tahapan pelaksanaannya kurang sistematis, sebagaimana langkah-langkah menurut Rahmat berikut: 1) menetapkan standar pelaksanaan program. 2) membuat ukuran standar pelaksanaan program. 3) melakukan pengukuran pelaksanaan program berdasarkan alat ukur yang sudah ditentukan. 4) membandingkan pelaksanaan program dengan standar yang sudah dibuat kemudian melihat penyimpangan-

²⁴ Stojan Debarliev dkk., “What Can Education Bring to Entrepreneurship? Formal versus Non-Formal Education,” *Journal of Small Business Management* 60, no. 1 (Januari 2022): 219–52, <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1700691>.

²⁵ Shlomo Romi dan Mirjam Schmida, “Non-formal Education: A Major Educational Force in the Postmodern Era,” *Cambridge Journal of Education* 39, no. 2 (Juni 2009): 257–73, <https://doi.org/10.1080/03057640902904472>.

²⁶ Syaiful Sagala, *Administrasi pendidikan kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 156.

²⁷ Husni Mubarok, “Monitoring Program Kerja PKBM ‘Ngudi Laku,’” 13 Juli 2024.

penyimpangan yang ada. 5) melakukan tidak korektif atas penyimpangan-penyimpangan yang ada.²⁸

Sedangkan kegiatan evaluasi merupakan kegiatan atau proses pengumpulan, analisis, pemilihan data yang digunakan untuk pertimbangan dalam membuat keputusan dan mengembangkan program selanjutnya. Oleh karena itu tujuan dari evaluasi adalah untuk mencari data yang objektif, baik dari proses pelaksanaan program, keberhasilan program dan aspek yang lainnya sehingga bisa dijadikan pijakan pengambilan keputusan dan pengembangan program selanjutnya.

Kegiatan evaluasi sebenarnya sudah dilakukan di PKBM "Ngudi Laku", namun memang untuk pelaksanaannya masih belum terjadwal dengan baik serta tahapan-tahapan evaluasinya juga belum ditentukan dengan baik. Oleh karena itu, untuk perbaikan kegiatan evaluasi selanjutnya bisa mengacu pada tahapan-tahapan berikut. 1) menentukan fokus yang akan dievaluasi. 2) menyusun desain evaluasi. 3) mengumpulkan data dan informasi. 4) menganalisis dan menginterpretasikan data dan informasi. 5) membuat laporan. 6) mengelola evaluasi. 7) evaluasi untuk evaluasi.²⁹

Peran *Agent of Change* dalam Proses Pendidikan Nonformal

Tugas utama dari *agent of change* adalah memastikan kelancaran arus inovasi dari pengusaha pembaharu ke klien. *Agent of change* berfungsi sebagai mata rantai komunikasi antar dua (atau lebih) sistem sosial, yaitu menghubungkan antara suatu sistem yang mempelopori perubahan dengan sistem sosial masyarakat yang dibina dalam upaya perubahan. Peran utama *agent of change* adalah sebagai katalisator, menggerakkan masyarakat untuk mau melakukan perubahan. Sebagai pemberi pemecahan masalah (*problem solver*), sebagai penghubung jaringan yang diperlukan (*linker*) dalam perubahan, dan sebagai pembantu proses perubahan dengan mengawal perjalanan proses dari awal sampai akhir.³⁰ *Agent of change* berperan sebagai mata rantai komunikasi antar dua (atau lebih) sistem sosial, yaitu

²⁸ Rahmat, *Manajemen Pemberdayaan Pada Pendidikan Nonformal*, 62.

²⁹ Martin Tessmer, *Planning and Conducting Formative Evaluations* (Hoboken: Taylor and Francis, 2013), 25.

³⁰ Ronald G. Havelock, Steve Zlotolow, dan Ronald G. Havelock, *The change agent's guide*, 2nd ed (Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications, 1995), 50.

menghubungkan antara suatu sistem yang mempelopori perubahan dengan sistem sosial masyarakat yang dibina dalam rangka perubahan.³¹

Peran Pembina Sebagai Katalisator

Peran Pembina PKBM “Ngudi Laku” sebagai katalisator terlihat dalam peranannya sebagai pembina utama dalam komunitas pemuda ini, menggerakkan dan ikut mengoordinir para pemuda. Tema pembahasan yang banyak diangkat tentang pendidikan, pekerjaan, pernikahan, ekonomi dan lain sebagainya menambah sesi sharing dalam acara majlis semakin menarik. Bapak Edy Purnomo dengan aktifitas beliau yang padat dan bermacam-macam, mampu meyentuh berbagai kalangan, baik pemerintahan desa, kelompok tani maupun para pemuda yang nota bene mereka adalah mantan murid-murid beliau di TPA sore.³²

Menurut Roger sebagaimana yang dikutip Nasution, salah satu Langkah pelaksanaan tugas agen perubahan dalam memperkenalkan inovasi adalah menjalin hubungan tukar informasi. Ketika kebutuhan untuk berubah tercipta, agen perubahan dapat memperkuat hubungan dengan binaannya dengan menciptakan kepercayaan terhadap kompetensinya, kesungguhannya, dan empati dengan kebutuhan dan masalah binaan. Binaan haruslah menerima agen perubahan sebelum mereka menerima inovasi yang mereka promosikan, sebab inovasi sering dianggap bagian atau dasar pandangan orang terhadap agen perubahan.³³

Peran Pembina Sebagai *Problem Solver*

Masalah yang ada di kalangan pemuda Desa Karanggebang adalah kasus kehamilan di luar nikah, budaya minum minuman keras, banyak pemuda yang tidak bekerja atau bekerja serabutan, serta minat melanjutkan pendidikan terutama ke pendidikan tinggi yang rendah karena terpengaruh pergaulannya. Salah satu tugas utama agen perubahan dalam melaksanakan penyebaran inovasi menurut Rogers sebagaimana yang dikutip Nasution

³¹ Zulkarimein Nasution, *Komunikasi pembangunan pengenalan teori dan penerapannya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002), 129.

³² Moh. Tamizy, “Pelaksanaan Program Kegiatan PKBM ‘Ngudi Laku,’” 13 Juli 2024.

³³ Marihot Nasution, “Studi Hubungan Bonus Demografi, Indeks Pembangunan Manusia, dan Indeks Pembangunan Ketenagakerjaan dengan Pertumbuhan Ekonomi,” *Jurnal Budget: Isu dan Masalah Keuangan Negara* 6, no. 1 (2021): 74–95.

adalah menerjemahkan keinginan perubahan tersebut menjadi tindakan riil.³⁴ Peran dan tugas ini telah dilaksanakan oleh pembina PKBM "Ngudi Laku" melalui peran pembina sebagai pembina perumus kebutuhan pemuda dan memberikan kegiatan yang positif dan produktif bagi mereka.

Dalam kegiatan rutin shalawatan selalu diakhiri dengan sesi sharing bersama para pemuda yang hadir. Hal ini diawali dengan mendengarkan permasalahan pemuda tentang berbagai macam persoalan hidup yang sedang dialami yang diiringi dengan pertanyaan-pertanyaan yang dilontarkan oleh pembina kepada pemuda tersebut untuk memberikan pandangan dan mengajaknya berpikir mencari solusi yang tepat sehingga pemuda itu sendiri yang akan menemukan solusi atas permasalahannya. Sharing tersebut dilakukan tidak hanya pada saat majlisan saja tetapi sering kali dengan datang sendiri ke rumah pembina.³⁵

Menurut Sumpeno, terdapat sepuluh hal yang perlu diperhatikan oleh pembina agar pembinaan berjalan dengan efektif, yaitu: (1) menghayati kebutuhan masyarakat, (2) menyadari kekuatan sendiri; (3) bekerja dengan penuh tanggungjawab; (4) menikmati tugas; (5) kebanggaan atas kinerja; (6) menyesuaikan diri; (7) menetapkan prioritas; (8) berkolaborasi; (9) positive believing; (10) belajar.³⁶ Pembina PKBM "Ngudi Laku" sudah memenuhi beberapa unsur tersebut yaitu menghayati akan kebutuhan pemuda di Desa Karanggebang untuk mengenali konsep diri, menyadari kekuatan dan potensi yang dimiliki mereka sehingga perlu diberdayakan dan dimaksimalkan. Beliau mampu mengidentifikasi potensi para pemuda di desa tersebut karena seringnya interaksi dan kebetulan mereka adalah anak didik beliau semasa anak-anak hingga remaja. Beliau juga mudah untuk menyesuaikan diri dengan berbagai kalangan terutama para pemuda di semua dusun. Dengan jabatan sebagai perangkat desa memudahkan beliau untuk terlibat dalam berbagai kegiatan di semua dusun di desa tersebut.

³⁴ Nasution.

³⁵ Husni Mubarok, "Proses Pelaksanaan Program Kerja PKBM 'Ngudi Laku,'" 11 Juli 2024.

³⁶ Wahyudin Sumpeno, *Menjadi fasilitator genius: kiat-kiat dalam mendampingi masyarakat*, Ed. rev (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 10.

Peran Pembina sebagai Penghubung (*Linker*)

Pembina PKBM "Ngudi Laku" sebagai penghubung pemuda Desa Karanggebang dengan lowongan kerja dan pemasaran produk kotoran hewan (kohe). Di antara permasalahan pemuda Desa Karanggebang adalah ketidakmampuan mereka untuk mengakses lowongan pekerjaan terutama bagi mereka yang belum memiliki kemampuan bekerja secara mandiri. Hal ini terlihat dari mereka yang masih bekerja paruh waktu dan bekerja sebagai buruh tani atau mereka yang sama sekali tidak memiliki penghasilan. Dengan luasnya jaringan pertemanan dan jaringan kerja yang dimiliki, pembina berupaya menghubungkan para pemuda tersebut dengan perusahaan-perusahaan di wilayah Madiun dan sekitarnya. Beliau mengupayakan supaya para sarjana desa dapat terserap di dunia kerja. Selain itu, dalam rangka pemberdayaan pemuda desa secara ekonomi yaitu dengan menyadari potensi yang besar di aspek pertanian, dimana pembina berupaya membantu pemasaran produk kohe ini ke kalangan petani di Desa Karanggebang dan sekitarnya. Terbukti usaha tersebut berhasil memasarkan lebih dari 2000 karung kohe.³⁷

Peran menghubungkan para pemuda dengan berbagai sumber terutama lowongan kerja dan pemasaran pupuk kohe menunjukkan bahwa aspek pengetahuan agen perubahan tentang sumber dan bagaimana menghubungkan menurut Nasution dengan jelas dimiliki oleh pembina.³⁸ Upaya dan usaha untuk menunjukkan potensi para pemuda dan kemampuan untuk menanamkan rasa percaya diri pada diri pemuda desa dan mengarahkan mereka sampai berhasil menunjukkan bahwa aspek keterampilan dalam mengembangkan keterbukaan masyarakat telah dikuasai oleh pembina.

Peran Pembina sebagai Pembantu Proses Perubahan

Peran Pembina sebagai pembantu proses perubahan meliputi peran dalam proses perubahan melalui penemuan konsep diri, ikut mengawal semua kegiatan atau proyek dari tahap awal hingga akhir. Perannya hampir sama dengan seorang fasilitator yang memastikan segala proses berjalan

³⁷ Husni Mubarok, "Strategi dalam Pelaksanaan Program Kerja PKBM 'Ngudi Laku,'" 5 Juli 2024.

³⁸ Nasution, "Studi Hubungan Bonus Demografi, Indeks Pembangunan Manusia, dan Indeks Pembangunan Ketenagakerjaan dengan Pertumbuhan Ekonomi."

dengan baik, lancar dan efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. seperti kegiatan majlisan yang di dalamnya sesi sharing dan tanya-jawab, pelatihan pembuatan pupuk kohe serta pemasaran pupuk kohe.

Kemampuan pembina PKBM “Ngudi Laku” dalam identifikasi masalah bersama para pemuda, mengidentifikasi kebutuhan dan mendesak untuk diatasi. Selanjutnya menentukan tujuan yang jelas dan spesifik dari kegiatan atau proyek yang akan dilakukan. Membuat rencana yang detail termasuk target waktu, anggaran dan sumber daya yang dibutuhkan. Yang terakhir dari kegiatan tahap awal ini adalah mengumpulkan sumber daya manusia, finansial dan material. Selanjutnya, melakukan koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan baik itu sesama pemuda, tokoh masyarakat, pemerintah desa maupun pihak eksternal. Selanjutnya, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun, termasuk di dalamnya melakukan pembinaan dan evaluasi secara berkala atas kegiatan-kegiatan rutinan yang selama ini telah berjalan, berupaya membangun komunikasi yang efektif dengan semua pihak yang terkait dan berusaha mengatasi berbagai kendala atau masalah yang muncul selama pelaksanaan kegiatan.³⁹

Peran pembina dalam memberdayakan pemuda yang meliputi peran sebagai narasumber dan aspek mempengaruhi klien sesuai dengan target dari agen perubahan telah dilakukan.⁴⁰ Fred C. Lunenburg mengidentifikasi karakter agen perubahan yang sukses dalam melakukan proses perubahan dalam sebuah organisasi.⁴¹ Karakter tersebut berupa kemiripan agen perubahan dengan para anggota, rasa empati, adanya keterkaitan antara agen perubahan dengan anggota organisasi, kedekatan baik fisik maupun psikologis. Kemampuan untuk mengelola dan menata, keterbukaan, penghargaan, energi, dan sinergi. Bisa dikatakan bahwa hampir seluruh karakter yang disebutkan tersebut telah terpenuhi.

³⁹ Moh. Tamiz, "Pelaksanaan Program Kegiatan PKBM 'Ngudi Laku,'" 13 Juli 2024.

⁴⁰ Sumpeno, *Menjadi fasilitator genius*, 5-6.

⁴¹ Fred C Lunenburg, *Managing Change: The Role of the Change Agent*, t.t., 3-4.

<i>Catalist</i>	Menciptakan egaliter Masuk di semua kalangan Pembahasan sesuai realita (jodoh, ekonomi dll.) Membangun konsep diri pemuda
<i>Problem Solver</i>	Dilakukan dengan cara <i>sharing</i> diawali dengan mendengarkan permasalahan pemuda. Pada akhirnya pemuda sendiri yang akan menemukan solusi atas permasalahannya. Sharing tersebut dilakukan pada waktu kegiatan majlisan maupun pemuda datang sendiri ke rumah agen perubahan.
<i>Linker</i>	Lowongan pekerjaan. Pemasaran produk.
<i>Process Assistant</i>	Penemuan jati diri pemuda. Ikut mengawal semua kegiatan (majlisan serta pembuatan serta pemasaran kohe).

Tabel 1. Peran Agen Perubahan pada PKBM "Ngudi Laku"

Dampak PKBM Terhadap Pemberdayaan Pemuda

Pemberdayaan ialah proses membekali orang ataupun kelompok dengan keahlian, pengetahuan serta sumber energi yang dibutuhkan buat mengatur hidup mereka sendiri dan membuat keputusan yang berakibat positif untuk kehidupan mereka. Dalam konteks pembelajaran, pemberdayaan berarti membagikan peserta didik keahlian guna belajar mandiri, berpikir kritis serta mengambil aksi untuk menanggulangi permasalahan yang mereka hadapi. Tujuan utama pemberdayaan tentunya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup pribadi serta warga secara totalitas. Peranan pemberdayaan mencakup dua hal, antara lain ialah: *pertama*, pemberdayaan merubah dalam tingkat orang yang mencakup pembangunan kapasitas individu (*capacity building*), mengatur serta mengendalikan persepsi- persepsi individu, menekankan pro aktif dalam kehidupan serta melatih berfikir kritis dalam area sosial serta politik. *Kedua*, pemberdayaan berperan merubah pada tingkat kolektif yang meliputi keluarga, organisasi serta komunitas. Pergantian tersebut menuju pada peningkatan kemampuan serta keahlian anggotanya, tingkatkan

kesejahteraan kolektif serta yang terakhir menguatkan jaringan intra serta ekstra organisasi dalam rangka meningkatkan mutu kehidupan bersama.⁴²

Dalam konteks PKBM “Ngudi Laku” kegiatan yang dijalankan dalam komunitas ini ternyata mampu meningkatkan kualitas individu maupun kolektif. Pada level individu, para pemuda ini berhasil merumuskan jati diri mereka dan akan ke mana mereka akan melangkah dalam hidup. Cara pandang mereka terhadap kehidupan dan bagaimana bersikap dalam menghadapi problematika hidup terutama pada aspek ekonomi banyak mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perubahan persepsi dan sikap yang ada ini tidak ternyata tidak hanya satu dua anggota saja tapi hampir semua anggota yang terlibat aktif dalam kegiatan di PKBM “Ngudi Laku” mengalami hal yang sama.

Perubahan persepsi dan cara pandang pemuda pada level individu ini kemudian mendorong mereka secara mandiri maupun kolaboratif melakukan usaha-usaha seperti produksi pupuk kohe, usaha ternak ayam, pemberian jagung, menjadi youtuber, usaha pakan lele dan lain sebagianya. Pada aspek perilaku terjadi pergeseran perilaku yang mana sebelum munculnya komunitas ini banyak pemuda yang terlibat pada aktifitas dan kebiasaan yang tidak produktif, setelah mereka dirangkul dan terlibat dalam kegiatan komunitas perilaku mereka lebih baik dari sebelumnya. hal ini dikuatkan dengan pernyataan dari orang tua salah satu anggota komunitas PKBM “Ngudi Laku” ini.

Pada level kolektif dan sosial, terjadi peningkatan kualitas hubungan masyarakat terutama para pemuda desa. Rasa kebersamaan yang sebelumnya sangat rendah berubah menjadi kuat dan meningkat. Rasa persatuan sebagai sesama pemuda satu desa menjadi lebih baik dari sebelumnya yang banyak diwarnai oleh pergesekan dan ketidakharmonisan oleh berbagai macam hal terutama pilihan politik pada momentum kontestasi pemilihan kepada desa dan pemilihan presiden. Demikian pula yang terjadi pada aspek ekonomi. Dengan berbagai usaha yang dirintis para pemuda desa, menjadikan mereka semakin berdaya dan mandiri secara

⁴² Ersas A. Gahung, TAM Ronny Gosal, dan Frans Singkoh, “Peran Pemerintah Dalam Pemberdayaan Pemuda Di Desa Liwutung Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara,” *Jurnal Eksekutif 1 1* (2017).

ekonomi. Kehidupan ekonomi mereka sebelumnya rendah dengan penghasilan yang kurang, saat ini menjadi lebih baik.

Semangat berwirausaha didorong oleh terbukanya akses dan jaringan yang dibantu oleh pembina komunitas, menjadikan semangat dan motivasi untuk terlibat dalam kegiatan usaha dari para pemuda ini semakin bermunculan. Dukungan pemerintah desa dalam bentuk bantuan operasional, serta dukungan dari pemerintah daerah dengan mengadakan kegiatan pelatihan pemuda hebat yang diinisiasi oleh bupati Ponorogo menambah spirit mereka dalam berwirausaha. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Anam Javeed dkk. yang menunjukkan temuan bahwa semua faktor yang meliputi kebijakan pemerintah, kesempatan kerja dan keterlibatan sosial berdampak pada pemberdayaan pemuda dan kemampuan mereka untuk memulai kegiatan kewirausahaan.⁴³

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendidikan membuktikan mampu memberi peran dalam membentuk pemikiran masyarakat baik pendidikan formal maupun nonformal. Pendidikan nonformal bertujuan untuk mengganti, menambah dan melengkapi pendidikan formal sehingga melalui pendidikan, kesejahteraan sosial masyarakat semakin meningkat dan tumbuh. Hal ini selaras dengan temuan yang ditunjukkan oleh penelitian Busyairi Ahmad dan Hamjah Bonso⁴⁴, bahwa pemberdayaan melalui pendidikan nonformal melalui kegiatan pelatihan dapat meningkatkan kemampuna kerja, meningkatkan daya kreatifitas dan membentuk karakter kerja sehingga bisa menjadi solusi untuk meningkatkan kemampuan masyarakat demi mensejahterakan diri dan warga negara.

⁴³ Anam Javeed dkk., "Factors affecting youth empowerment and entrepreneurial initiatives: Social implications and way forward," *Frontiers in Psychology* 13 (Oktober 2022): 912259, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912259>.

⁴⁴ Ahmad dan Bonso, "Peran Lembaga Pendidikan Nonformal dalam Menangani Kemiskinan di Era Milenial (Studi Kasus Loka Latihan Kerja UKM Kabupaten Biak Numfor)."

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan PKBM "Ngudi Laku" memberikan model pendidikan nonformal yang efektif dalam memberdayakan pemuda pedesaan. Tujuan penelitian terjawab melalui tiga temuan utama. *Pertama*, pengelolaan PKBM berjalan dengan sistematis dan partisipatif sehingga mampu menyalurkan potensi pemuda secara optimal. *Kedua*, peran *agent of change* menjadi kunci keberhasilan, karena mampu mendorong kesadaran kritis, memfasilitasi pemecahan masalah, dan membuka jejaring sosial maupun ekonomi bagi pemuda. *Ketiga*, dampak yang ditimbulkan tidak hanya pada level individu berupa perubahan sikap, motivasi, dan kesadaran diri, tetapi juga pada level kolektif dengan meningkatnya kapasitas kewirausahaan, solidaritas sosial, dan keterhubungan dengan jejaring kelembagaan yang lebih luas. Hal ini menegaskan bahwa pendidikan nonformal berbasis komunitas dapat menjadi instrumen strategis dalam menumbuhkan kemandirian dan daya saing pemuda desa.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. *Pertama*, pengelola PKBM perlu memperluas variasi program berbasis *life skills* agar pemberdayaan pemuda semakin berkelanjutan. *Kedua*, dukungan dari pemerintah desa hingga kabupaten sangat penting, baik melalui pendanaan, pelatihan, maupun kemitraan strategis, sehingga PKBM dapat memperluas jangkauan dampaknya. *Ketiga*, penelitian selanjutnya diharapkan mengkaji model serupa di daerah lain atau mengombinasikan pendekatan kuantitatif agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif serta berkontribusi pada pengembangan teori pemberdayaan pemuda berbasis pendidikan nonformal.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Busyairi, dan Hamjah Bonso. "Peran Lembaga Pendidikan Nonformal dalam Menangani Kemiskinan di Era Milenial (Studi Kasus Loka Latihan Kerja UKM Kabupaten Biak Numfor)." *Jurnal Nalar Pendidikan* 8, no. 2 (Desember 2020): 114. <https://doi.org/10.26858/jnp.v8i2.15519>.
- Debarliev, Stojan, Aleksandra Janeska-Iliev, Osvaldas Stripeikis, dan Blaž Zupan. "What Can Education Bring to Entrepreneurship? Formal versus Non-Formal Education." *Journal of Small Business Management* 60, no. 1 (Januari 2022): 219–52. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1700691>.
- Departemen Pendidikan Nasional Indonesia. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional." Departemen Pendidikan Nasional Indonesia, 2003.
- Ersas A. Gahung, TAM Ronny Gosal, dan Frans Singkoh. "Peran Pemerintah Dalam Pemberdayaan Pemuda Di Desa Liwutung Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara." *Jurnal Eksekutif* 11 (2017).
- George R. Terry. *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2021.
- Havelock, Ronald G., Steve Zlotolow, dan Ronald G. Havelock. *The change agent's guide*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J: Educational Technology Publications, 1995.
- Javeed, Anam, Mohammed Aljuaid, Sajid Mehmood, Muhammad Yar Khan, Zahid Mahmood, Duaa Shahid, dan Syed Sikandar Wali. "Factors affecting youth empowerment and entrepreneurial initiatives: Social implications and way forward." *Frontiers in Psychology* 13 (Oktober 2022): 912259. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912259>.
- Laila, Dinda Alifatul, dan Salahudin Salahudin. "Pemberdayaan masyarakat Indonesia melalui pendidikan nonformal: Sebuah kajian pustaka." *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* 9, no. 2 (Mei 2022): 100–112. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v9i2.44064>.
- Lunenburg, Fred C. *Managing Change: The Role of the Change Agent*. t.t.
- Meleong, Lexy J. *Metologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1989.

- Miles, Matthew B., dan A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 200M.
- Napsiyah, Siti, Ratu Fazrha Bunga Arcadia, Daffa Fadillah Syafa'at, Firdha Putri Puspita, Muhammad Naufal Ardiansyah, dan Riani Rifa Amalia. "Peran Mahasiswa Sebagai Agent Of Change Dalam Mengembangkan Potensi Pemuda Di Kampung Krajan Desa Simpang." *Jurnal Kesejahteraan dan Pelayanan Sosial* 4, no. 2 (November 2023): 182–96. <https://doi.org/10.52423/jkps.v4i2.18>.
- Nasution, Marihot. "Studi Hubungan Bonus Demografi, Indeks Pembangunan Manusia, dan Indeks Pembangunan Ketenagakerjaan dengan Pertumbuhan Ekonomi." *Jurnal Budget: Isu dan Masalah Keuangan Negara* 6, no. 1 (2021): 74–95.
- Pemerintah Indonesia. "Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 Tentang Kepemudaan." Pemerintah Indonesia, 2009.
- Puspito, Gaguk Wahyu, Tatik Swandari, dan Mauhibur Rokhman. "Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Non Formal." *Chalim Journal of Teaching and Learning* 1, no. 1 (Agustus 2021): 85–98. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i1.88>.
- Rahmat, Abdul. *Manajemen Pemberdayaan Pada Pendidikan Nonformal*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2018.
- Rifaldi Dwi Syahputra dan Nuri Aslami. "Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry." *Manajemen Kreatif Jurnal* 1, no. 3 (Juni 2023): 51–61. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i3.1615>.
- Romi, Shlomo, dan Mirjam Schmida. "Non-formal Education: A Major Educational Force in the Postmodern Era." *Cambridge Journal of Education* 39, no. 2 (Juni 2009): 257–73. <https://doi.org/10.1080/03057640902904472>.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi pendidikan kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Simac, Julia, Rachel Marcus, dan Caroline Harper. "Does Non-Formal Education Have Lasting Effects?" *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 51, no. 5 (Juli 2021): 706–24. <https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1669011>.
- Stoner, James Arthur Finch, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert. *Management*. 6th ed., Annotated instructor's ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

- Subekti, Imam. "Pengorganisasian dalam Pendidikan." *TANJAK: Journal of Education and Teaching* 3, no. 1 (2022): 19–29.
- Sugiyono. *Metode penelitian pendidikan: (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Cet. 6. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sukarna. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2011.
- Sumpeno, Wahyudin. *Menjadi fasilitator genius: kiat-kiat dalam mendampingi masyarakat*. Ed. rev. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Tessmer, Martin. *Planning and Conducting Formative Evaluations*. Hoboken: Taylor and Francis, 2013.
- Zulkarimein Nasution. *Komunikasi pembangunan pengenalan teori dan penerapannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002.