

Manajemen Adaptif Program Pendidikan Kesetaraan Paket C untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Peserta Didik: Studi Kasus di PKBM Budi Utama Surabaya

Ulfatin Ainiah¹, Rivo Nugroho²

^{1,2} Pendidikan Luar Sekolah, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya.

Email: 24010034059@mhs.unesa.ac.id¹, rivonugroho@unesa.ac.id².

Abstract: *The Package C equivalency education program provides an alternative pathway to upper-secondary education for learners who are not fully served by formal schooling. This study examines how program management at PKBM Budi Utama Surabaya supports learners' human resource development through academic learning, flexible delivery, and life-skills activities. A qualitative case-study design was employed. Data sources were selected purposively and comprised the PKBM manager, a Package C biology tutor, learner observation, and institutional documentation. Data were collected through in-depth interviews, classroom observation, and document review, then analyzed through data reduction, data display, conclusion drawing, and verification. Source and technique triangulation were used to strengthen credibility. The findings indicate that program management is organized through planning, organizing, implementation, and evaluation. Its distinctive feature is adaptive delivery: face-to-face learning is complemented by online communication and substitute assignments for learners whose work schedules constrain attendance. Human resource development is pursued through the integration of academic learning with barista, archery, river exploration, Qur'anic learning, and entrepreneurship activities. These practices support the development of knowledge, vocational exposure, independence, responsibility, and readiness for further study or work. However, unstable attendance, shift work, limited learning time, weather constraints, and incomplete assignments remain important barriers. The study concludes that Package C management can function as a human resource development strategy when institutional management combines program standards with flexible, contextual, and learner-responsive services. The findings are analytically transferable to similar community learning centers, but the single-site design and limited data sources require cautious generalization.*

Abstrak: Program Pendidikan Kesetaraan Paket C merupakan jalur alternatif pendidikan setara sekolah menengah atas bagi warga belajar yang belum terlayani secara optimal oleh pendidikan formal. Penelitian ini menganalisis bagaimana manajemen program di PKBM Budi Utama Surabaya mendukung pengembangan sumber daya manusia peserta didik melalui pembelajaran akademik, layanan yang fleksibel, dan kegiatan kecakapan hidup. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Sumber data dipilih secara purposif, meliputi pengelola PKBM, satu tutor Biologi Paket C, observasi peserta didik, dan dokumentasi lembaga. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi pembelajaran, dan telaah dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan program berlangsung melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Ciri pentingnya adalah layanan adaptif berupa kombinasi pembelajaran tatap muka, komunikasi daring, dan tugas pengganti bagi peserta didik yang terkendala jadwal kerja. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan mengintegrasikan pembelajaran akademik dengan kegiatan barista, panahan, susur sungai, mengaji, dan kewirausahaan sehingga mendukung pengetahuan, keterampilan

Article History

Received: 26-06-26

Reviewed: 26-08-26

Published: 15-09-26

Key Words

Program Management, Equivalency Education, Package C, Community Learning Center, Human Resource Development, Flexible Learning.

Sejarah Artikel

Diterima: 26-06-26

Direview: 26-08-26

Diterbitkan: 15-09-26

Kata Kunci

Manajemen Program, Pendidikan Kesetaraan, Paket C, PKBM, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pembelajaran Fleksibel.

vokasional, kemandirian, tanggung jawab, serta kesiapan melanjutkan pendidikan atau bekerja. Hambatan utama meliputi kehadiran yang tidak stabil, kerja shift, keterbatasan waktu belajar, cuaca, dan penyelesaian tugas yang belum optimal. Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen Paket C dapat berfungsi sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia apabila standar program dipadukan dengan layanan yang fleksibel, kontekstual, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik.

How to Cite: Ainiah, U., & Nugroho, R. (2026). Manajemen Adaptif Program Pendidikan Kesetaraan Paket C untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia Peserta Didik: Studi Kasus di PKBM Budi Utama Surabaya. *Transformasi : Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Non Formal Informal*, 12(2), 830–841. <https://doi.org/10.33394/jtni.v12i2.21487>

PENDAHULUAN

Pendidikan nonformal memiliki posisi strategis dalam menyediakan kesempatan belajar bagi masyarakat yang tidak dapat mengikuti jalur persekolahan secara penuh, sekaligus memperluas fungsi pendidikan dari sekadar akses menuju peningkatan kapasitas individu. Dalam konteks Indonesia, Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) merupakan salah satu simpul layanan pendidikan berbasis komunitas yang menyelenggarakan program kesetaraan, literasi, pelatihan, dan pemberdayaan. Kajian mengenai PKBM menunjukkan bahwa kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh tata kelola, keterlibatan masyarakat, kapasitas pengelola, serta kemampuan lembaga menyesuaikan layanan dengan kebutuhan warga belajar (Rahma et al., 2019; Saepudin et al., 2022; Puspita & Sujarwo, 2025). Secara normatif, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional juga mengakui pendidikan nonformal sebagai jalur pendidikan yang dapat berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal.

Pada jenjang setara sekolah menengah atas, Program Pendidikan Kesetaraan Paket C memiliki fungsi penting bagi individu dengan lintasan pendidikan yang tidak linear, termasuk mereka yang bekerja, pernah putus sekolah, atau membutuhkan pola belajar yang lebih lentur. Penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa pengelolaan Paket C umumnya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan pembelajaran, pengawasan, dan evaluasi, tetapi efektivitasnya sangat ditentukan oleh kesesuaian pengelolaan tersebut dengan kondisi warga belajar (Ernawati & Mulyono, 2017; Labora & Hidayat, 2022; Koswara et al., 2022). Pada sisi pembelajaran, pengelolaan metode belajar mandiri dan pembelajaran jarak jauh dapat memperluas akses serta kontinuitas belajar, meskipun kesiapan teknologi, motivasi, dan interaksi belajar tetap menjadi tantangan (Yel & Sfenrianto, 2018; Arbarini et al., 2022; Makleat et al., 2022).

Persoalan utama pada pendidikan kesetaraan bukan hanya bagaimana kegiatan belajar dapat terselenggara, tetapi bagaimana program tetap bermakna bagi peserta didik dengan usia, pekerjaan, pengalaman, dan tujuan belajar yang heterogen. Kondisi tersebut menuntut manajemen yang adaptif: jadwal harus realistis, tutor perlu menggunakan strategi kontekstual, penilaian harus memungkinkan tindak lanjut, dan lembaga perlu menyediakan jalur partisipasi alternatif ketika kehadiran tatap muka tidak dapat dipenuhi. Studi tentang pengelolaan Paket C menunjukkan bahwa fleksibilitas, pembagian peran yang jelas, penyediaan sumber belajar, dan pengawasan berkelanjutan merupakan elemen yang berulang dalam praktik yang dinilai efektif (Labora & Hidayat, 2022; Koswara et al., 2022). Perkembangan pembelajaran digital juga memperkuat peluang layanan yang lebih fleksibel

melalui pemanfaatan sistem pembelajaran daring, walaupun penggunaannya harus tetap mempertimbangkan karakteristik dan kesiapan warga belajar (Saripah et al., 2025).

Selain isu akses dan kontinuitas belajar, pendidikan kesetaraan juga diharapkan menghasilkan manfaat pengembangan sumber daya manusia yang lebih luas. Dalam konteks PKBM, orientasi tersebut tampak pada integrasi pembelajaran akademik dengan kecakapan hidup, keterampilan vokasional, kewirausahaan, serta penguatan sikap dan kemandirian. PKBM yang mengembangkan layanan berbasis kewirausahaan dapat memperluas fungsi lembaga dari penyedia ijazah kesetaraan menjadi ruang pengembangan kapasitas ekonomi dan sosial warga belajar (Rahma et al., 2019). Temuan pada program Paket C juga menunjukkan bahwa pendidikan kecakapan hidup dapat mendorong kesiapan kerja dan peluang kewirausahaan apabila dirancang sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai kegiatan tambahan yang terpisah (Reza et al., 2022; Rosidah & Sauri, 2022). Pada konteks PKBM Budi Utama Surabaya sendiri, penelitian terdahulu mengenai program tata boga menunjukkan potensi kegiatan kecakapan hidup dalam menumbuhkan orientasi kewirausahaan peserta didik (Ramadhan, 2024).

Meskipun demikian, literatur masih memperlihatkan dua kecenderungan yang relatif terpisah. Kelompok pertama berfokus pada fungsi manajemen Paket C—perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi—serta mutu layanan (Ernawati & Mulyono, 2017; Labora & Hidayat, 2022; Koswara et al., 2022). Kelompok kedua menekankan kecakapan hidup, kewirausahaan, atau kompetensi peserta didik (Rahma et al., 2019; Reza et al., 2022; Taufik et al., 2025). Belum banyak kajian yang secara eksplisit mempertemukan kedua perspektif tersebut untuk menjelaskan bagaimana fungsi manajemen menjadi mekanisme pengembangan sumber daya manusia, terutama pada PKBM perkotaan yang melayani peserta didik dengan tanggung jawab kerja dan kebutuhan belajar yang beragam. Kajian mutakhir mengenai pengelolaan Paket C juga menekankan pentingnya strategi adaptif dan fleksibel dalam menjaga kontinuitas belajar, sehingga hubungan antara tata kelola, fleksibilitas, dan pengembangan kapasitas peserta didik layak diperjelas (Salsabila et al., 2026).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen Program Pendidikan Kesetaraan Paket C di PKBM Budi Utama Surabaya dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia peserta didik. Fokus analisis mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi; bentuk adaptasi pembelajaran terhadap karakteristik peserta didik; kontribusi pembelajaran akademik dan program keterampilan terhadap pengetahuan, keterampilan, serta sikap; dan faktor pendukung maupun penghambat pengelolaan program. Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan manajemen program bukan hanya sebagai rangkaian fungsi administratif, melainkan sebagai mekanisme kelembagaan yang menghubungkan akses pendidikan, fleksibilitas layanan, pengembangan kecakapan hidup, dan kesiapan peserta didik untuk melanjutkan pendidikan atau memasuki dunia kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis manajemen Program Pendidikan Kesetaraan Paket C dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia peserta didik di PKBM Budi Utama Surabaya. Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu pengelola PKBM, tutor Paket C, dan peserta didik yang terlibat dalam penyelenggaraan program pendidikan kesetaraan. Instrumen

utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan instrumen bantu berupa pedoman wawancara, lembar observasi, dan pedoman dokumentasi. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi kegiatan pembelajaran, dan dokumentasi terhadap profil lembaga, jadwal pembelajaran, sarana-prasarana, serta aktivitas program keterampilan. Data dianalisis menggunakan model Miles et al. (2020) yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, sedangkan keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik.

Sumber data dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatannya dalam penyelenggaraan Program Paket C. Data primer diperoleh dari pengelola PKBM (PPKBM-01) dan tutor Biologi Paket C (TTR-01) melalui wawancara, sedangkan aktivitas peserta didik diamati dan dicatat dengan kode PD-01. Data dokumenter diberi kode DOK-01 dan mencakup foto kegiatan, jadwal pembelajaran, informasi sarana pembelajaran, serta bukti kegiatan keterampilan. Komposisi sumber data ini digunakan untuk membaca proses pengelolaan dari sudut pandang kelembagaan, pengajaran, aktivitas belajar, dan bukti dokumenter. Karena studi dilakukan pada satu lembaga dengan jumlah sumber wawancara terbatas, temuan ditafsirkan sebagai temuan kasus yang bersifat analitis, bukan sebagai representasi statistik seluruh PKBM.

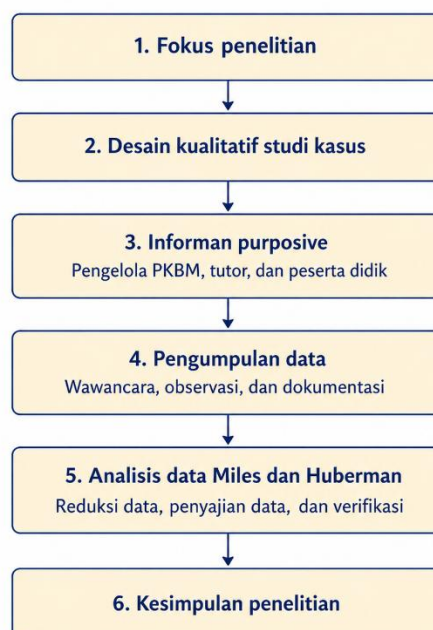
Kode	Sumber Data	Peran Dalam Penelitian	Informasi Utama
PPKBM-01	Pengelola PKBM	Informan wawancara	Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, program keterampilan, faktor pendukung dan hambatan.
TTR-01	Tutor Biologi Paket C	Informan wawancara	Metode dan media pembelajaran, evaluasi, penyesuaian pembelajaran, tindak lanjut, dan kendala belajar.
PD-01	Peserta didik Paket C	Sumber observasi	Kehadiran, keterlibatan, pengerjaan tugas, dan partisipasi dalam aktivitas belajar.
DOK-01	Dokumentasi kegiatan	Sumber dokumenter	Pembelajaran kelas, panahan, susur sungai, kegiatan lingkungan, sarana dan aktivitas keterampilan.

Tabel 1. Sumber data penelitian

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Pedoman wawancara pengelola mencakup tujuan program, perencanaan, pengorganisasian, pemilihan tutor, pelaksanaan pembelajaran, program keterampilan, evaluasi, faktor pendukung, hambatan, dan kontribusi program terhadap pengembangan peserta didik. Pedoman wawancara tutor mencakup metode pembelajaran, penyesuaian terhadap karakteristik peserta didik, media dan sumber belajar, evaluasi, kendala, tindak lanjut, serta dukungan pembelajaran terhadap pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Observasi diarahkan pada kondisi ruang belajar, kehadiran dan keterlibatan peserta didik, penggunaan metode dan

media, interaksi tutor–peserta didik, aktivitas keterampilan, serta faktor pendukung dan penghambat.

Analisis mengikuti alur Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi reduksi atau kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Data wawancara, observasi, dan dokumentasi dikelompokkan berdasarkan empat fungsi manajemen, bentuk fleksibilitas pembelajaran, dimensi pengembangan sumber daya manusia, serta faktor pendukung dan penghambat. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu membandingkan pernyataan pengelola dan tutor dengan hasil observasi serta dokumentasi. Kesimpulan hanya ditarik pada aspek yang memperoleh dukungan dari data kasus dan tidak digunakan untuk menggeneralisasi seluruh penyelenggaraan Paket C di luar lokasi penelitian.



Gambar 1. Diagram Alur penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Program Paket C di PKBM Budi Utama Surabaya tidak berhenti pada penyelenggaraan mata pelajaran, tetapi mengombinasikan fungsi manajemen, fleksibilitas layanan, dan kegiatan keterampilan. Temuan wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan empat pola utama: pengelolaan program yang terstruktur tetapi adaptif; strategi menjaga kontinuitas belajar bagi peserta didik yang bekerja; integrasi pengembangan akademik, keterampilan, dan sikap; serta keberadaan faktor pendukung dan penghambat yang secara langsung memengaruhi pelaksanaan program.

1. Manajemen Program sebagai Dasar Layanan Pendidikan yang Adaptif

Pada tahap perencanaan, program diarahkan untuk memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik yang belum menyelesaikan pendidikan setara SMA, sekaligus mendorong keberlanjutan pendidikan dan kesiapan hidup. Orientasi ini terlihat dari keberadaan pembelajaran akademik dan program keterampilan dalam satu kerangka layanan. Dengan demikian, tujuan program tidak dibatasi pada pencapaian ijazah, tetapi

diperluas pada pengembangan kapasitas peserta didik. Temuan tersebut konsisten dengan kajian manajemen Paket C yang menempatkan identifikasi kebutuhan warga belajar, tujuan program, sumber daya, dan perencanaan pembelajaran sebagai komponen awal pengelolaan (Labora & Hidayat, 2022; Koswara et al., 2022).

Pada tahap pengorganisasian, pengelola membagi tugas berdasarkan kebutuhan program dan mempertimbangkan kesesuaian bidang keilmuan tutor. Koordinasi antara pengelola dan tutor tampak pada pengaturan jadwal, pelaksanaan pembelajaran, dan pemantauan kegiatan peserta didik. Walaupun data tidak cukup untuk menilai struktur organisasi secara menyeluruh, pola tersebut menunjukkan adanya pembagian peran operasional yang mendukung kontinuitas layanan. Temuan ini sejalan dengan Saepudin et al. (2022) bahwa kualitas layanan PKBM berkaitan dengan keterpaduan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian.

Pelaksanaan program bersifat adaptif. Pembelajaran dilakukan melalui tatap muka, dukungan komunikasi daring, dan tugas pengganti bagi peserta didik yang tidak dapat hadir karena pekerjaan atau kendala lain. Tutor menggunakan ceramah, tanya jawab, diskusi, kuis, serta contoh yang dekat dengan kehidupan sehari-hari. Fleksibilitas tersebut tidak berarti mengurangi tuntutan pembelajaran, tetapi mengubah cara peserta didik dapat tetap terhubung dengan proses belajar. Pola serupa dilaporkan pada studi pendidikan kesetaraan yang menekankan pentingnya kombinasi tatap muka, tutorial, belajar mandiri, dan dukungan teknologi untuk menyesuaikan layanan dengan kondisi warga belajar (Makleat et al., 2022; Arbarini et al., 2022; Saripah et al., 2025).

Evaluasi berlangsung pada dua tingkat. Evaluasi pembelajaran dilakukan melalui tugas, ulangan harian, asesmen tengah semester, asesmen akhir semester, ujian kelulusan, serta pengecekan pemahaman pada pertemuan. Evaluasi program dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan perbaikan secara berkala. Struktur ini menunjukkan bahwa fungsi evaluasi tidak hanya berorientasi pada hasil belajar, tetapi juga memberikan umpan balik terhadap penyelenggaraan program. Kajian lain mengenai Paket C juga menempatkan asesmen formatif dan sumatif serta evaluasi program sebagai bagian penting dalam pengendalian mutu layanan (Labora & Hidayat, 2022; Taufik et al., 2025).

2. Fleksibilitas Pembelajaran dan Kontinuitas Belajar Peserta Didik yang Bekerja

Karakteristik peserta didik menjadi alasan utama perlunya fleksibilitas. Data menunjukkan bahwa sebagian peserta didik telah bekerja dan menghadapi jadwal shift, keterbatasan waktu, serta kehadiran yang tidak stabil. Dalam kondisi seperti ini, penerapan jadwal dan mekanisme belajar yang sepenuhnya menyerupai sekolah formal berpotensi meningkatkan risiko ketertinggalan. PKBM merespons kondisi tersebut dengan pembelajaran tatap muka pada waktu yang memungkinkan, dukungan daring, dan tugas pengganti. Hasil observasi juga memperlihatkan aktivitas pembelajaran pada malam hari, yang menunjukkan penyesuaian waktu belajar terhadap ritme kehidupan peserta didik.

Fleksibilitas tersebut perlu dipahami sebagai strategi menjaga kontinuitas, bukan sekadar kelonggaran administratif. Yel dan Sfenrianto (2018) menunjukkan bahwa e-learning dalam pendidikan kesetaraan dipengaruhi oleh faktor teknologi, pengguna, dan proses pembelajaran. Arbarini et al. (2022) juga menunjukkan bahwa pembelajaran jarak jauh pada pendidikan kesetaraan dapat mempertahankan akses, tetapi kualitasnya bergantung pada kesiapan peserta, tutor, dan dukungan sistem. Temuan penelitian ini menambahkan bahwa pada konteks peserta didik yang bekerja, fleksibilitas efektif ketika

dikombinasikan dengan tindak lanjut tutor dan pilihan tugas pengganti, bukan ketika pembelajaran daring berdiri sendiri.

Namun, data juga menunjukkan bahwa pembelajaran daring belum optimal bagi sebagian peserta didik. Keterbatasan waktu mengerjakan tugas dan kehadiran yang tidak stabil tetap muncul. Karena itu, fleksibilitas memerlukan struktur pendampingan yang jelas, misalnya penjadwalan konsultasi, batas waktu tugas yang realistis, mekanisme pengingat, dan pemantauan kemajuan belajar. Perspektif ini sejalan dengan pengembangan pembelajaran transformatif berbantuan LMS pada pendidikan kesetaraan yang menekankan pentingnya interaksi, umpan balik, dan jalur belajar yang terstruktur namun fleksibel (Saripah et al., 2025).

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Integrasi Akademik, Keterampilan, dan Sikap

Pengembangan pengetahuan dilakukan melalui pembelajaran akademik yang tetap mengacu pada modul ajar, tugas, asesmen, dan ujian. Media yang digunakan tutor mencakup papan tulis, laptop, PowerPoint, modul, dan media pendukung sesuai kebutuhan materi. Struktur akademik ini penting untuk menjaga kesetaraan capaian dengan jenjang menengah, sementara fleksibilitas memungkinkan peserta didik dengan keterbatasan waktu tetap terlibat. Hasil ini menguatkan temuan Ernawati dan Mulyono (2017) bahwa pengelolaan pembelajaran Paket C mencakup perencanaan, proses pembelajaran, dan evaluasi yang perlu dipadukan secara konsisten.

Pengembangan keterampilan dilakukan melalui kegiatan barista, panahan, susur sungai, mengaji, dan kewirausahaan. Kegiatan tersebut memiliki karakter yang beragam: sebagian berorientasi pada keterampilan vokasional dan kewirausahaan, sebagian mengembangkan pengalaman sosial, kedisiplinan, keberanian, dan tanggung jawab. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan kesetaraan bersifat multidimensional. Pendidikan kecakapan hidup pada Paket C telah dilaporkan dapat menumbuhkan kesiapan kerja dan kewirausahaan ketika kegiatan dirancang sesuai kebutuhan peserta didik (Reza et al., 2022; Rosidah & Sauri, 2022). Pada PKBM Budi Utama Surabaya, studi Ramadhan (2024) juga menunjukkan bahwa kegiatan tata boga dapat menjadi medium pengembangan orientasi kewirausahaan peserta didik.

Pada dimensi sikap, data mengindikasikan penguatan kemandirian, tanggung jawab, disiplin, dan kesiapan menghadapi kehidupan sosial. Indikasi tersebut muncul dari pola pembelajaran yang menuntut peserta didik menyesuaikan tanggung jawab kerja dan belajar, menyelesaikan tugas, mengikuti kegiatan kelompok, serta terlibat dalam aktivitas keterampilan. Meskipun penelitian ini tidak mengukur perubahan sikap secara longitudinal, konvergensi antara wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa program dirancang untuk menghasilkan manfaat yang lebih luas daripada capaian akademik. Dengan demikian, fungsi manajemen dapat dipahami sebagai mekanisme yang menghubungkan tujuan program dengan pengalaman belajar yang mendukung pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Dimensi	Bukti wawancara	Bukti observasi/dokumentasi	Makna analitis
Perencanaan & tujuan	Akses pendidikan, keberlanjutan studi,	Program akademik dan keterampilan hadir dalam	Tujuan program melampaui kelulusan

	kesiapan hidup.	satu layanan.	administratif.
Pengorganisasian	Pembagian tugas pengelola dan tutor berdasarkan kebutuhan dan bidang.	Koordinasi tampak dalam jadwal dan pelaksanaan pembelajaran.	Pembagian peran mendukung konsistensi layanan.
Pelaksanaan	Tatap muka, dukungan daring, tugas pengganti; metode ceramah, diskusi, kuis.	Pembelajaran berlangsung menyesuaikan kondisi peserta didik.	Fleksibilitas menjadi mekanisme kontinuitas belajar.
Evaluasi	Tugas, ulangan harian, asesmen tengah/akhir semester, ujian, evaluasi program.	Pengecekan pemahaman dan tindak lanjut terlihat dalam proses belajar.	Evaluasi berfungsi untuk capaian belajar dan perbaikan program.
Pengembangan SDM	Barista, panahan, susur sungai, mengaji, kewirausahaan.	Dokumentasi memperlihatkan pembelajaran, panahan, susur sungai, dan kegiatan lingkungan.	Program mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
Hambatan	Kerja shift, waktu terbatas, kehadiran tidak stabil, cuaca, tugas belum optimal.	Peserta bekerja memerlukan penyesuaian waktu dan tindak lanjut.	Fleksibilitas perlu disertai monitoring dan pendampingan terstruktur.

Tabel 2. Sintesis temuan berdasarkan triangulasi sumber dan teknik



Gambar 2. Dokumentasi kegiatan pembelajaran dan program keterampilan peserta didik Paket C di PKBM Budi Utama Surabaya

4. Faktor Pendukung, Hambatan, dan Implikasi Manajerial

Faktor pendukung yang teridentifikasi meliputi komitmen pengelola, peran tutor, fleksibilitas pembelajaran, tersedianya program keterampilan, sarana kegiatan, dan suasana kekeluargaan. Kombinasi faktor tersebut memperkuat fungsi PKBM sebagai ruang belajar yang dekat dengan kebutuhan peserta didik. Literatur mengenai PKBM juga menunjukkan bahwa kualitas layanan dipengaruhi oleh kapasitas pengelola, partisipasi, kolaborasi, serta kemampuan lembaga mengembangkan program yang relevan bagi masyarakat (Rahma et al., 2019; Saepudin et al., 2022; Puspita & Sujarwo, 2025).

Hambatan utama bersumber dari kondisi keseharian peserta didik: jadwal kerja, sistem shift, waktu belajar yang terbatas, kehadiran tidak stabil, kendala cuaca, dan penyelesaian tugas yang belum optimal. Hambatan ini bersifat struktural karena berkaitan dengan tuntutan hidup warga belajar, bukan semata-mata motivasi individual. Karena itu, respons manajerial perlu berorientasi pada desain layanan yang realistis. Strategi yang relevan mencakup penjadwalan konsultasi, tugas pengganti yang terstruktur, pencatatan kemajuan belajar, penguatan komunikasi daring, dan evaluasi berkala terhadap relevansi program keterampilan.

Secara konseptual, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen adaptif pada Paket C terbentuk ketika empat fungsi manajemen dihubungkan dengan kebutuhan aktual peserta didik. Perencanaan menentukan arah akses dan pengembangan kapasitas; pengorganisasian memastikan dukungan tutor dan sumber daya; pelaksanaan menyediakan jalur belajar yang fleksibel; dan evaluasi menjaga ketercapaian serta menyediakan dasar perbaikan. Hasil ini memperluas kajian sebelumnya yang banyak menggambarkan fungsi manajemen secara deskriptif (Labora & Hidayat, 2022; Koswara et al., 2022) dengan menunjukkan bahwa fungsi tersebut memperoleh makna pengembangan sumber daya manusia ketika diintegrasikan dengan pembelajaran akademik, kecakapan hidup, dan mekanisme fleksibilitas.

Implikasi praktisnya adalah PKBM perlu menyeimbangkan dua tuntutan yang tidak selalu mudah dipadukan: menjaga standar akademik dan memberi keluwesan yang cukup bagi warga belajar dewasa atau bekerja. Fleksibilitas yang tidak terstruktur berisiko menurunkan keterlibatan, sedangkan standar yang terlalu kaku berisiko mendorong ketidakhadiran dan putus belajar. Karena itu, fleksibilitas perlu dibangun di atas sistem monitoring, umpan balik, dan tindak lanjut yang jelas. Studi mutakhir tentang pengelolaan Paket C dan efektivitas PKBM juga menunjukkan bahwa adaptasi pembelajaran dan penguatan kompetensi harus dikelola sebagai bagian dari sistem program, bukan sebagai respons insidental (Taufik et al., 2025; Salsabila et al., 2026).

KESIMPULAN

Manajemen Program Pendidikan Kesetaraan Paket C di PKBM Budi Utama Surabaya dilaksanakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang dipadukan dengan penyesuaian terhadap karakteristik peserta didik. Bentuk adaptasi utama meliputi pembelajaran tatap muka, dukungan komunikasi daring, dan tugas pengganti bagi peserta didik yang terkendala pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia berlangsung melalui integrasi pembelajaran akademik dengan kegiatan barista, panahan, susur sungai, mengaji, dan kewirausahaan. Integrasi tersebut mendukung pengembangan pengetahuan, keterampilan vokasional, kemandirian, tanggung jawab, disiplin, serta kesiapan melanjutkan pendidikan atau bekerja. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah

menunjukkan bahwa fungsi manajemen program dapat menjadi mekanisme pengembangan sumber daya manusia apabila diterapkan secara fleksibel, kontekstual, dan responsif terhadap kondisi warga belajar.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu PKBM dan menggunakan sumber wawancara yang terbatas, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan beberapa PKBM dengan karakteristik wilayah dan peserta didik yang berbeda, memperluas jumlah informan, serta menggunakan data longitudinal untuk menilai perubahan kompetensi dan keberlanjutan hasil belajar. Bagi pengelola PKBM, prioritas perbaikan adalah memperkuat monitoring kehadiran dan kemajuan belajar, menata mekanisme tugas pengganti dan konsultasi, serta mengevaluasi program keterampilan secara berkala agar tetap relevan dengan kebutuhan peserta didik dan dunia kerja.

SARAN

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melibatkan lebih banyak PKBM dengan karakteristik wilayah, pengelola, tutor, dan peserta didik yang beragam. Penelitian juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau mixed methods untuk mengukur perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap, keberlanjutan pendidikan, dan kesiapan kerja peserta didik setelah mengikuti Program Paket C. Selain itu, keterlibatan peserta didik sebagai informan wawancara secara langsung perlu diperluas agar pengalaman belajar dan persepsi manfaat program dapat tergambar lebih komprehensif.

Tutor disarankan untuk memperluas penggunaan metode pembelajaran kontekstual dan partisipatif, terutama bagi peserta didik dewasa dan bekerja. Pemanfaatan media digital, materi ringkas, tugas berbasis masalah, serta komunikasi daring yang sederhana dapat membantu menjaga keterlibatan peserta didik di luar pertemuan tatap muka. Namun, penggunaan pembelajaran daring perlu disesuaikan dengan kemampuan akses dan kesiapan peserta didik.

Program keterampilan seperti barista, kewirausahaan, panahan, susur sungai, dan kegiatan pendukung lainnya perlu dievaluasi secara berkala berdasarkan relevansinya dengan kebutuhan peserta didik dan peluang pengembangan diri maupun kerja. Pengelola dapat mempertimbangkan penyusunan indikator capaian keterampilan yang lebih spesifik sehingga manfaat program tidak hanya terlihat pada partisipasi, tetapi juga pada peningkatan kompetensi yang dapat didokumentasikan.

Berdasarkan temuan penelitian, PKBM Budi Utama Surabaya disarankan untuk memperkuat sistem pendampingan belajar bagi peserta didik yang bekerja melalui jadwal konsultasi yang lebih terstruktur, mekanisme tugas pengganti yang jelas, serta pemantauan kemajuan belajar secara berkala. Fleksibilitas pembelajaran perlu tetap dipertahankan, tetapi perlu disertai standar tindak lanjut agar peserta didik yang memiliki jadwal kerja tidak mengalami ketertinggalan materi atau penumpukan tugas..

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pengelola, tutor, dan peserta didik Program Pendidikan Kesetaraan Paket C di PKBM Budi Utama Surabaya atas izin, informasi, dan dukungan yang diberikan selama proses pengumpulan data. Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pendanaan publik, komersial, maupun nonprofit.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbarini, M., Rahmat, A., Ismaniar, Isa, A. H., & Siswanto, Y. (2022). Equivalency education: Distance learning and its impact in Indonesia. *Journal of Nonformal Education*, 8(1). <https://doi.org/10.15294/jne.v8i1.33932>
- Ernawati, E., & Mulyono, S. E. (2017). Manajemen pembelajaran Program Paket C di PKBM Bangkit Kota Semarang. *Journal of Nonformal Education*, 3(1), 60–71. <https://doi.org/10.15294/jne.v3i1.8915>
- Koswara, E., Sutarjo, S., & Hoerniasih, N. (2022). Manajemen Program Kesetaraan Paket C di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Kecamatan Jatisari. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 16(2), 41–50. <https://doi.org/10.32832/jpls.v16i2.14139>
- Labora, E., & Hidayat, D. (2022). The management of equality education in Kejar Paket C program (equal to high school). *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 6(1), 16–23. <https://doi.org/10.15294/jnfc.v6i1.3767>
- Makleat, N., Syukur, A., & Ndewi, A. D. (2022). Pengelolaan metode pembelajaran mandiri bagi warga belajar Program Kesetaraan Kejar Paket C di PKBM Bintang Flobamora Kupang. *Jurnal Paedagogy*, 9(2). <https://doi.org/10.33394/jp.v9i2.4958>
- Puspita, M., & Sujarwo, S. (2025). Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat dalam penelitian akademik: Pemetaan tren dan analisis bibliometrik lima dekade terakhir. *Diklus: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 9(1), 25–40. <https://doi.org/10.21831/diklus.v9i1.89061>
- Rahma, R. A., Zulkarnain, Desyanty, E. S., & Wahyuni, S. (2019). The role of Community Learning Center (CLC) in providing nonformal education services based on entrepreneurship. *Journal of Nonformal Education*, 5(2), 109–116. <https://doi.org/10.15294/jne.v5i2.19759>
- Ramadhan, N. (2024). Implementation of the life skills cooking program as an effort to grow food and beverage based entrepreneurship for Package C students at PKBM Budi Utama Surabaya. *Jpus: Jurnal Pendidikan Untuk Semua*, 8(1), 35–44. <https://doi.org/10.26740/jpus.v8n1.p35-44>
- Reza, R. M., Rukanda, N., & Kartika, P. (2022). Upaya pendidikan life skill dalam menumbuhkan kewirausahaan warga belajar Paket C. *Comm-Edu (Community Education Journal)*, 5(3), 92–100. <https://doi.org/10.22460/comm-edu.v5i3.11431>
- Rosidah, I., & Sauri, S. (2022). Implementasi pembelajaran life skill pada Program Kesetaraan Paket C untuk membekali warga belajar yang siap memasuki lapangan kerja. *Jurnal Eduscience*, 9(1), 182–194. <https://doi.org/10.36987/jes.v9i1.2591>
- Saepudin, A., Sadikin, A., & Saripah, I. (2022). The development of Community Learning Center (CLC) management model to improve non-formal education service quality. *JPPM (Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat)*, 8(2), 196–202. <https://doi.org/10.21831/jppm.v8i2.41784>
- Salsabila, Said, H., & Pahendra. (2026). Strategi pengelolaan pembelajaran Program Paket C di Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Morowali. *Transformasi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Non Formal Informal*, 12(1), 209–216. <https://doi.org/10.33394/jtni.v12i1.19434>
- Saripah, I., Pramudia, J. R., Ardiwinata, J. S., & Boriboon, G. (2025). Enhancing transformative learning through ‘Setara Daring’: A framework for optimizing equivalent education in Bandung, Indonesia. *Journal of Nonformal Education*, 11(1), 91–100. <https://doi.org/10.15294/jone.v11i1.15825>
- Taufik, A., Nursalam, & Akib, E. (2025). Evaluation of the effectiveness of the PKBM (Community Learning Activity Center) Program in Package C equivalent to high school



- in improving student competence in Wajo Regency. *PPSDP International Journal of Education*, 4(2). <https://doi.org/10.59175/pijed.v4i2.840>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Yel, M. B., & Sfenrianto. (2018). Main factors in e-learning for the Equivalency Education Program (E-LEEP). *Journal of Physics: Conference Series*, 978, 012049. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/978/1/012049>